



ราชวิทยาลัย
จุกาภรณ์

การประเมินความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน
เพื่อป้องกันการทุจริต

CORRUPTION

ราชวิทยาลัยจุกาภรณ์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

คำนำ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นการเฝ้าระวังอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยเริ่มดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๒ แต่ในขณะนั้นยังไม่รวมภารกิจในเรื่องการควบคุมภายใน ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ นั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้คำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยได้ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เริ่มดำเนินการในปี ๒๕๖๑ และมีความต้องการที่จะการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เพื่อบ่มงูการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนานำเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรฐานการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักในหน่วยงานภาครัฐ มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)”

การนำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีทุจริต หากมีการกระทำทุจริตเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถรับทราบอย่างรวดเร็วและหาวิธีการที่จะบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่ สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด ซึ่งเครื่องมือในการประเมินแบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT) เป็นการประเมินเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต จะสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ เจตจำนงของผู้บริหาร การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และแผนป้องกันการทุจริต โดยจะนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการป้องกันการทุจริตในองค์กรให้ลดน้อยลงหรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	๑
บทที่ ๑ บทนำ	๔
๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๔
๑.๓ ปรัชญาปณิธาน วิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๔
๑.๔ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๕
๑.๕ โครงสร้างองค์กร	๖
บทที่ ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
๒.๑ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๘
๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๘
๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๘
๒.๕ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙
๒.๖ กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙
๒.๗ ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๐
๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๓
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน	๑๔
๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๖
๓.๓ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง	๑๖
๓.๔ บทวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการทุจริต ประจำปี ปิงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่แสดงถึง การจัดการความเสี่ยงหรือการดำเนินงานในกรณีที่น่าจะก่อให้เกิดการทุจริตหรือ ก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมของหน่วยงาน	๒๒
๓.๕ การรายงาน	๒๘
๓.๖ การติดตามและประเมินผล	๒๘
๓.๗ ผลการดำเนินงาน	๒๘

บทคัดย่อ

“การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓”

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความตั้งใจสร้างและส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ จึงได้นำหลักบริหารงานที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารงานด้วยหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารงานไปบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ได้มอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีมาตรฐานเดียวกัน เช่น กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มีมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทราบ มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตนอยู่ในจริยธรรม มีการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม และแสดงเจตจำนงของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อบุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และพยายามผลักดันให้เป็นบรรทัดฐานที่หน่วยงานถือปฏิบัติ เช่น มีการประกาศเจตนารมณ์คุณธรรมและความโปร่งใสให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ ทั้งการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ นำประกาศและภาพกิจกรรมเผยแพร่ในเว็บไซต์ภายในของหน่วยงาน และจัดงานวันประกาศเจตนารมณ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามร่วมกัน มีการจัดทำแผนป้องกันการทุจริตประจำปี เพื่อเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีปฏิบัติหน้าที่ที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริตหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน หากมีการกระทำทุจริตเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถรับทราบอย่างรวดเร็วและหาวิธีการที่จะบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด

สำหรับการระบุความเสี่ยง ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีการระบุความเสี่ยงไว้ ๔ ประเภท ประกอบด้วย (ข้อมูลเพิ่มเติม ในแผนฯ หน้า ๑๖ - ๑๗)

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ “S” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ตัวย่อ “F” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงิน อันจะมีผลทำให้การขาดสภาพคล่องความเพียงพอและความพร้อมของเงินงบประมาณที่จะใช้ในการบริหารงานและการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ตัวย่อ “O” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานตามภารกิจ

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ตัวย่อ “C” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

จากการรายงานข้อมูลรายการความเสี่ยงจากหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พบว่ามีบางหน่วยงานได้รายงานความเสี่ยงเพิ่มเติมจากความเสี่ยงองค์กรที่มีอยู่เดิม จำนวน ๒ ประเภท คือ

๕. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) ตัวย่อ “IR” หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

๖. ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ตัวย่อ “BCP” รองรับไว้แล้ว

นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังได้ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตขึ้นภายในองค์กร จึงได้จัดทำแผนป้องกันการทุจริตประจำปี “การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓” เพื่อป้องกันการทุจริตขึ้นอีกเรื่องโดยตรงและได้ประมวลการประเมินความเสี่ยงเช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น มีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย (ข้อมูลเพิ่มเติม ในแผนฯ หน้า ๑๗)

๑. การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)
๒. การประเมินผลกระทบ (Impact)
๓. ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

ทั้งนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และ เกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (ข้อมูลเพิ่มเติม ในแผนฯ หน้า ๑๘ - ๒๑)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และได้ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยมีความเสี่ยงด้านการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงาน ดังนี้

๑. การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ
๒. การใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าวงเงินที่ได้รับการจัดสรรตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
๓. การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบและเกินอัตราที่กำหนดในระเบียบ
๔. บันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง
๕. การบันทึก ทะเบียนคุมงบประมาณไม่ครบถ้วน
๖. เอกสารการส่งคืนใบสำคัญจ่ายคืนงานการเงินจ่าย สูญหาย
๗. การเบิกจ่ายพัสดุไม่ครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบ

ในปี ๒๕๖๓ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงานของปีงบประมาณ ๒๕๖๒ พบว่า ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว ยังคงมีโอกาสเกิดในระดับต่ำมาก เนื่องจากการวางระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน ตลอดจนจรรยาบรรณและขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความชัดเจน ครบถ้วน โดยวางกรอบการป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากมูลค่าความเสียหาย หากเกิดกรณีมีการทุจริต จะส่งผลให้ระดับความเสี่ยงมีความรุนแรงต่อราชวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงานที่ค้นพบในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ โดยมุ่งหวังว่าความเสี่ยงดังกล่าวจะลดลงในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ดังนี้ (ข้อมูลเพิ่มเติม ในแผนฯ หน้า ๒๒ - ๒๖)

๑. การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ (ระดับความเสี่ยง ๒๐)
๒. การใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าวงเงินที่ได้รับการจัดสรรตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (ระดับความเสี่ยง ๑๖)
๓. การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบและเกินอัตราที่กำหนดในระเบียบ (ระดับความเสี่ยง ๑๖)
๔. การบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง (ระดับความเสี่ยง ๑๒)
๕. การบันทึก ทะเบียนคุมงบประมาณไม่ครบถ้วน (ระดับความเสี่ยง ๑๒)
๖. เอกสารการส่งคืนใบสำคัญจ่ายคืนงานการเงินจ่าย สูญหาย (ระดับความเสี่ยง ๑๐)
๗. การเบิกจ่ายพัสดุไม่ครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบ (ระดับความเสี่ยง ๙)

สำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ได้กำหนดให้มีการติดตาม ๒ ครั้ง ครั้งแรกในรอบ ๖ เดือน และครั้งที่ ๒ ในรอบ ๑๒ เดือน แต่เนื่องจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) จึงได้มีการเลื่อนการติดตามผลฯ ครั้งแรกออกไป เป็นรอบ ๘ เดือน (๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ – ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓) ซึ่งกำหนดให้รายงานภายใน วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓ (ข้อมูลเพิ่มเติม ในแผนฯ หน้า ๒๘)

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสถาบันการแพทย์ในกำกับของรัฐบาลที่ ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระประสงค์ให้ก่อตั้งขึ้นเพื่อสานต่อพระปณิธาน และเพื่อเฉลิมพระเกียรติ ๙๐ ปี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร

เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙ ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ และสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและแผนประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และดำเนินการตามที่เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หรือที่สภाराวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำการวิจัยนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และให้บริการทางวิชาการ

วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาทางด้านแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ทำการวิจัยและสนับสนุนให้ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ให้บริการในการบำบัดรักษาผู้ป่วย

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- (๑) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง
- (๒) จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข ผลิตบุคลากรในระดับสูง
- (๓) ส่งเสริมการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ เผยแพร่ พัฒนา
- (๔) สร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข
- (๕) ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ
- (๖) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ปรัชญา	"เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" (Be Excellent for Lives)
ปณิธาน	เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน
วิสัยทัศน์	ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ

๑.๔ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

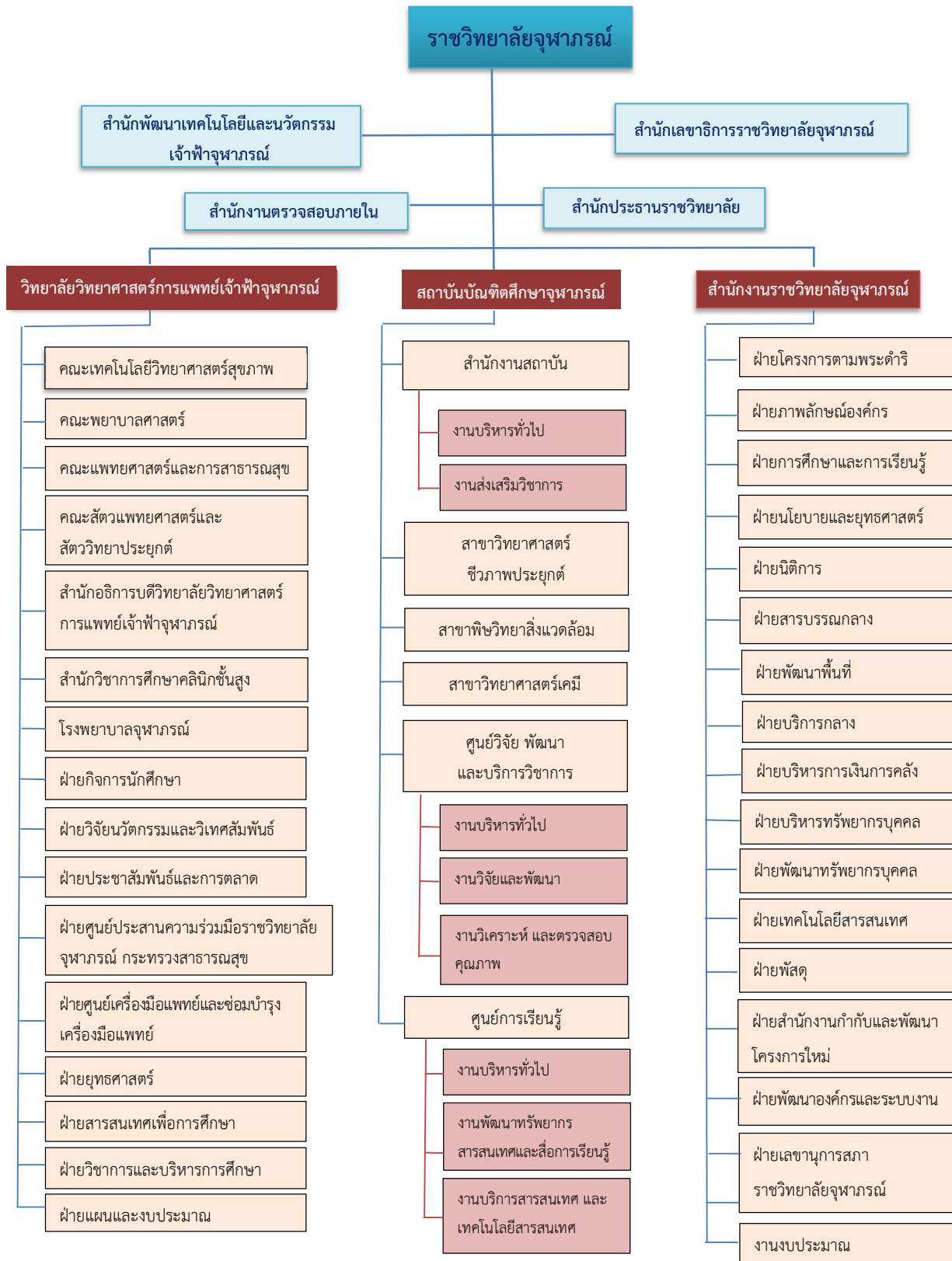
พันธกิจ

- (๑) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- (๒) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
- (๓) ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคม ด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
- (๔) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
- (๕) สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (๖) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ (Producing graduates with excellent academic, research, leadership and humanity)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative Research and Innovation)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ (Excellent and Inclusive Services)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable Organization)

