



ราชวิทยาลัย
จุฬารัง

แผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน



ราชวิทยาลัยจุฬารัง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

คำนำ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นการเฝ้าระวังอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยเริ่มดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และได้รวมภารกิจในเรื่องการควบคุมภายในไว้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นต้นมา ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เริ่มโดยการจัดโครงการเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญถือปฏิบัติเป็นภารกิจประจำวันของการปฏิบัติงาน และในการจัดทำแผนฯ ทุกครั้งจะคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยได้ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มุ่งเน้นเนื้อหาในเรื่องของการควบคุมภายในมากขึ้น ได้มีการกำหนดกรอบการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ระยะ ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐) การระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน : Bottom - up Risk Identification นำสู่การพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และในระดับคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การระบุความเสี่ยงแบบบนลงล่าง : Top - down Risk Identification โดยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้พิจารณากลับกรองและเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยกระบวนการการระบุความเสี่ยงแบบผสม Top - down and Bottom - up Risk Identification เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงาน โดยการระบุโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พร้อมกำหนดกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวม สามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตัวชี้วัดของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการระบุประเด็นความเสี่ยง/โครงการ/กิจกรรมระดับหน่วยงานเพิ่มเติมในประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่สำคัญระดับหน่วยงาน ตามที่เห็นควรดำเนินการนอกเหนือจากประเด็นความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้

การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสียนและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	๑
๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	๒
๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	๒
๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับวันที่ ๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔)	๓
๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัย จุฬารักษ์	๔
๑.๗ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์	๘

บทที่ ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

๒.๑ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๕ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๓
๒.๖ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๔
๒.๗ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๖
๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๘
๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๘

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน	๒๐
๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๒๓
๓.๓ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยง	๒๔
๓.๔ การรายงาน	๓๑
๓.๕ การติดตามและประเมินผล	๓๑

บทที่ ๔ บทวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	๓๒
๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๓๙
๔.๓ ข้อเสนอแนะ	๔๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสถาบันการแพทย์ในกำกับของรัฐบาลที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระประสงค์ให้ ก่อตั้งขึ้นเพื่อสานต่อพระปณิธาน และเพื่อเฉลิมพระเกียรติ ๙๐ ปี พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ประกอบด้วยสถาบัน บัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารักษ์ และสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและแผน ประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ และดำเนินการตามที่เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ หรือที่สภाराชวิทยาลัยจุฬารักษ์มอบหมาย

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำการวิจัย นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และให้บริการทางวิชาการ

วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารักษ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาทางด้านแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ดำเนินการงานวิจัยและ สนับสนุนให้ทำการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ให้บริการในการบำบัดรักษาผู้ป่วย

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

- (๑) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง
- (๒) จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดลอม การแพทย์และการสาธารณสุข ผลิตบุคลากรในระดับสูง
- (๓) ส่งเสริมการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ เผยแพร่ และพัฒนางานวิจัย
- (๔) สร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดลอม การแพทย์และการสาธารณสุข
- (๕) ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และ ผู้ประสบภัยพิบัติ
- (๖) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

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

๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

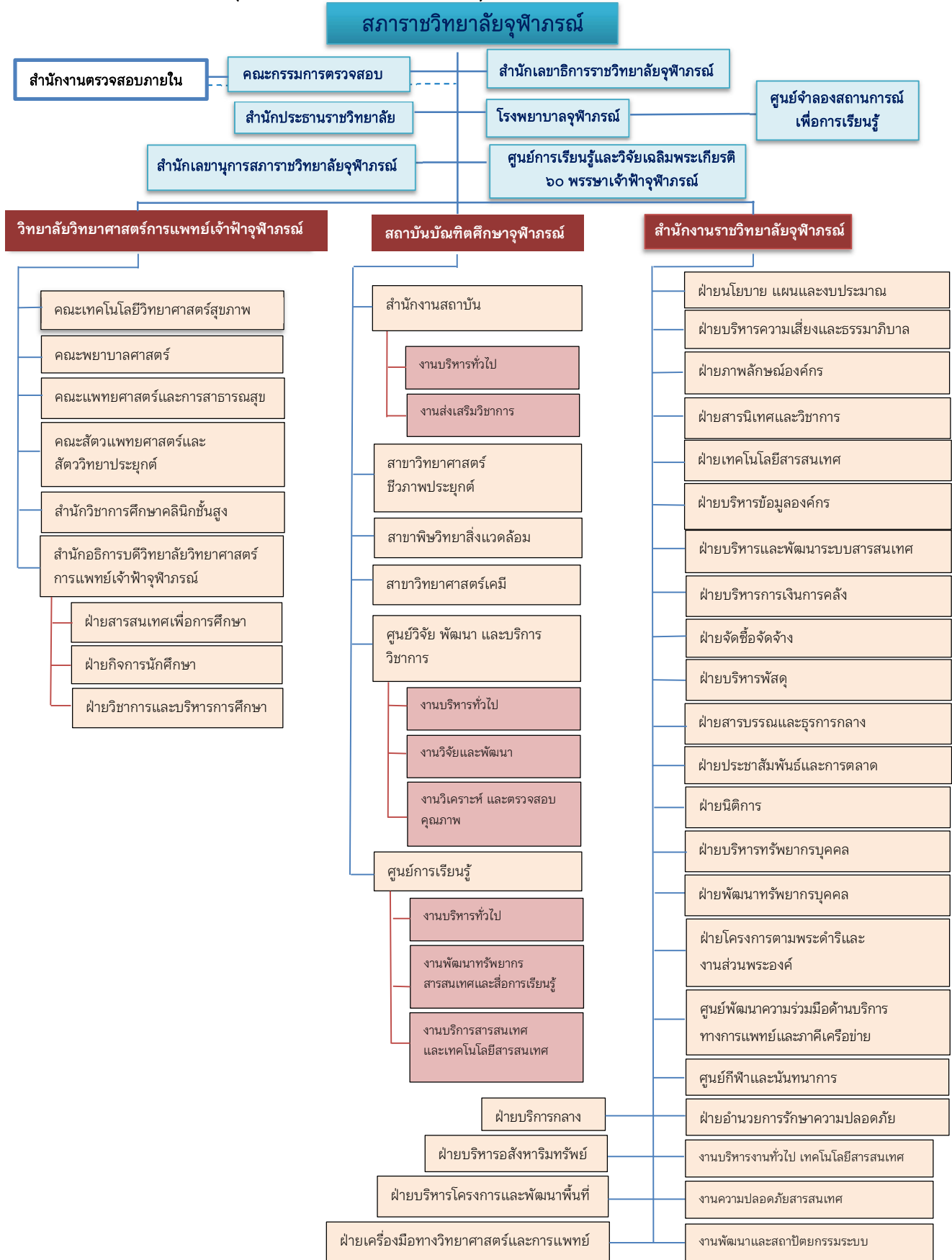
พันธกิจ

- (๑) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- (๒) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชี้แนะและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
- (๓) ให้บริการวิชาการและวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคมด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
- (๔) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
- (๕) สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (๖) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำ และความเป็นมนุษย์ (Producing graduates with excellent academic, research, leadership and humanity)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative Research and Innovation)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ (Excellent and Inclusive Academic and Professional Services)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable Organization)

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๔)



๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๑๙) แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมติที่ประชุมสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๔ เลขานุการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยได้รับมอบหมายจากสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงยกเลิกคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๖๒๐/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๑๙๘๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๔ โดยมีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑.	รองศาสตราจารย์ นายแพทย์สรนิต ศิลธรรม	ประธานกรรมการ
๒.	เลขานุการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	รองประธานกรรมการ
๓.	นางพรรณณี วรวิจิตรสถิต	รองประธานกรรมการ
๔.	รองเลขานุการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (นายवलลภ ยุติธรรมดำรง)	กรรมการ
๕.	รองเลขานุการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (นางโคกฤษ์ ปรัชญนันท์)	กรรมการ
๖.	ศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สรวิชัย สุจิตจร	กรรมการ
๗.	ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	กรรมการ
๘.	หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๙.	นางสาวกฤษณี มหาวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐.	หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล	กรรมการและเลขานุการ
๑๑.	เจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล จำนวน ๒ คน	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แล้วรายงานให้สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบ
๓. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๔. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน จัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาได้ตามความเหมาะสม
๕. ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ที่ ๙๙๗/๒๕๖๔ เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ให้รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ลงวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔ และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้ง **คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ที่ ๑๗๓๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔** โดยมีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- | | | |
|-----|--|---------------------|
| ๑. | อาจารย์พรธณี วรวิมลิจงสถิต | ที่ปรึกษา |
| ๒. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(นายवलลภ ยุติธรรมดำรง) | ประธานอนุกรรมการ |
| ๓. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิมนวล ศรีจาด) | รองประธานอนุกรรมการ |
| ๔. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์องค์การ เรืองรัตน์อัมพร) | อนุกรรมการ |
| ๕. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(นางโคกฤษ์ ปรัชญนันท์) | อนุกรรมการ |
| ๖. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(รองศาสตราจารย์ แพทย์หญิงจิตติมา ชินะโชติ) | อนุกรรมการ |
| ๗. | อธิการบดีสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๘. | อธิการบดีวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬารักษ์
หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๙. | ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ | อนุกรรมการ |
| ๑๐. | ผู้ช่วยเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
(นายแพทย์สมนึก อร่ามเหียรธำรง) | อนุกรรมการ |
| ๑๑. | คณบดีคณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข
หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๑๒. | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๑๓. | คณบดีคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๑๔. | คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตววิทยาประยุกต์
หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๑๕. | รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬารักษ์
(นายแพทย์รายิน อโรรา) | อนุกรรมการ |
| ๑๖. | รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬารักษ์
(นายแพทย์ภูมินทร์ ศิลาพันธ์) | อนุกรรมการ |
| ๑๗. | หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน | อนุกรรมการ |
| ๑๘. | นางสาวกฤษณี มหารวิรุฬห์ | อนุกรรมการ |

- | | | |
|-----|---|------------------------|
| ๑๙. | หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๒๐. | เจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| | จำนวน ๒ คน | |

โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย ทุกส่วนงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ ตลอดจนมาตรการการจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การบริหารงานตาม ภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์บรรลุผลตามที่กำหนด รวมถึงเพื่อใช้ในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แล้วเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะได้ตามความเหมาะสม
๓. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๔. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ตามความเหมาะสม
๕. ให้การสนับสนุนตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย
๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่แก้ไข เพิ่มเติม คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๙๙๗/๒๕๖๔ เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ให้รองเลขาธิการราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ ลงวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔ และมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ระดับส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๑๙๙๖/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๔ โดยมี องค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

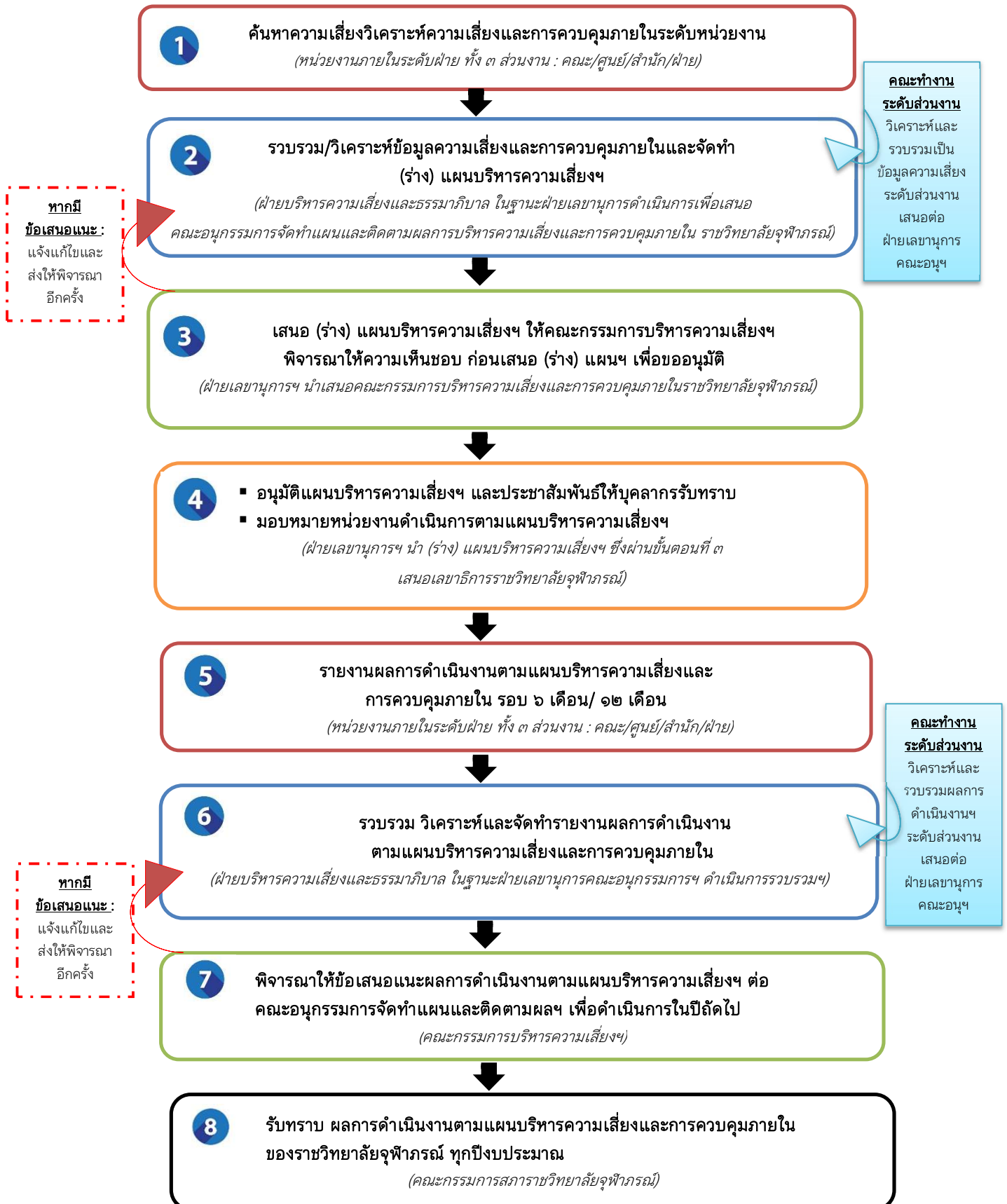
- | | | |
|----|---|----------------|
| ๑. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
(นายवलลภ ยุติธรรมดำรง) | ที่ปรึกษา |
| ๒. | ผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ | ประธานคณะทำงาน |

๓.	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เจ้าฟ้าจุฬาภรณ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๔.	ผู้อำนวยการสำนักประธานราชวิทยาลัย หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๕.	ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และวิจัยเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษาเจ้าฟ้าจุฬาภรณ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๖.	ผู้อำนวยการศูนย์จำลองสถานการณ์เพื่อการเรียนรู้ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๗.	หัวหน้าสำนักเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๘.	หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๙.	หัวหน้าฝ่ายเลขานุการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๐.	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๑.	หัวหน้าฝ่ายบริหารการเงินการคลัง หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๒.	หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๓.	หัวหน้าฝ่ายบริหารพัสดุ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๔.	หัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๕.	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๖.	หัวหน้าฝ่ายบริหารโครงการและพัฒนาพื้นที่ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๗.	หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล	คณะทำงาน
๑๘.	หัวหน้าฝ่ายนโยบาย แผนและงบประมาณ หรือผู้แทน	คณะทำงาน
๑๙.	นางสาวกฤษณี มหาริรุพีห์	คณะทำงาน
๒๐.	นางสาวเยาวลักษณ์ จิตรักษ์	เลขานุการ
๒๑.	นางสาวเบญจรัตน์ เกิดลีปมา	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนมาตรการการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน ทุกปีงบประมาณ เพื่อให้การบริหารงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณบรรลุผลตามที่กำหนด รวมถึงเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ
๒. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานและเสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ โดยกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณละ ๒ ครั้ง คือ ครั้งที่ ๑ สิ้นไตรมาสที่ ๒ ของปีงบประมาณ หรือ รอบ ๖ เดือน และครั้งที่ ๒ สิ้นปีงบประมาณ หรือ รอบ ๑๒ เดือน

ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
(ข้อมูล ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔)



บทที่ ๒

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดำเนินการภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งแต่งตั้งโดยสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งมีรองศาสตราจารย์ นายแพทย์สรนิต ศิลธรรม กรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ มาตรการจัดการความเสี่ยงฯ และรายงานผลให้คณะกรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบ พร้อมทั้งกำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หากการดำเนินงานพบปัญหาหรืออุปสรรคอาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบต่อไป ในการดำเนินงาน คณะกรรมการชุดนี้ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งมีรองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (นายवलลภ ยุติธรรมดำรง) เป็นประธานคณะอนุกรรมการฯ ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะอนุกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดำเนินงานด้านการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลต่อไป

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ชุดเดิม (ปัจจุบัน เป็นคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์) ได้ดำเนินการจัดโครงการเสริมสร้างความรู้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แบบบริการเคลื่อนที่ (Mobile Clinic) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ แทนการจัด Work Shop แก่บุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้งนี้ ได้นำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดังกล่าวเสนอที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาและฝ่ายเลขานุการได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อสังเกต โดยได้เสนอเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประธานคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และได้อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงฯ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ หลักการและเหตุผลใน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒) ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ หน่วยงานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
- เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน
- เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนักและดำเนินการตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ต่อมากรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง **หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร** ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) โดยหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

(๑) **กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย ๘ หลักการ ดังนี้

- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(๒) **กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย ๗ กระบวนการ ดังนี้

- การวิเคราะห์องค์กร
- การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การระบุความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- การติดตามและทบทวน
- การสื่อสารและการรายงาน

๒) **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑** (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตใน หน่วยงาน
- เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือ ได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ
- เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจจับ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียชีวิตให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายใน เป็นการควบคุมที่ออกแบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จะให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่ความเชื่อมั่นแบบสมบูรณ์

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รับรู้ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและร่วมกันลดโอกาส หรือหยุดสถานการณ์ที่จะเกิดความเสียหายอันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่ง

ว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทุกระบบ ทุกระดับ เพื่อให้เกิดแบบแผนในการปฏิบัติงาน
- (๒) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) จัดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน
- (๔) จัดให้มีการติดตามประเมินผล มีการทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย และประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (๑) ช่วยสร้างโอกาสให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- (๒) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- (๓) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- (๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
- (๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด
- (๖) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร

- (๗) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนางองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (๘) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๙) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- (๑๐) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการควบคุมและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (๑๑) ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

๒.๕ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

- ๑) **การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร** ต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวม มากกว่าแยกเดี่ยว โดยผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล รวมถึงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร
- ๒) **ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง** ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง) ต้องมุ่งมั่น กำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอ เหมาะสมของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล
- ๓) **การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร** บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) **การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง** หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย

เจ้าของความเสียหาย ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจและผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม

- ๕) **การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย** โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม
- ๖) **การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ** เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน
- ๗) **การใช้ข้อมูลสารสนเทศ** หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคลที่ได้รับข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา
- ๘) **การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** อาจทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบแบ่งส่วนหรือเจาะจงเฉพาะด้าน (Silo) พัฒนาเป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการและพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๖ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine-Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ประกอบด้วย ๗ กระบวนการ ดังนี้

- ๑) **การวิเคราะห์องค์กร** ต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร เช่น
 - SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
 - PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ ๖ ปัจจัย ประกอบด้วย
 - P – Political (การเมือง)
 - E – Economic (เศรษฐกิจ)
 - S – Social (สังคม)
 - T – Technological (เทคโนโลยี)
 - E – Environmental (สิ่งแวดล้อม)
 - L – Legal (กฎหมาย)

- ๒) **การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง** ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในและผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ อาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร
- ๓) **การระบุความเสี่ยง** คือ การระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งทางด้านบวกและลบ หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น
- ๔) **การประเมินความเสี่ยง** ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การให้คะแนนความเสี่ยง การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมและการจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ) ในการจัดการลำดับความเสี่ยง
- ๕) **การตอบสนองความเสี่ยง** คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้บริหารควรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน (การจัดการต้นเหตุ ทางเลือกวิธีการจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง) หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการวิธีใด วิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี
- ๖) **การติดตามและทบทวน** เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๗) **การสื่อสารและการรายงาน** หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Division) การสื่อสารและการรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร

๒.๗ ประเภทของความเสียหายและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ

ประเภทของความเสียหาย แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กรทำให้การดำเนินการขององค์กรอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้
- (๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณ และการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น งบประมาณและรายได้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- (๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O) เป็นความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายจากขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เช่น คนและระบบ หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบ
- (๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ในการบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท จะคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดการทุจริตด้วย (Fraud Risk)

ปัจจัยความเสียหาย (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานต้องระบุได้ว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดอยู่ในกระบวนการใด เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการ ความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยความเสียหายพิจารณาได้จาก

- ๑) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- ๒) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

ประเภทของการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ที่เหมือนกับการบริหารความเสี่ยง ๓ องค์ประกอบ คือ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุมและด้านสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับอีก ๒ ด้าน คือ

- สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งราชวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งผลการดำเนินงานที่คาดหวังของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ
- กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ต้องมีการสรุปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงฯ ขององค์กร
- (๒) มีการสร้างความเข้าใจใน เรื่อง ความหมายของความเสี่ยงและการควบคุมภายในตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงฯ และการบริหารความเสี่ยงฯ ในทิศทางเดียวกัน
- (๓) ต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- (๔) ต้องมีการชี้แจงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปสู่การปฏิบัติว่า อาจมีความจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรให้ถือเป็นภารกิจทุกระดับขององค์กร
- (๕) ต้องมีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และวิธีปฏิบัติเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงฯ กับกลยุทธ์องค์กร
- (๖) ต้องมีระบบการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล
- (๗) ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และระบุนความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร
- (๘) ต้องให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกส่วนงานต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์

ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาทและความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกส่วนงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการประสานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงติดตามประเมินผลหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานภายใต้กำกับ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการ และแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความตั้งใจที่จะสร้างและส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะสูง จึงได้นำหลักบริหารงานที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารงานด้วยหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

(๑) การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการมอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ขอบบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มีมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทราบ
- กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานที่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้ดูแลบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน (บางหน่วยงานยังไม่มี การกำหนดผลงานการประเมินในเบื้องต้น โดยเฉพาะหน่วยงานตั้งใหม่)
- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์คณะทำงานจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และฝ่ายตรวจสอบภายใน

(๒) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเน้นย้ำให้ ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตนอยู่ในจริยธรรม มีการ ประชาสัมพันธ์ ผีกรอบมและแสดงเจตจำนงของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อบุคลากร ทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และพยายามผลักดัน ให้เป็นบรรทัดฐานที่หน่วยงานถือปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- มีการประกาศเจตนารมณ์คุณธรรม และความโปร่งใสให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ ทั้งการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ นำประกาศ และภาพกิจกรรมเผยแพร่ในเว็บไซต์ ภายในของหน่วยงานและจัดงานวันประกาศเจตนารมณ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตน ร่วมกัน
- กำหนดจัดทำประมวลจริยธรรมของบุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาลักษณ์และ ประมวลจริยธรรมวิชาชีพเฉพาะในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน
- มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนตนและ ผลประโยชน์ส่วนรวม นำผู้บริหาร และหัวหน้างานไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง และการทุจริตคอร์รัปชัน

(๓) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพ ได้เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจ และเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ จะต้องสร้างเชื่อมั่นว่าทุกคนจะมีความมั่นคง และสามารถเจริญเติบโตในสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น ราชวิทยาลัยจุฬาลักษณ์จึงได้มี นโยบาย ดังนี้

- มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรคุณลักษณะงาน เฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน (อยู่ระหว่าง ดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
- จัดให้มีการระบุนความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน และจัดสรร งบประมาณให้ตามความต้องการ และมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละ หน่วยงานประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาบุคลากร ด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ
- จัดให้มีการประเมินผลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่าง เหมาะสม
- จัดให้มีการดูแลค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่น ๆ อย่างเพียงพอ เช่น สวัสดิการชุด เครื่องแบบ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ

(๔) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน (ปัจจุบัน มีการมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการ อนุมัติ อนุญาต เท่านั้น)
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

- มีฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล คู่มือระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นปีแรกของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน)

คณะกรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ให้ความเห็นชอบให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการในการป้องกัน หรือลดความสูญเสียด้านและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในทุกด้านให้สามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมในการพัฒนาไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มติที่ประชุมสภา ครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔ มีมติให้เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ยกเลิกคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๓๕๐๒/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๓ และให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ขึ้นใหม่ และได้มอบหมายให้คณะกรรมการชุดใหม่มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้องใน ๒ ระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แต่งตั้งขึ้นตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๖๒๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔ คณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การกำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง นอกจากนั้น ให้มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน ซึ่งภายหลังการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ มีมติให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาตามความเหมาะสม ก่อนรายงานสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เพื่อโปรดทราบต่อไป และในการประชุมสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ ๘/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๔ มีมติเห็นชอบให้ยกเลิกคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๖๒๐/๒๕๖๔

ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๔ เนื่องจากนายปราโมทย์ โชติมงคล กรรมการสภา
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประธานกรรมการ ถึงแก่อนิจกรรม และให้แต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๙๘๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๔
แทนคณะกรรมการชุดเดิมและมีอำนาจหน้าที่ตามเดิม

- คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม
ภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แต่งตั้งขึ้นตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่
๑๗๓๓/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ คณะอนุกรรมการประกอบด้วย
ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่ในการ
กำกับดูแลการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในได้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง
รวมถึงดูแล การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระบุ วิเคราะห์
เหตุการณ์ และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์
ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เสนอแนะกลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้
อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความพร้อมในการพัฒนา
อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน เพื่อเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง
ภายในและภายนอกได้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหาร
ความเสี่ยงสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอันจะนำไปสู่การบรรลุ
วัตถุประสงค์ และการเติบโตอันยั่งยืนของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ต่อไป

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน เพื่อช่วยระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และช่วยบริหาร
ความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยงาน
สามารถดำเนินต่อไป และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยบุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมใน
กระบวนการนี้ และควรเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการกำหนด
วัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

- (๑) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- (๒) เพื่อกำหนดมาตรการกิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ
และต่อเนื่อง
- (๓) เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- (๔) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุม
ภายในอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๓.๓ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ระบุความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเภทความเสี่ยง ๔ ประเภท คือ

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้วยย่อ **“S”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมโครงการหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- (๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ด้วยย่อ **“F”** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงิน อันจะมีผลทำให้การขาดสภาพคล่องความเพียงพอ และความพร้อมของเงินงบประมาณที่จะใช้ในการบริหารงาน และการดำเนินโครงการหรือความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การจัดการความเสี่ยง จึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย
- (๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้วยย่อ **“O”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานตามภารกิจ ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการ หรือการควบคุมโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- (๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ด้วยย่อ **“C”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการจัดทำสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

จากการรายงานข้อมูลรายการความเสี่ยงจากหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พบว่ามีบางหน่วยงานได้รายงานความเสี่ยงเพิ่มเติมจากความเสี่ยงองค์กรที่มีอยู่เดิม จำนวน ๒ ประเภท คือ

- (๕) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments) ด้วยย่อ **“FRAS”** หมายถึง ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้
 - ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติ

การอำนวยความสะดวกในการ พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘) เช่น รับสินบนเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกคล่องตัว การใช้ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสายระบบอุปถัมภ์ ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย เป็นต้น
- ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เช่น การกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ เนื้องานที่เกินความจำเป็น เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ (Specification) ที่จัดซื้อจัดจ้างให้พวกพ้องได้เปรียบหรือชนะการประมูล (มีการลือสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน)

(๖) ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ หมายถึง สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ตัวย่อ “BCP” เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการชุมนุมประท้วง/จลาจล/ก่อวินาศกรรม และโรคระบาด เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกัน และแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. **การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)** คือ การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

๒. **การประเมินผลกระทบ (Impact)** คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

๓. **ระดับความเสี่ยง (Risk Level)** กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

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

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง ทั้ง ๔ ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยคณะทำงานประสานงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และเกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

๑. เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง “L”

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลข หรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
 - กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ
- ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ดังนี้

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงปริมาณ)

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

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสนในการเกิด 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) และด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงิน มากกว่า 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	ความเสียหายเป็นวงเงิน น้อยกว่า 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 สามารถควบคุมได้ ภายใน ๖ เดือน
๓	ปานกลาง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๓๐ วัน
๒	น้อย	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถควบคุมได้

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงานอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงานของกระบวนการและการดำเนินงาน

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้องค่าเสียหายและ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
๔	สูง	- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญา และ/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. การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายโดยใช้ตารางระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสียหาย (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	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
		๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

คำอธิบาย

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

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยง คือ การนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk ในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ วิธีจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ แนวทางหลัก (๔T) ดังนี้