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับปรับปรุงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓)



บทที่ ๒

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผล (คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เดิม) แต่งตั้งโดยสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มอบหมายให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ขึ้นรับผิดชอบ โดยมีเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นประธานคณะกรรมการฯ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มอบหมายให้คณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการจัดกิจกรรมบรรยายให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และการจัดทำ Work Shop แก่บุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ขึ้น โดยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประธานคณะกรรมการฯ ได้ให้ความเห็นชอบและได้อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าว เมื่อวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๒ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ หลักการและเหตุผลในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ได้นั้น จำเป็นต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียชีวิตให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายใน เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ จะให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล เพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่ความเชื่อมั่นแบบสมบูรณ์

ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รับรู้ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และร่วมกันลดโอกาส หรือหยุดสถานการณ์ที่จะเกิดความเสียหายอันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

๒.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๒) เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับการทำงานประจำ เพื่อให้ผลงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (๓) เพื่อให้บุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทุกระบบ ทุกระดับ เพื่อให้เกิดแบบแผนในการปฏิบัติงาน
- (๒) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) จัดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน
- (๔) จัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (๑) ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- (๒) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- (๓) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- (๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
- (๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด
- (๖) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- (๗) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (๘) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๙) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- (๑๐) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการควบคุมและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (๑๑) ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

๒.๕ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ

ประเภทของความเสียหาย แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

- (๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กรทำให้การดำเนินการขององค์กรอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้
- (๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น งบประมาณและรายได้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- (๓) ความเสี่ยงทางด้านปฏิบัติการ (Operation Risk : O) เป็นความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เช่น คนและระบบ หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบ
- (๔) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ประเภทของการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

- (๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน
- (๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ
- (๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำขึ้นอีกในอนาคต
- (๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๒.๖ กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความมุ่งมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการภารกิจต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้เกิดโอกาสแห่งความสำเร็จมากที่สุด และลดโอกาสของการไม่บรรลุเป้าหมายและลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด รวมทั้งลดความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวม มุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- (๑) เสริมสร้างและส่งเสริมหลักการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานของทุกส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- (๒) กำหนดให้มีคู่มือ/กรอบแนวทาง และมาตรการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีคุณภาพเหมาะสมในระดับสากล รวมถึงการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และกำหนดกระบวนการขั้นตอนให้มีการร่วมกันปฏิบัติ
- (๓) กำหนดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หรือมีระเบียบ/ข้อบังคับ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ในการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- (๔) กำหนดให้มีการกระบวนการประเมินผลความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และเชิงปริมาณ เช่น ผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- (๕) ให้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อควบคุมมิให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ให้อยู่ภายในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นเหตุบ่งชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๒.๗ ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทุกส่วนงานภายในองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบดำเนินการที่สำคัญ ๘ ด้าน ดังนี้

- (๑) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (๒) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรจะพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ตามงานที่ทำในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- (๓) ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือ ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๔) ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับสูงหรือต่ำและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๕) ด้านการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ

- (๖) ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีเชื่อมั่นว่ามีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะภารกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- (๗) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งข้อมูลจากภายนอกและภายใน ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- (๘) ด้านการติดตาม (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปจะกำหนดขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็น ๘ ขั้นตอน ดังนี้

- (๑) สำรวจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และหน่วยงาน
- (๒) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง
- (๓) ระบุกิจกรรมที่ทำ รวมถึงระบุปัจจัยความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง
- (๔) วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
- (๕) จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดการจัดการ เกณฑ์และวิธีการควบคุมความเสี่ยง
- (๖) กำหนดกิจกรรมควบคุมในกระบวนการความเสี่ยง และระบุผู้รับผิดชอบ
- (๗) กำหนดรายงานข้อมูลที่ต้องสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก
- (๘) กำหนดวิธีติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยฯ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งราชวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งผลการดำเนินงานที่คาดหวังของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ
- (๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ

รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ

- (๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของราชวิทยาลัยฯ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- (๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับราชวิทยาลัยฯ ที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ หรือใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการสื่อสารให้เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของราชวิทยาลัยฯ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๕) กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (๒) มีการสร้างความเข้าใจในเรื่องความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน
- (๓) ต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- (๔) ต้องมีการชี้แจงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติว่าอาจมีความจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร
- (๕) ต้องมีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติ เน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร
- (๖) ต้องมีระบบการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากรเพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๗) ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร
- (๘) ต้องให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับงาน ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาท และความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกระดับงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นโครงสร้างกลางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการและแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความตั้งใจสร้างและส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ จึงได้นำหลักบริหารงานที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารงานด้วยหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารงานไปบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

(๑) การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ได้มอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอนะและแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงาน ราชวิทยาลัยได้ดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มีมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทราบ
- กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานที่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้ดูแลบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน (บางหน่วยงานยังไม่มีกำหนดผลงานการประเมินในเบื้องต้น โดยเฉพาะหน่วยงานตั้งใหม่)
- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และฝ่ายตรวจสอบภายใน

(๒) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตนอยู่ในจริยธรรม มีการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม และแสดงเจตจำนงของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อบุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และพยายามผลักดันให้เป็นบรรทัดฐานที่หน่วยงานถือปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- มีการประกาศเจตนารมณ์คุณธรรมและความโปร่งใสให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ ทั้งการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ นำประกาศและภาพกิจกรรมเผยแพร่ในเว็บไซต์ภายในของหน่วยงาน และจัดงานวันประกาศเจตนารมณ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิญาณตนร่วมกัน
- กำหนดจัดทำประมวลจริยธรรมของบุคลากรของราชวิทยาลัย และประมวลจริยธรรมวิชาชีพ เฉพาะในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

- มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการขีดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม นำผู้บริหารและหัวหน้างานไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการทุจริตคอร์รัปชัน
- (๓) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้ เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ จะต้องสร้างเชื่อมั่นว่าทุกคนจะมีความมั่นคงและสามารถเจริญเติบโตในสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้มีนโยบาย ดังนี้
- มีกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน (อยู่ระหว่างดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
 - จัดให้มีการระบุความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน และจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการและมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละหน่วยประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ
 - จัดให้มีการประเมินผลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม
 - จัดให้มีการดูแลค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ อย่างเพียงพอเช่น สวัสดิการชุดเครื่องแบบ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ
- (๔) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน (ปัจจุบันมีการมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการ อนุมัติ อนุญาต เท่านั้น)
 - การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (อยู่ระหว่างดำเนินการ)
 - มีฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดูแลระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ปี ๒๕๖๒ เป็นปีแรกของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน)
- (๕) คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผล ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีมติให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พิจารณาดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงโดยให้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการในการป้องกัน หรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในทุกด้านให้สามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมในการพัฒนาไปข้างหน้าด้วยความมั่นคงจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องใน ๒ ระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสมและควบคุมติดตามรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด
 - คณะทำงานประสานและติดตามประเมินผล แต่งตั้งขึ้นตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๑๖/๒๕๖๐ สั่ง ณ วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๐ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ได้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องรวมถึงดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ระบุ วิเคราะห์

เหตุการณ์ และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์และเสนอแนะกลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีความพร้อมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันเพื่อเผชิญต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้การ ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอันจะนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอันยั่งยืนของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ต่อไป

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อช่วยระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์และช่วยบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถ ยอมรับได้เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานสามารถดำเนินต่อไปและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยบุคลากรทุกระดับ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้และควรเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้

- (๑) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- (๒) เพื่อกำหนดมาตรการกิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) เพื่อให้บุคลากรของได้รับรู้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- (๔) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๓.๓ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเภทความเสี่ยง ๔ ประเภท คือ

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ “S” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการ ยอมรับ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมโครงการ หรือเป็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- (๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ตัวย่อ “F” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงิน อันจะมีผลทำ ให้การขาดสภาพคล่องความเพียงพอและความพร้อมของเงินงบประมาณที่จะใช้ในการบริหารงานและ การดำเนินโครงการหรือความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของราช วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการ ประหยัดค่าใช้จ่าย
- (๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ตัวย่อ “O” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการ ปฏิบัติงาน การบริหารงานตามภารกิจ ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุมโดยครอบคลุมถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- (๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ตัวย่อ “C” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจาก การดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกความไม่

ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุม ของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการจัดทำสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

จากการรายงานข้อมูลรายการความเสี่ยงจากหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พบว่ามีบางหน่วยงานได้รายงานความเสี่ยงเพิ่มเติมจากความเสี่ยงองค์กรที่มีอยู่เดิม จำนวน ๒ ประเภท คือ

- (๕) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) ตัวย่อ “IR” หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- (๖) ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ตัวย่อ “BCP” เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการประท้วง การก่อการจลาจล การก่อวินาศกรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังได้ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตขึ้นภายในองค์กร จึงได้จัดทำมาตรการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการทุจริตขึ้นอีกเรื่องโดยตรงและได้ประมวลการประเมินความเสี่ยงเช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. **การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)** คือ การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต
๒. **การประเมินผลกระทบ (Impact)** คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ
๓. **ระดับความเสี่ยง (Risk Level)** กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

****ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = ระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) x ระดับผลกระทบ (Impact)**

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคณะกรรมการประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และ เกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

๑. เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง “L”

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลข หรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม ยอมรับได้ดังนี้

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑ - ๖ เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงคุณภาพ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสในการเกิด แต่นานครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย

๒. เกณฑ์การให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบ “I”

- กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ
- กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า ๒๐ ล้านบาท
๔	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ ถึง ๒๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ แสนบาท ถึง ๕ ล้านบาท
๒	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๒ ถึง ๕ แสนบาท
๑	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า ๒ แสนบาท

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านการเงิน (Financial risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๔๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขมากกว่า ๖ เดือน
๔	สูง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ภายใน ๖ เดือน
๓	ปานกลาง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ภายใน ๓๐ วัน
๒	น้อย	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ภายใน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถควบคุมได้

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากเช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงเช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงานอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงานของกระบวนการและการดำเนินงาน

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้องค่าเสียหายและ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใดๆ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
๔	สูง	- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓	ปานกลาง	- มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษทางวินัย
๒	น้อย	- มีการฟ้องร้องคดีมีค่าปรับ ค่าเสียหายเล็กน้อย - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องว่ากล่าวตักเตือน
๑	น้อยมาก	- มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ

๓. การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงโดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

คำอธิบาย

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๓	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง	ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

๓.๔ บทวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการทุจริตประจำปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการจัดการความเสี่ยงหรือการดำเนินงานในกรณีที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมของหน่วยงาน

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้ทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ยังไม่พบว่ามีทุจริตเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการทบทวนพบว่า อาจจะได้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การใช้จ่ายงบประมาณ การเงินและบัญชี ซึ่งความเสี่ยงในด้านดังกล่าวได้ดำเนินการจัดการไปแล้วแต่ยังมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น จึงได้มีการวางระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน ตลอดจนระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติที่ความชัดเจน ครบถ้วน โดยวางกรอบการป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความเสี่ยงดังกล่าวมีมูลค่าความเสียหายมาก หากมีการทุจริตเกิดขึ้นอันจะส่งผลให้ระดับความเสี่ยงมีความรุนแรงต่อราชวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ด้วย โดยจำแนกตามข้อดังนี้

ที่	ความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านการทุจริต	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการป้องกันการทุจริต/แผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
๑	การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ	๑. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ ๒. เจ้าหน้าที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	๔	๕	๒๐	๑. ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่พัสดุ เกี่ยวกับ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๒. กำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓. กำหนดบทลงโทษกรณีเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ	ฝ่ายพัสดุ/ฝ่ายนิติการ
๒	การใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าวงเงินที่ได้รับการจัดสรรตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี	๑. หน่วยงานย่อย ไม่ใช่แผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ๒. หน่วยงานย่อยสามารถขออนุมัติดำเนินโครงการ/กิจกรรมนอกเหนือแผนปฏิบัติการได้ในระหว่างปี โดยขออนุมัติใช้จ่ายจากเงินรายได้	๔	๔	๑๖	๑. “ฝ่ายนโยบายฯ” ควรใช้แผนปฏิบัติการและแผนการใช้งบประมาณรายจ่ายเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรโดย ปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานของสำนักงบประมาณ ๒. “ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง” จะต้องวางระบบบัญชีการเงินที่มีมาตรฐาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องและพิจารณานำระบบเทคโนโลยีฯ ที่เหมาะสม มาใช้ในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์/ งานงบประมาณ/ คณะกรรมการ กลั่นกรองฯ/ ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง/ หน่วยงานย่อย ทุกหน่วย

ที่	ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในด้านการทุจริต	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการป้องกันการทุจริต/ แผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
๒	การใช้จ่ายงบ...(ต่อ)	<p>๓. การจัดทำคำของบประมาณไม่ถูกต้องครบถ้วน</p> <p>๔. ไม่มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและระบบบัญชีการเงินที่มีประสิทธิภาพ</p>	๔	๔	๑๖	<p>๓. “หน่วยงานย่อย” ต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณของตนเอง ภายในกรอบวงเงินที่ได้อนุมัติ พร้อมรายงานผลเพื่อเสนอผู้บริหารเป็นประจำ</p> <p>๔. “งานงบประมาณ” ควรรวบรวมรายการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี เพื่อนำเสนอขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปีจาก “คณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณฯ” เพื่อพิจารณาความจำเป็นและเหมาะสมของโครงการ/กิจกรรม นั้น ทั้งนี้ควรกำหนดกรอบเงินในการขออนุมัติเพิ่มเติมเพื่อให้ คณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณฯ สามารถพิจารณาอนุมัติ โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ จำเป็นตามที่หน่วยงานย่อยขอการสนับสนุนมา</p>	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์/ งานงบประมาณ/ คณะกรรมการ กลั่นกรองฯ/ ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง/ หน่วยงานย่อย ทุกหน่วย

ที่	ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในด้านการทุจริต	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการป้องกันการทุจริต/ แผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
๓	การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ เป็นไปตามระเบียบและเกิน อัตราที่กำหนดในระเบียบ	๑. เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสาร อย่างละเอียดรอบคอบ ๒. การเบิกจ่ายเงินผิดพลาด การบันทึก บัญชีผิดพลาด ๓. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบเบิกจ่าย	๔	๔	๑๖	๑. กำชับเจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบความถูกต้อง อย่างละเอียดรอบคอบ ๒. กำชับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบรายการเอกสาร ประกอบทุกรายการให้ถูกต้องก่อน ๓. จัดทำคู่มือขั้นตอนพร้อมแบบฟอร์มการ เบิกจ่ายและให้ความรู้ความเข้าใจกับ หน่วยที่ขอเบิกจ่ายเงินอย่างทั่วถึงและ สม่ำเสมอ	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง
๔	การบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง	รายงานผลการใช้จ่ายไม่ถูกต้อง	๔	๓	๑๒	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการอบรม ผู้ปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง
๕	การบันทึก ทะเบียนคุม งบประมาณไม่ครบถ้วน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	๔	๓	๑๒	เจ้าหน้าที่ควรระงับการเบิกจ่ายใน ระบบกับทะเบียนคุม ก่อนจัดทำรายงาน ทางการเงิน	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลังงาน
๖	เอกสารการส่งคืนใบสำคัญ จ่ายคืนงานการเงินจ่าย สูญหาย	เอกสารสูญหาย	๒	๕	๑๐	๑. ให้จัดทำสมุดรับ-ส่งเอกสาร, ใช้ระบบ e-saraban ๒. มีระบบการตรวจสอบเส้นทางเอกสาร	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง
๗	การเบิกจ่ายพัสดุไม่ครบถ้วน ถูกต้องตามระเบียบ	๑. ความผิดพลาดจากการแยกประเภท ครุภัณฑ์ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการ ตรวจสอบ การลงทะเบียนครุภัณฑ์ ๒. จัดทำทะเบียนคุมพัสดุไม่ครบถ้วน	๓	๓	๔	๑. กำกับดูแลให้มีการตรวจสอบพัสดุอย่าง สม่ำเสมอ ๒. กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำทะเบียน คุมพัสดุอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน	ฝ่ายพัสดุ

ที่	ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในด้านการทุจริต	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการป้องกันการทุจริต/ แผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
๗	การเบิกจ่ายพัสดุ...(ต่อ)	๓. ไม่มีการตรวจสอบพัสดุอย่าง สม่ำเสมอ	๓	๓	๙	๓. ส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่พัสดุให้มี ความรู้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบพัสดุ อย่างสม่ำเสมอ ๔. ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องให้มีการตรวจ สอบทาน กระบวนการลงทะเบียนครุภัณฑ์	ฝ่ายพัสดุ
๘	ทรัพย์สินส่วนการจัดการหา รายได้ เช่น บัญชี/ทรัพย์สิน ไม่ถูกต้อง ของมีค่า สูญหาย	การวางระบบการควบคุม/จัดการที่ยังไม่ ครอบคลุมด้านความปลอดภัย	๑	๕	๕	๑. การมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจนอย่างเป็น รูปธรรม มีระบบการทวนสอบด้านบัญชี/ ทรัพย์สินที่รัดกุม ๒. ทุกหน่วยงานที่ขอจัดสรรงบประมาณเพื่อ จัดหาครุภัณฑ์และวัสดุ ควรคำนึงถึงสถานที่ จัดเก็บ ๓. ฝ่ายบริการกลางการจัดเตรียมระบบความ ปลอดภัยของสถานที่ในการจัดเก็บทรัพย์สินให้ ปลอดภัย ๔. ฝ่ายพัสดุ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินในภาพรวม กรณีทรัพย์สินสูญหาย จะต้องดำเนินการตาม ขั้นตอนทางกฎหมายต่อไป	หน่วยงานย่อยทุกหน่วย/ ฝ่ายพัสดุ/ ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ/ ฝ่ายบริการกลาง

ที่	ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในด้านการทุจริต	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการป้องกันการทุจริต/ แผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ
๙	สถานที่จัดเก็บทรัพย์สิน ยังไม่ปลอดภัยเพียงพอ	สถานที่จัดเก็บทรัพย์สินไม่แข็งแรง หรือไม่มีจุดล็อกที่แน่นหนา มีโอกาส ที่ทรัพย์สินจะสูญหาย	๑	๕	๕	๑. จัดซื้อตู้นิรภัยที่มีความมั่นคงแข็งแรง สำหรับจัดเก็บทรัพย์สิน ๒. จัดเก็บทรัพย์สินในสถานที่ที่รัดกุม ๓. จัดทำทะเบียน พร้อมรายละเอียดของ ทรัพย์สินและสถานที่จัดเก็บให้ชัดเจน	ฝ่ายบริการกลาง/ สำนักเลขาธิการฯ
๑๐	เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชี ชำรุด/สูญหายจากระบบ	๑. การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ๒. การบันทึกบัญชีผิดพลาด	๔	๑	๔	ควรมีระบบการตรวจสอบและการแจ้งเตือน หากมีเอกสารชำรุด หรือไม่ครบถ้วน	ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยง คือ การนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง วิธีจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง ๆ แบ่งออกเป็น ๔ แนวทางหลัก (๔T) ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เมื่อทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

๒. การลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

๓. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำการกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด หรืออาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้



มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณา อย่างเป็นรอบคอบเพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

๓.๕ การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน

๓.๖ การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน เพื่อจัดทำสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป นอกจากนี้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นำไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

๓.๗ ผลการดำเนินงาน

เนื่องจากในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาและป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดของโรค จึงทำให้การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยรวมและการประเมินความเสี่ยงฯ เพื่อป้องกันการทุจริต จากรอบ ๖ เดือน ต้องเลื่อนออกไปเป็นการติดตามรอบ ๘ เดือน จึงยังไม่สามารถรายงานผลการจัดการความเสี่ยงในรอบแรกนี้ได้