๑. **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เมื่อทราบถึงความเสี่ยงที่จะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

๒. **การลดความเสี่ยง (Treat)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความเสี่ยงที่จะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการกระจายความเสี่ยงให้บุคคลภายนอก รับผิดชอบหรือแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำการแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

๔. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่คุ้มค่า หรือไม่อาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้



มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ปรับปรุงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณา อย่างรอบคอบเพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

๓.๔ การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความ เสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ใน ระดับสูงมาก และหรือสูงมากกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน

๓.๕ การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร ด้านบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดให้ หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน เพื่อจัดทำสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ และนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของปีต่อไป นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศ และการสื่อสาร ที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นำไปสู่ การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

บทที่ ๔

บทวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

❖ รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ จำแนกตามหลักของ COSO

จากแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ซึ่งได้รวบรวมเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยวิเคราะห์และประเมินประเภทความเสี่ยงตามหลักของ COSO ๔ ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระบบ ๑๗.๑๐ ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงมากกว่า ๑๐ จึงเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงสูงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเงิน ระดับ ๒๒.๕๐ ด้านการปฏิบัติงาน ระดับ ๒๑.๒๕ ด้านกลยุทธ์ ระดับ ๒๐.๓๓ ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับ ๑๖ ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ระดับ ๑๒.๕๐ และความเสี่ยงทางด้านการทุจริต ระดับ ๑๐

เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ แล้ว พบว่า สิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงโดยรวมคงเหลืออยู่เพียงระดับ ๖.๐๗ ถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านด้านกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยง ๘.๓๘ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับความเสี่ยง ๗.๗๐ ความเสี่ยงด้านการเงิน ระดับความเสี่ยง ๖.๑๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ระดับความเสี่ยง ๕.๙๓ ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ระดับความเสี่ยง ๕ และความเสี่ยงด้านการทุจริต ระดับความเสี่ยง ๓.๒๕

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ในมิติของ COSO

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๔	
	แผนฯ	คงเหลือ (Residual)
๑. ด้านกลยุทธ์	๒๐.๓๓	๘.๓๘
๒. ด้านการเงิน	๒๒.๕๐	๖.๑๔
๓. ด้านปฏิบัติงาน	๒๑.๒๕	๕.๙๓
๔. ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๑๖	๗.๗๐
๕. ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP)	๑๒.๕๐	๕
๖. ด้านการทุจริต	๑๐	๓.๒๕
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของ COSO)	๑๗.๑๐	๖.๐๗

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความเสี่ยงระดับองค์กรที่ยอมรับไม่ได้ (คะแนนเกิน ๑๐) รวมทั้งสิ้น ๑๘ ประเด็น ประกอบด้วย

- ❖ ความเสี่ยงองค์กร ที่จำแนกตามหลักของ COSO ทั้ง ๔ ด้าน จำนวน ๑๕ ประเด็น ดังนี้
 - ด้านกลยุทธ์ จำนวน ๖ ประเด็น
 - ด้านการเงิน จำนวน ๒ ประเด็น
 - ด้านการปฏิบัติงาน จำนวน ๔ ประเด็น
 - ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวน ๓ ประเด็น
- ❖ ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อให้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน จำนวน ๓ ประเด็น ดังนี้
 - ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวน ๒ ประเด็น
 - ความเสี่ยงด้านการทุจริต จำนวน ๑ ประเด็น

เมื่อได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ พบว่า ในมิติของ COSO มีระดับความเสี่ยง ลดลง จากระดับ ๑๗.๑๐ ลดลงที่ระดับ ๖.๐๗ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยเรียงตามระดับความเสี่ยงจากสูงไปต่ำ ดังนี้

- ๑) ด้านกลยุทธ์ ระดับ ๘.๓๘
- ๒) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับ ๗.๗๐
- ๓) ด้านการเงิน ระดับ ๖.๑๔
- ๔) ด้านการปฏิบัติงาน ระดับ ๕.๙๓
- ๕) ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ระดับ ๕
- ๖) ด้านการทุจริต ระดับ ๓.๒๕

ตารางที่ ๔.๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (มิติของ COSO)

ที่	ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			แผน	คงเหลือ (Residual)
๑.	ด้านการเงิน จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น		๒๒.๕๐	๖.๑๔
	๑.๑	การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๓.๖๖
	๑.๒	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	๒๐	๘.๖๒
๒.	ด้านการปฏิบัติงาน จำนวนความเสี่ยง ๔ ประเด็น		๒๑.๒๕	๕.๙๓
	๒.๑	การบริหารจัดการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๗.๗๐
	๒.๒	สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย อาจก่อให้เกิดอันตรายด้านชีวอนามัยของบุคลากร	๒๕	๖.๓๐
	๒.๓	การปฏิบัติหน้าที่ของบางหน่วยงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (ความเสี่ยงเดิม)	๒๐	๗.๔๐
๒.๔	ความปลอดภัยด้านระบบประกอบอาคารและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน	๑๕	๒.๓๓	

ที่	ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			แผน	คงเหลือ (Residual)
๓.	ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น		๑๖	๗.๗๐
	๓.๑	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างครบถ้วน	๒๐	๑๒
	๓.๒	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่ครอบคลุมต่อการดำเนินงาน	๑๖	๕.๕๐
	๓.๓	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๒	๕.๖๐
๔.	ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๖ ประเด็น		๒๐.๓๓	๘.๓๘
	๔.๑	การดำเนินงานวิจัยไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	๒๕	๑๕
	๔.๒	สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ความเสี่ยงเดิม *รายงาน ปค.)	๒๐	๗
	๔.๓	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๐	๓
	๔.๔	การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง ไม่บรรลุตามเป้าหมาย (การปรับโครงสร้างการบริหารงาน) (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๙.๓๐
	๔.๕	ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑๖	๔
	๔.๖	นักศึกษาไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้ตามหลักสูตรที่กำหนด	๑๖	๑๒
๕.	ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น		๑๒.๕๐	๕
	๕.๑	การดำเนินงานของทุกส่วนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-๑๙	๑๕	๖.๕๐
	๕.๒	บุคลากรของราชวิทยาลัยฯ ไม่มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน จากเหตุการณ์การเกิดภัยพิบัติ/การก่อการจลาจล/ การก่อการร้าย	๑๐	๓.๕๐
๖.	ด้านการทุจริต จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น		๑๐	๓.๒๕
		การใช้ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	๑๐	๓.๒๕
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของ COSO)			๑๗.๑๐	๖.๐๗

❖ รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ จำแนกตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เมื่อมองความเสี่ยงในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จะพบว่าค่าเฉลี่ยของความเสี่ยงในการขับเคลื่อนอยู่ในระดับรับไม่ได้ คือ ๒๑.๔๐ ประกอบด้วย ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดเท่ากัน ๒ ยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยง ๒๕ คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ ระดับความเสี่ยงรองลงมาคือ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๑ : มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ มีระดับความเสี่ยง ๑๘.๖๗ และความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน มีระดับความเสี่ยง ๑๖.๙๒ ตามลำดับ โดยความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ มีระดับความเสี่ยงที่มากกว่า ๑๐ จึงเป็นระดับความเสี่ยงที่ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ยอมรับไม่ได้

เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแผนบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ แล้ว พบว่า ลีนปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงโดยรวมลดลงอยู่ในระดับ ๘.๖๐ มีเพียงความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านเดียวที่มีระดับคะแนนความเสี่ยงลดลง แต่ยังคงอยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ๑๕ สำหรับความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๑, ๓ และ ๔ อยู่ระดับที่ลดลง คือ ๗.๓๓, ๖.๓๐ และระดับ ๖.๑๐ ตามลำดับ โดยเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ยังมีระดับมากกว่า ๑๐ ได้นำไปบรรจุเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ต่อไป

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ระดับความเสี่ยง												ระดับความเสี่ยง	
	ด้านกลยุทธ์		ด้านการเงิน		ด้านปฏิบัติงาน		ด้านกฎหมาย		ด้าน BCP		ด้านทุจริต		รายยุทธศาสตร์	
	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)	แผน	คงเหลือ (Residual)
๑	๑๘.๖๗	๗.๓๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑๘.๖๗	๗.๓๓
๒	๒๕	๑๕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๒๕	๑๕
๓	-	-	-	-	๒๕	๖.๓๐	-	-	-	-	-	-	๒๕	๖.๓๐
๔	๒๐.๔๐	๖.๖๕	๒๒.๕๐	๖.๑๔	๒๐	๕.๘๑	๑๖	๗.๗๐	๑๒.๕๐	๕	๑๐	๓.๒๕	๑๖.๙๒	๕.๗๖
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)													๒๑.๔๐	๘.๖๐

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความเสี่ยงระดับองค์กรที่ยอมรับไม่ได้ (คะแนนเกิน ๑๐) รวมทั้งสิ้น ๑๘ ประเด็น โดยจำแนกตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ จำนวน ๓ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง จำนวน ๑ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ จำนวน ๑ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน จำนวน ๑๓ ประเด็น

เมื่อได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ พบว่า ในมิติของยุทธศาสตร์ มีระดับความเสี่ยง ลดลง จากระดับ ๒๑.๕๗ ลดลงที่ระดับ ๘.๖๘ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยเรียงตามระดับความเสี่ยงจากสูงไปต่ำ ดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ระดับ ๑๕
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ระดับ ๗.๓๓
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ระดับ ๖.๓๐
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ระดับ ๖.๑๐

ตารางที่ ๔.๑.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (มิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)

ที่	ยุทธศาสตร์/ ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			แผน	คงเหลือ (Residual)
๑.	ยุทธศาสตร์ ที่ ๒	การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้าง การเปลี่ยนแปลง จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๒๕	๑๕
		ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น		
		- การบริหารจัดการทุนวิจัยไม่เป็นไปตามแผน	๒๕	๑๕
๒.	ยุทธศาสตร์ ที่ ๓	การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลัก ความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๒๕	๖.๓๐
		ด้านปฏิบัติงาน จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น		
		- สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย อาจก่อให้เกิดอันตราย ด้านชีวอนามัยของบุคลากรทางการแพทย์	๒๕	๖.๓๐
๓.	ยุทธศาสตร์ ที่ ๑	มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น	๑๘.๖๗	๗.๓๓
		ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น		

ที่	ยุทธศาสตร์/ ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			แผน	คงเหลือ (Residual)
	๓.๑	สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาดำเนินการต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ความเสี่ยงเดิม *รายงาน ปค.)	๒๐	๗
	๓.๒	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๐	๓
	๓.๓	นักศึกษาไม่สามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่กำหนด	๑๖	๑๒
๔.	ยุทธศาสตร์ ที่ ๔	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กร สมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน จำนวนความเสี่ยง ๑๓ ประเด็น	๑๖.๙๒	๕.๗๖
	๔.๑ ด้านกลยุทธ์	จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น	๒๐.๕๐	๖.๖๕
	๔.๑.๑	การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (การปรับโครงสร้างการบริหารงาน) (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๙.๓๐
	๔.๑.๒	ผลการประเมิน ITA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑๖	๔
	๔.๒ ด้านการเงิน	จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น	๒๒.๕๐	๖.๑๔
	๔.๒.๑	การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๓.๖๖
	๔.๒.๒	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	๒๐	๘.๖๒
	๔.๓ ด้านการปฏิบัติงาน	จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น	๒๐	๕.๘๑
	๔.๓.๑	การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดประสิทธิภาพ (ความเสี่ยงเดิม)	๒๕	๗.๗๐
	๔.๓.๒	การปฏิบัติหน้าที่ของบางหน่วยงานไม่เป็นไป ตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (ความเสี่ยงเดิม)	๒๐	๗.๔๐
	๔.๓.๓	ความปลอดภัยด้านระบบประกอบอาคารและสิ่งแวดล้อม ที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน	๑๕	๒.๓๓
	๔.๔ ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น	๑๖	๗.๗๐
	๔.๔.๑	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน	๒๐	๑๒
	๔.๔.๒	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่ครอบคลุมต่อการดำเนินงาน	๑๖	๕.๕๐
	๔.๔.๓	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๒	๕.๖๐
	๔.๕ ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP)	จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น	๑๒.๕๐	๕
	๔.๕.๑	การดำเนินงานของทุกส่วนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-๑๙	๑๕	๖.๕๐

ที่	ยุทธศาสตร์/ ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
			แผน	คงเหลือ (Residual)
	๔.๕.๒	บุคลากรของราชวิทยาลัยฯ ไม่มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน จากเหตุการณ์การเกิดภัยพิบัติ/การก่อ การจลาจล/การก่อการร้าย	๑๐	๓.๕๐
	๔.๖ ด้านการทุจริต	จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๐	๓.๒๕
		การใช้ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	๑๐	๓.๒๕
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของยุทธศาสตร์)			๒๑.๔๐	๘.๖๐

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากผลการดำเนินงานข้างต้นจะเห็นว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้านการเงินสามารถลดความเสี่ยงจากระดับ ๒๕ เหลืออยู่ระดับ ๑๕ อันเป็นความเสี่ยงที่ยังยอมรับไม่ได้ จึงต้องยกไปเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ต่อไป โดยมีข้อสังเกตว่า ความเสี่ยงด้านการเงินหลายฝ่ายเห็นว่า เป็นความเสี่ยงที่การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หลายหน่วยงานระบุไว้เหมือนกัน แนวทางการลดความเสี่ยงได้กำหนดให้ฝ่ายนโยบาย แผนและงบประมาณกำหนดกรอบเงินในการจัดทำคำขอ งบประมาณ และให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะปานกลาง พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการ จัดให้มีการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงิน งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และพิจารณาแนวทางการ ทหารายได้เพิ่ม จึงจะลดความเสี่ยง ด้านนี้ได้

นอกจากนี้ ยังเห็นว่าการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณล่าช้าไม่เป็นปัจจุบันและยังมีข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี เนื่องจากยังไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่มีคู่มือปฏิบัติงานอย่าง ครบถ้วน ฝ่ายบริหารการเงินการคลังอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำคู่มือให้ครบถ้วนทุกกระบวนการ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ระหว่างการพัฒนาประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้รายงานทางการเงิน เป็นปัจจุบัน และมีความถูกต้อง สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องระดับความเสี่ยงด้านนี้ จึงน่าจะลดลงได้

๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

❖ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕ จำแนกตามหลัก ของ COSO

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ โดยให้ทุกหน่วยงานนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ มาประกอบกับประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เมื่อแยกตามประเภทความเสี่ยงตามหลักของ COSO ทั้ง ๔ ด้านและความเสี่ยงเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริต และความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ (แผนบริหารความต่อเนื่อง) พบว่า ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระบบ ๑๕.๒๘ ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงมากกว่า ๑๐ จึงเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงสูงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเงิน ระดับ ๒๐ ด้านกลยุทธ์ ระดับ ๑๙.๕๐ ด้านการปฏิบัติงาน ระดับ ๑๕.๒๕ ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ระดับ ๑๕ ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับ ๑๒ และความเสี่ยงทางด้านการทุจริต ระดับ ๑๐

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ในมิติของ COSO

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงตาม COSO ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (แผน)
๑) ด้านกลยุทธ์	๑๙.๕๐
๒) ด้านการเงิน	๒๐
๓) ด้านปฏิบัติงาน	๑๕.๒๕
๔) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๑๒
๕) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหาร ความต่อเนื่อง (BCP)	๑๕
๖) ด้านการทุจริต	๑๐
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติ COSO)	๑๕.๒๘

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความเสี่ยงระดับองค์กรที่ยอมรับไม่ได้ (คะแนนเกิน ๑๐) รวมทั้งสิ้น ๑๙ ประเด็น ประกอบด้วย

- ❖ ความเสี่ยงองค์กร ที่จำแนกตามหลักของ COSO ทั้ง ๔ ด้าน จำนวน ๑๖ ประเด็น ดังนี้
 - ด้านกลยุทธ์ จำนวน ๕ ประเด็น
 - ด้านการเงิน จำนวน ๒ ประเด็น
 - ด้านการปฏิบัติงาน จำนวน ๘ ประเด็น
 - ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวน ๑ ประเด็น

- ❖ ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อห้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน จำนวน ๓ ประเด็น ดังนี้
 - ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวน ๒ ประเด็น
 - ความเสี่ยงด้านการทุจริต จำนวน ๑ ประเด็น

ตารางที่ ๔.๒.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (มิติของ COSO)
ระดับความเสี่ยงจากสูงไปต่ำ

ที่	ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๑.	ด้านการเงิน จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น		๒๐	F
	๑.๑	ด้านการบริหารงบประมาณ	๒๐	F๑
	๑.๒	ด้านการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	๒๐	F๒
๒.	ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๕ ประเด็น		๑๙.๔	S
	๒.๑	ด้านการผลิตบัณฑิต	๑๕	S๑
	๒.๒	ด้านการดำเนินงานตามแผน - การดำเนินงานและเกณฑ์มาตรฐานการวิจัย (ระดับความเสี่ยง ๑๕) - การดำเนินงานแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (ระดับความเสี่ยง ๑๖)	๑๖	S๒
				S๓
				S๔
	๒.๓	ด้านภาพลักษณ์องค์กร	๒๕	S๕
	๒.๔	ด้านบุคลากร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง - การจัดโครงสร้าง และลักษณะงาน (ระดับความเสี่ยง ๒๕) - การสรรหาคณาจารย์ (ระดับความเสี่ยง ๒๕) - การพัฒนาคณาจารย์ (ระดับความเสี่ยง ๑๒)	๒๕	S๖
				S๗
				S๘
				S๙
๒.๕	ด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	๑๖	S๑๐	
๓.	ด้านการปฏิบัติงาน จำนวนความเสี่ยง ๘ ประเด็น		๑๕.๒๕	O
	๓.๑	ด้านการให้บริการผู้ช่วยตามมาตรฐานสากล	๑๕	O๑
	๓.๒	ด้านการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	๒๐	O๒
	๓.๓	ด้านข้อมูลเอกสารและระบบสารสนเทศ	๒๐	O๓
	๓.๔	ด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ	๒๐	O๔
	๓.๕	ด้านชีวอนามัยของบุคลากร	๑๕	O๕
	๓.๖	ด้านการประสานงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑๒	O๖
	๓.๗	ด้านการเบิกจ่ายเงินเดือน และค่าตอบแทน	๑๐	O๗
	๓.๘	ด้านความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่และนักศึกษาในการเดินทาง	๑๐	O๘
๔.	ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น		๑๕	BCP
	๔.๑	ด้านผลกระทบต่อการทำงานของทุกส่วนงาน	๒๐	BCP๑

ที่	ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
	๔.๒	ด้านความปลอดภัยและทรัพย์สินของบุคลากร	๑๐	BCP๒
๕	ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น		๑๒	C
		ด้านการจัดทำและประกาศใช้กฎหมายและข้อบังคับ	๑๒	C๑
๖	ด้านการทุจริต จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น		๑๐	FRAs
		ด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่ง	๑๐	FRAs๑
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มติของ COSO)			๑๕.๒๘	

❖ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปี ๒๕๖๕ จำแนกตามยุทธศาสตร์
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

หากจะพิจารณาความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ค่าเฉลี่ยของความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปีงบประมาณ และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ๑๕.๔๓ ประกอบด้วย ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง มีระดับความเสี่ยงที่สูงที่สุดคือระดับ ๑๖ รองลงมาคือ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน มีระดับความเสี่ยง ๑๕.๗๒ และความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดเท่ากัน ๒ ยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยง ๑๕ คือ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๑ : มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์และยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ ตามลำดับ โดยความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ มีระดับความเสี่ยงที่มากกว่า ๑๐ จึงเป็นระดับความเสี่ยงที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไม่สามารถยอมรับได้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๕
ในมติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ระดับความเสี่ยง (แผน)						ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงตามยุทธฯ
	ด้านกลยุทธ์	ด้านการเงิน	ด้านปฏิบัติงาน	ด้านกฎหมายฯ	ด้านBCP	ด้านทุจริต	
๑	๑๕	-	-	-	-	-	๑๕
๒	๑๖	-	-	-	-	-	๑๖
๓	-	-	๑๕	-	-	-	๑๕
๔	๒๒	๒๐	๑๕.๒๘	๑๒	๑๕	๑๐	๑๕.๗๒
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)							๑๕.๔๓

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความเสี่ยงระดับองค์กรที่ยอมรับไม่ได้ (คะแนนเกิน ๑๐) รวมทั้งสิ้น ๑๙ ประเด็น โดยจำแนกตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ จำนวน ๑ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง จำนวน ๑ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ จำนวน ๑ ประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน จำนวน ๑๖ ประเด็น

ตารางที่ ๔.๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (มิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)
ระดับความเสี่ยงจากสูงไปต่ำ

ที่	ยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๒	การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๖	
		• ด้านการดำเนินงานตามแผน	๑๖	
		- การดำเนินงานและเกณฑ์มาตรฐานการวิจัย (ระดับความเสี่ยง ๑๕)		S๒
๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๔	การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ จำนวนความเสี่ยง ๑๖ ประเด็น	๑๕.๗๒	
		๑. ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น	๒๒	
		๑.๑ ด้านภาพลักษณ์องค์กร	๒๕	S๔
		๑.๒ ด้านบุคลากร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	๒๕	
		- การจัดโครงสร้าง และลักษณะงาน (ระดับความเสี่ยง ๒๕)		S๕
		- การสรรหาบุคลากร (ระดับความเสี่ยง ๒๕)		S๖
		- การพัฒนาบุคลากร (ระดับความเสี่ยง ๑๒)		S๗
		๑.๓ ด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	๑๖	S๘
		• ด้านการดำเนินงานตามแผน (* คะแนนรวมไว้ที่ยุทธฯ ๒)		
		- การดำเนินงานแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (ระดับความเสี่ยง ๑๖)		S๓
		๒. ด้านการเงิน จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น	๒๐	
๒.๑ ด้านการบริหารงบประมาณ	๒๐	F๑		

ที่	ยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
		๒.๒ ด้านการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	๒๐	F๒
๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๔	การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ (ต่อ)		
		๓. ด้านการปฏิบัติงาน จำนวนความเสี่ยง ๗ ประเด็น	๑๕.๒๙	
		๓.๑ ด้านการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๐	O๒
		๓.๒ ด้านข้อมูลเอกสารและระบบสารสนเทศ	๒๐	O๓
		๓.๓ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ	๒๐	O๔
		๓.๔ ด้านชีวอนามัยของบุคลากร	๑๕	O๕
		๓.๕ ด้านการประสานงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑๒	O๖
		๓.๖ ด้านการเบิกจ่ายเงินเดือน และค่าตอบแทน	๑๐	O๗
		๓.๗ ด้านความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่และนักศึกษาในการเดินทาง	๑๐	O๘
		๔. ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น	๑๕	
		๔.๑ ด้านผลกระทบต่อการทำงานของทุกส่วนงาน	๒๐	BCP๑
		๔.๒ ด้านความปลอดภัยและทรัพย์สินของบุคลากร	๑๐	BCP๒
		๕. ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๒	
		• ด้านการจัดทำและประกาศใช้กฎหมายและข้อบังคับ	๑๒	C๑
		๖. ด้านการทุจริต จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๐	
		• ด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่ง	๑๐	FRAs๑
๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๑	มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๕	
		• ด้านการผลิตบัณฑิต	๑๕	S๑
๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๓	การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น	๑๕	
		• ด้านการให้บริการผู้ป่วยตามมาตรฐานสากล	๑๕	O๑
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของยุทธศาสตร์)			๑๕.๔๓	

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จะพบว่าในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร และความเสี่ยงด้านการทุจริต ตามลำดับ โดยความเสี่ยงด้านการเงิน ที่พบ คือ เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายในที่ระบุถึงเหตุการณ์การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพฯ ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยฯ รวมถึงการเบิกจ่ายไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานวิจัยและการจัดซื้อจัดจ้างไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นักศึกษาไม่สามารถสำเร็จการศึกษาได้ตามหลักสูตรที่กำหนด ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง ไม่บรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานบ่อย และผลการประเมิน ITA ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย ที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน จะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยอาจก่อให้เกิดอันตรายด้านชีวอนามัยของบุคลากร การปฏิบัติหน้าที่ของบางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ/ข้อบังคับ และความปลอดภัยด้านระบบประกอบอาคารและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานของทุกส่วนงานไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-๑๙ และความเสี่ยงที่บุคลากรของราชวิทยาลัยฯ ไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จากเหตุการณ์การเกิดภัยพิบัติ/การก่อการจลาจล/การก่อการร้าย ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำและประกาศใช้กฎหมาย ข้อบังคับ ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ อีกทั้งยังมีความเสี่ยงด้านการทุจริต จะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่ง อาจไม่มีการประชาสัมพันธ์รอบระยะเวลาของการขออนุมัติการศึกษาให้บุคลากรได้รับทราบครอบคลุมทุกส่วนงาน

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และระบุหน่วยงานรับผิดชอบไว้ เพื่อลดหรือจัดความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการ ดังนี้

๑. ดำเนินการประกาศแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและปฏิบัติให้บังเกิดผล
๒. ดำเนินการตามแนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายในที่นายกรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เสนอ คือ

๒.๑ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๑ “มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์” ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่จะให้วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ มีหลักสูตรการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ คือ ความเสี่ยงเรื่องสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อันเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานให้ทบทุนและจัดทำแผนความต้องการรับอาจารย์ (๕ ปี) เพื่อนำมาวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามแผนติดต่อสอบถามกับงานสรรหาและอัตรากำลัง ในการบรรจุอาจารย์จากสังกัดโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ เพื่อเป็นอาจารย์ของหลักสูตรของคณะ พร้อมทั้งกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษ สำหรับตำแหน่งอาจารย์สาขาที่ขาดแคลน

(ผู้รับผิดชอบ : คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ/ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล)

๒.๒ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๒ “การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง” ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดผลงานวิจัยที่ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพของประเทศ คือ ความเสี่ยงเรื่องระบบสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการวิจัย/นวัตกรรม ไม่เพียงพอ อันเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยต้องกำหนดแนวทางการขอกุณภายนอกที่มุ่งเน้นการเตรียมทรัพยากรที่รองรับการดำเนินงานวิจัยในระยะยาวหรือในอนาคต ต้องประชาสัมพันธ์การขอกุณจากแหล่งทุนวิจัยภายนอกและผลักดันการขอกุณ และสนับสนุนงานวิจัยที่ไม่ใช้งบประมาณ

(ผู้รับผิดชอบ : คณะแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข)

๒.๓ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๓ “การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาคไม่เหลื่อมล้ำ” ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่จะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการวิชาชีพในด้านสุขภาพที่เป็นเลิศตามมาตรฐานสากลแก่ประชาชนทุกภาคส่วนบนหลักความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ คือ ความเสี่ยงเรื่อง บุคลากรทางการแพทย์และส่วนสนับสนุนที่ปฏิบัติงานให้บริการฉีดวัคซีน อาจติดเชื้อโควิด-๑๙ อันเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน โดยต้องดำเนินการกำกับให้บุคลากรทางการแพทย์และส่วนสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านการให้บริการฉีดวัคซีนแก่ประชาชนต้องปฏิบัติตามมาตรการอย่างเคร่งครัด “การ์ดอย่าตก” และให้ข้อมูลแก่ประชาชนในการสอบถามข้อมูล กรณีที่

ประชาชนต้องการเลื่อนการรับวัคซีนออกไปก่อน (ผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ติดเชื้อโควิด-๑๙) โดยให้ทีมแพทย์เป็นผู้พิจารณากำหนดวันในการเข้ารับวัคซีนต่อไป

(ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, ทีมบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลจุฬารัตน์

๒.๔ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๔ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน” ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการองค์กรมประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ คือ ความเสี่ยงเรื่อง การดำเนินงานของส่วนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขาดความต่อเนื่อง กรณีผู้รับทุนการศึกษาชาวต่างชาติ ไม่สามารถเดินทางมารับทุนการศึกษาได้ เนื่องจากอาจมีการปิดเส้นทางการเดินทางระหว่างประเทศ อันเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน โดยต้องดำเนินการเลื่อนกำหนดการเดินทางมารับทุนการศึกษาของผู้รับทุนชาวต่างชาติ ให้มารับทุนในปีการศึกษาถัดไป เพื่อให้ยังคงมารับทุนการศึกษาได้ เมื่อสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลาย อันจะทำให้สถาบันฯ ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านทุนการศึกษาจากแหล่งทุนภายนอก

(ผู้รับผิดชอบ : สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารัตน์/คณะแพทยศาสตร์และ การสาธารณสุข/คณะกรรมการบริหารสถานการณ์ฉุกเฉินราชวิทยาลัยจุฬารัตน์/ผู้บริหารราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ที่ได้รับมอบหมาย)

๓. ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบต้องเร่งปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดตามระยะเวลาที่กำหนด

๓.๑ การควบคุมภายใน ให้รายงานสิ้นไตรมาสที่ ๓ (ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๕)

๓.๒ การบริหารความเสี่ยง ให้รายงานสิ้นไตรมาสที่ ๒ (ภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๕) และสิ้นไตรมาสที่ ๔ (ภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๕)

๓.๓ การจัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยง ให้รายงานภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๕

๔. ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ต้องกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด