



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘



วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี
คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข

คำนำ

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำ “คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี” ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ โดยมีทิศทางและเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย ได้มีความรู้ ความเข้าใจหลักการ เทคนิค และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและทำความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงหวังว่าบุคลากรจะนำเนื้อหาสาระของคู่มือเล่มนี้ไปใช้ประโยชน์ต่องานด้านการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาวิทยาลัยต่อไป

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

ตุลาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป	๔
ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัย	๔
ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์คุณธรรม และวัฒนธรรมองค์กร	๖
นโยบายการบริหารงานของวิทยาลัย	๘
โครงสร้างการบริหารวิทยาลัย	๙
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง	๑๐
นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	๑๒
วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	๑๒
การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	๑๒
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑๔
บทที่ ๓ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	๒๐
ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดประเด็นความเสี่ยง	๒๐
ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำ Key Process	๒๐
ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก (Objective map)	๒๐
ขั้นตอนที่ ๔ การระบุความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ของแต่ละขั้นตอน (Risk map)	๒๐
ขั้นตอนที่ ๕ การวิเคราะห์หรือการประเมินความเสี่ยง	๒๑
ขั้นตอนที่ ๖ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	๒๔
ขั้นตอนที่ ๗ การรายงาน	๒๔
ขั้นตอนที่ ๘ การติดตามผลและทบทวน	๒๔
บทที่ ๔ แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	๒๖
แนวทางการประเมินและการบริหารความเสี่ยงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	๒๖
ภาคผนวก	
ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	
แผนงานความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑	
- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม	
ภายใน พ.ศ.๒๕๕๔	

บทที่ ๑

ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการศึกษา

๑. ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัย

ชื่อสถาบันการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

ที่ตั้ง

เลขที่ ๖๙/๑ หมู่ ๒ ต.บ้านสวน อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๐๐๐

พื้นที่

พื้นที่ดิน ๑๗ ไร่ ๕๐ ตารางวา

ผู้อำนวยการ

นางสาวศุภรีใจ เจริญสุข

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ (นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ)

วุฒิการศึกษา

Doctor of Philosophy (Nursing) ,University of
Kentucky, USA

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี เริ่มแรกของการก่อตั้งวิทยาลัยนั้นสืบเนื่องจาก กระทรวงสาธารณสุข มีความเห็นว่าประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรพยาบาลอีกมาก ทำให้การจัดบริการแก่ประชาชนไม่ทั่วถึง และไม่ได้ผลดีตามเป้าหมาย จึงสมควรให้ผลิตบุคลากรพยาบาลเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาของชาติ

วันที่ ๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๑๔ เป็นวันสถาปนาวิทยาลัย นายแพทย์อุดม จินดาวงศ์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชลบุรี เป็นผู้รับนโยบายจากกระทรวงสาธารณสุขให้เปิดรับนักเรียนผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ หลักสูตร ๑ ปี ๖ เดือน เข้าศึกษาในวิชาการพยาบาล ๑ ปีและวิชาผดุงครรภ์ ๖ เดือน จึงถือเป็นการก่อตั้งโรงเรียน ผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ชลบุรีขึ้นเป็นครั้งแรก ในการรับนักศึกษาเข้าศึกษานั้น รับนักศึกษาผู้ช่วยพยาบาล ปีละ ๑ รุ่น รวมทั้งหมด ๗ รุ่น

พ.ศ. ๒๕๑๘ เปิดรับนักเรียนผู้ช่วยพยาบาลโครงการเร่งด่วน หลักสูตร ๑ ปี ๖ เดือน อีกปีละ ๒ รุ่น รวม ผู้สำเร็จการศึกษา ๔ รุ่น และปีพ.ศ. ๒๕๒๐ นี้ กองงานวิทยาลัยพยาบาลมีนโยบายให้ผู้สำเร็จหลักสูตรผู้ช่วยพยาบาล แล้ว ได้มีโอกาสศึกษาต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรและผดุงครรภ์ได้ จึงจัดให้มีการศึกษาโครงการต่อเนื่องระยะ ๖ เดือน ซึ่งสำเร็จรุ่นแรก เมื่อธันวาคม ๒๕๒๐ และผู้สอบผ่านมีสิทธิสอบเข้าศึกษาต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรได้

พ.ศ. ๒๕๒๑ ตามแผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ กระทรวงสาธารณสุขเปลี่ยนนโยบาย โดยเพิ่มการผลิตบุคลากรในระดับต่างๆเพิ่มขึ้น จึงให้ระงับการรับนักศึกษาในหลักสูตรผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ชั่วคราว และเปิดสอนในหลักสูตรพยาบาลศาสตรใช้เวลาการศึกษา ๔ ปี

พ.ศ. ๒๕๒๔ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์ เพิ่มอีก ๑ หลักสูตร โดยรับผู้สำเร็จมัธยมศึกษาปีที่ ๖ สายสามัญ ระยะเวลาการศึกษา ๒ ปี สิ้นสุดโครงการในปี พ.ศ. ๒๕๒๘

พ.ศ. ๒๕๒๘ เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลและผดุงครรภ์ (เฉพาะกาล) รับเจ้าหน้าที่พยาบาล ผู้สำเร็จหลักสูตรผู้ช่วยพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานแล้วอย่างน้อย ๔ ปี หรือระดับซี ๒ และสิ้นสุดโครงการในปี พ.ศ. ๒๕๓๓

พ.ศ. ๒๕๓๐ เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตต่อเนื่อง ระยะเวลาการศึกษา ๒ ปี โดยรับนักเรียนพยาบาลหลักสูตรพยาบาลศาสตร (เฉพาะกาล) รับผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร ระดับต้น หลักสูตรนี้ดำเนินการถึงปีพ.ศ. ๒๕๓๖ จึงหยุดดำเนินการและเปิดดำเนินการอีกครั้งในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ จนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. ๒๕๓๖ ได้มีการแบ่งส่วนราชการ กระทรวงสาธารณสุขใหม่ โดยรวมวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล และผดุงครรภ์ และวิทยาลัยการสาธารณสุขที่สังกัดอยู่ในกรมต่างๆ มารวมกันเป็นหน่วยงานใหม่ ตั้งเป็นสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๐ ตอนที่ ๒๒ ลงวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๖ ฉบับพิเศษ หน้า ๒๑ - ๒๔ และต่อมาได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันพระบรมราชชนก”

พ.ศ. ๒๕๓๗ เพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี และเป็นสิริมงคล นิมิตรหมายที่ดีแห่งวิชาชีพการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้ขอพระราชทานนามวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามสำหรับวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขว่า “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี” วิทยาลัยพยาบาลชลบุรี จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี” วันที่ ๒๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๗

พ.ศ. ๒๕๓๗ เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร ซึ่งรับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ สายสามัญ ระยะเวลาการศึกษา ๔ ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับประกาศนียบัตร (เทียบเท่าปริญญาตรี) และเริ่มใช้หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พ.ศ. ๒๕๔๕ ตั้งแต่ปีพ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๕๐

พ.ศ. ๒๕๔๐ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ได้เข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาบัตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตและเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร ณ มหาวิทยาลัยบูรพา และตั้งแต่ปี ๒๕๕๔ ผู้สำเร็จการศึกษาเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร ณ สวนอัมพร ร่วมกับผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๔๓ ก หน้าที่ ๔๐ กำหนดให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สภาสถาบันพระบรมราชชนกได้มีมติเห็นชอบให้ยกเลิกการเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยของวิทยาลัยในสังกัดคณะพยาบาลศาสตรทุกแห่ง ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๔ วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๔ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี จึงยกเลิกการเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยบูรพา ในปีการศึกษา ๒๕๖๔

๒. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี

๒.๑ ปรัชญา

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรีเชื่อว่าการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการศึกษาและการอบรม ตลอดจนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพนั้น เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน สังคม และประเทศชาติ ดังพระราชปณิธานของสมเด็จพระราชบิดาที่ว่า “ความสำเร็จที่แท้จริง ไม่ได้อยู่ที่การเรียนรู้ แต่อยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ”

๒.๒ ปณิธาน

ปัญญาเพื่อชุมชน (Wisdom for community)

๒.๓ วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำของอาเซียน สร้างกำลังคนทางการพยาบาล สร้างความรู้ และนวัตกรรม ที่โดดเด่นด้านการจัดการสุขภาพชุมชน เขตอุตสาหกรรม

นิยาม สถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำของอาเซียน หมายถึง สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ผ่านการประเมินคุณภาพหลักสูตรจากองค์กรที่เกี่ยวข้องระดับอาเซียน

นิยาม สร้างกำลังคนทางการพยาบาลที่โดดเด่น ด้านการจัดการสุขภาพชุมชนเขตอุตสาหกรรม หมายถึง กระบวนการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีสมรรถนะ การส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันการเกิดโรค ดูแลเยียวยา ช่วยเหลือ และฟื้นฟูสุขภาพ ให้แก่ บุคคลทุกช่วงวัย ครอบครัว ชุมชน ให้มีความ สมดุลด้านกาย จิต สังคม และปัญญา โดยใช้ความรู้ ภูมิปัญญา นวัตกรรม หลักฐานเชิงประจักษ์ และเครือข่ายการดูแลสุขภาพในชุมชน และเป็นผู้เชื่อมประสานระบบสุขภาพในทุกระดับของการดูแล (Linker of Health Care) เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข พึ่งตนเองได้ ภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในเขตอุตสาหกรรม

นิยาม สร้างความรู้ และนวัตกรรม ที่โดดเด่นด้านการจัดการสุขภาพชุมชน เขตอุตสาหกรรม หมายถึง กระบวนการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการพยาบาลที่นำไปใช้ในการดูแลสุขภาพประชาชนในเขตอุตสาหกรรม

๒.๔ พันธกิจ

๑. ผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ
๒. วิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
๓. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมโดยเน้นความร่วมมือกับชุมชน
๔. ส่งเสริมและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
๕. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสู่องค์กรสมรรถนะสูง

๒.๕ อัตลักษณ์คุณธรรม: HUMBLE

Honesty (ซื่อสัตย์),
Unity (สามัคคี),
Mindfulness (มีสติ),
Beneficence (ดำริประโยชน์),
Leadership (โดดเด่นผู้นำ),
Empathy (เลิกล้ำเอื้ออาทร)

๒.๖ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรีได้นำวัฒนธรรมองค์กรซึ่งกำหนดจากคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นสถาบันต้นสังกัดมากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

PBRI

P : Participation ร่วมแรงร่วมใจ

B: Bonding รักใคร่ผูกพัน

R: Responsibility มุ่งมั่นรับผิดชอบ

I: Internationalized ส่งมอบผลิตภาพ

quality productivity ระดับสากล

P	=	Participation
B	=	Bonding
R	=	Responsibility
I	=	Integrity



๒.๗ อัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

วิทยาลัยกำหนดอัตลักษณ์ของบัณฑิตสอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตของสถาบันพระบรมราชชนก คือ “วินัย หน้าที่ สามัคคี เสียสละ สัจจะ กตเวทิตะ และ บริการสุขภาพด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์”

๒.๘ เอกลักษณ์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี กำหนดเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับสถาบันพระบรมราชชนก คือ “สร้างคนจากชุมชนเพื่อตอบสนองระบบสุขภาพชุมชน” (Community Health System) วิทยาลัยผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพเพื่อให้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานบริการสุขภาพสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพครอบคลุมทุกมิติคือ การรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและฟื้นฟูสุขภาพของประชาชน ทั้งบริการสุขภาพในระดับท้องถิ่น ชนบท และชุมชนเมือง ในสถานบริการสุขภาพทุกระดับทั้งปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิ

๓. นโยบายการบริหารงานของวิทยาลัย

๓.๑ นโยบายการบริหารงานด้านการบริหารองค์กร

๓.๑.๑ ส่งเสริมให้อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ น้อมนำแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิต มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมนำสุข

๓.๑.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

๓.๑.๓ มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓.๑.๔ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี และมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ

๓.๑.๕ ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจัดสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสม

๓.๑.๖ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามพันธกิจ

๓.๑.๗ สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในวิทยาลัยให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงาน

๓.๒ หลักการทำงาน

๓.๒.๑ Commitment หมายถึง การทำงานด้วยความมุ่งมั่น ผูกพันรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จ

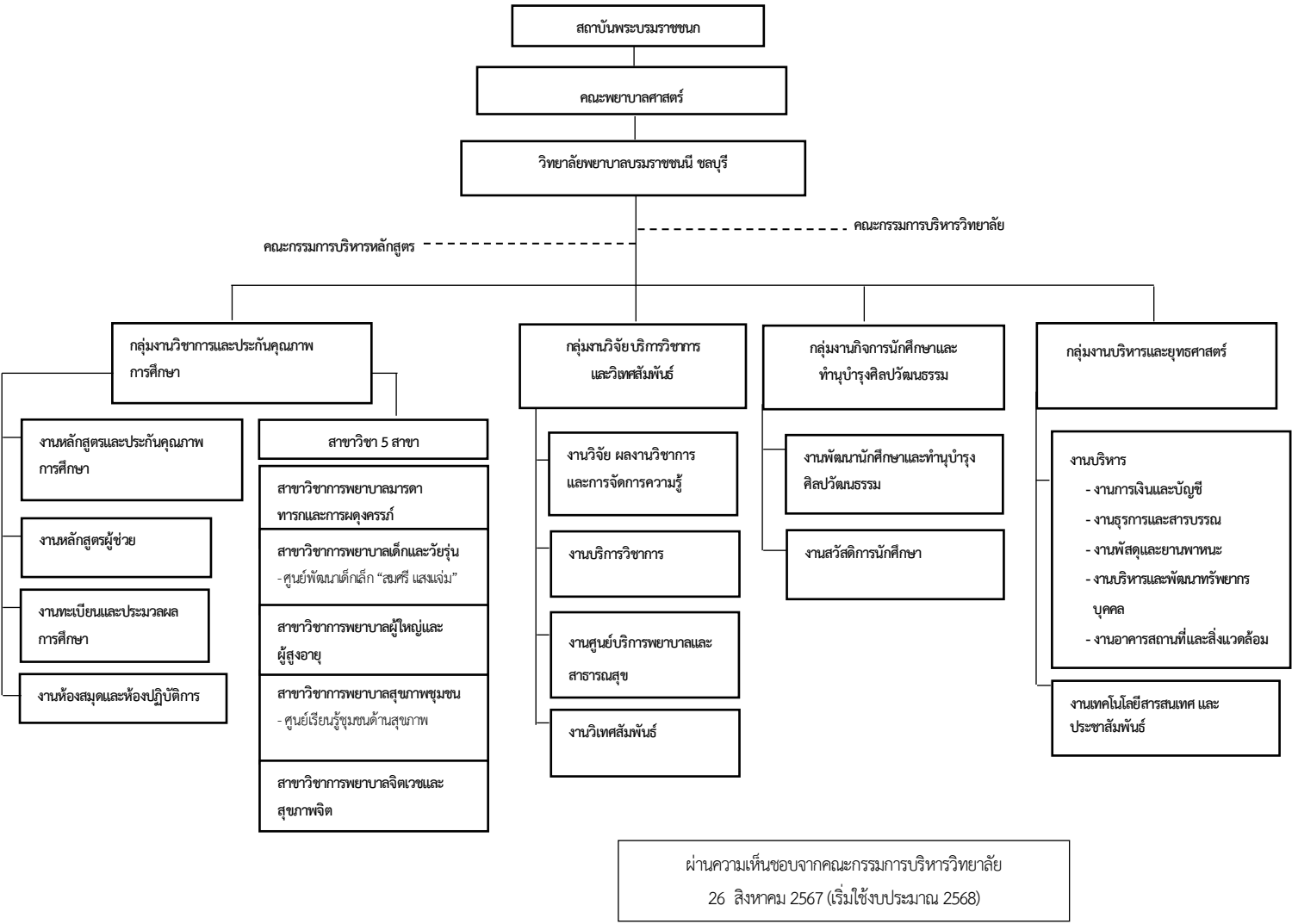
๓.๒.๒ Communication หมายถึง การทำงานที่ต้องมีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และไม่สร้างความแตกแยก

๓.๒.๓ Caring หมายถึง การทำงานด้วยความรักความเอื้ออาทร มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

๔. โครงสร้างการบริหารของวิทยาลัย

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาที่มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้าสาขาวิชา นอกจากนี้ วิทยาลัยมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ตามข้อบังคับสถาบันพระบรมราชชนก ว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกอบด้วย ๔ กลุ่มงานคือ กลุ่มงานวิชาการและประกันคุณภาพ กลุ่มงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานกิจการนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลุ่มงานบริหารและยุทธศาสตร์ ผังโครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี นำเสนอ ดังแผนภาพที่ ๑

โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี



แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

บทที่ ๒

การบริหารความเสี่ยง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้

ตามเกณฑ์การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐปี ๒๕๕๘ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ในมาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การเงินการคลังฯ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนด ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการ

มีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้ บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและ ความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอก และทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและสนับสนุนให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน สร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็น หลัก ก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรบุคคลสำหรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผล ให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดย กำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวนี้จะ สำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ได้จัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมไว้ ตามแผนการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการควบคุม ภายในและการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ การวางบริบท นโยบาย กลยุทธ์ของกิจการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมให้ชัดเจน เป็น ขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ได้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยฯ ก่อนกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ของการ ควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. การผลิตบัณฑิตพยาบาลที่โดดเด่นด้าน การจัดการสุขภาวะชุมชน เขตอุตสาหกรรม
๒. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมที่นำไปใช้จัดการสุขภาวะชุมชน เขตอุตสาหกรรม
๓. การบริการวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพของชุมชนบนพื้นฐานการจัดการสุข ภาวะชุมชน เขตอุตสาหกรรม และสอดคล้องกับนโยบายประเทศ
๔. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ประกอบด้วย

๑. ให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งวิทยาลัยฯ แบบ บูรณาการและมีมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งวิทยาลัยฯ
๓. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
๕. ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี

๑. เพื่อให้วิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัย
๒. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่อาจไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของวิทยาลัย
๓. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนในวิทยาลัย มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

มาตรฐาน COSO ได้สร้างมาตรฐานที่เป็นกรอบแนวคิด ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management (ERM) Framework)

เป็นการวางแนวทางของการวางบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนขึ้นกว่า มาตรฐานที่กล่าวมาแล้ว

มาตรฐานดั้งเดิมของ COSO มีขึ้นเมื่อปี ๒๕๒๘ และมีการปรับปรุงมาตรฐานอีกครั้งเมื่อปี ๒๕๔๗ โดยการเปลี่ยนชื่อเป็น Enterprise Risk Management – Integrated Framework

จุดเด่นของมาตรฐาน COSO คือ ให้แนวทางที่องค์กรจะแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์และหาแนวทางในการบริหารจัดการ

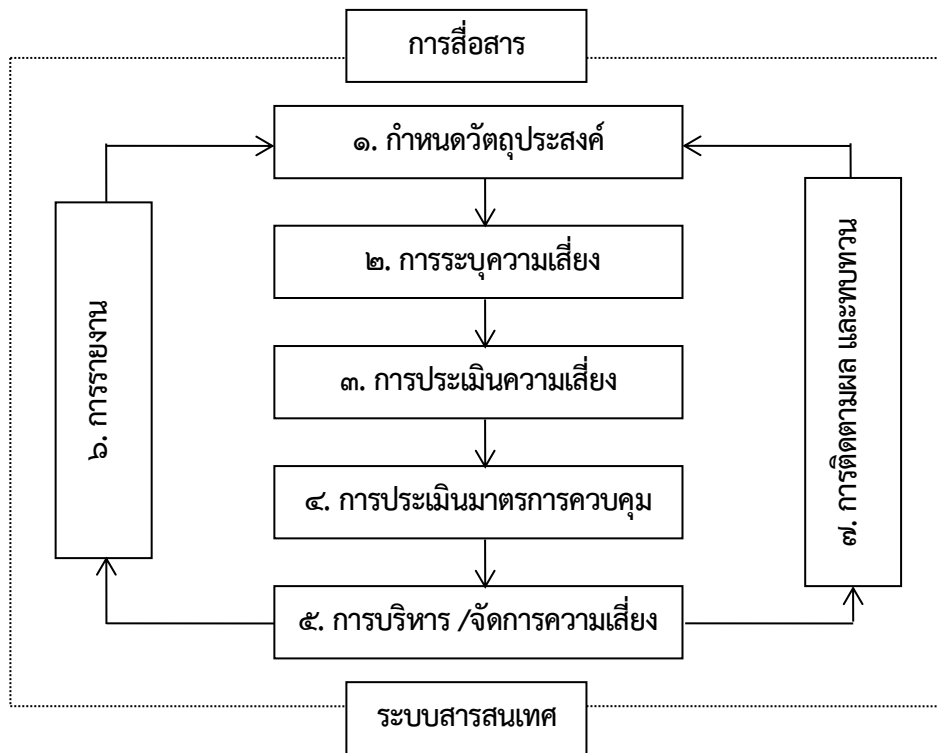
มาตรฐานของ COSO แยกการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ๓ มิติ

มิติที่ ๑ ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การระบุเหตุการณ์ การค้นหาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การให้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และการกำกับติดตาม

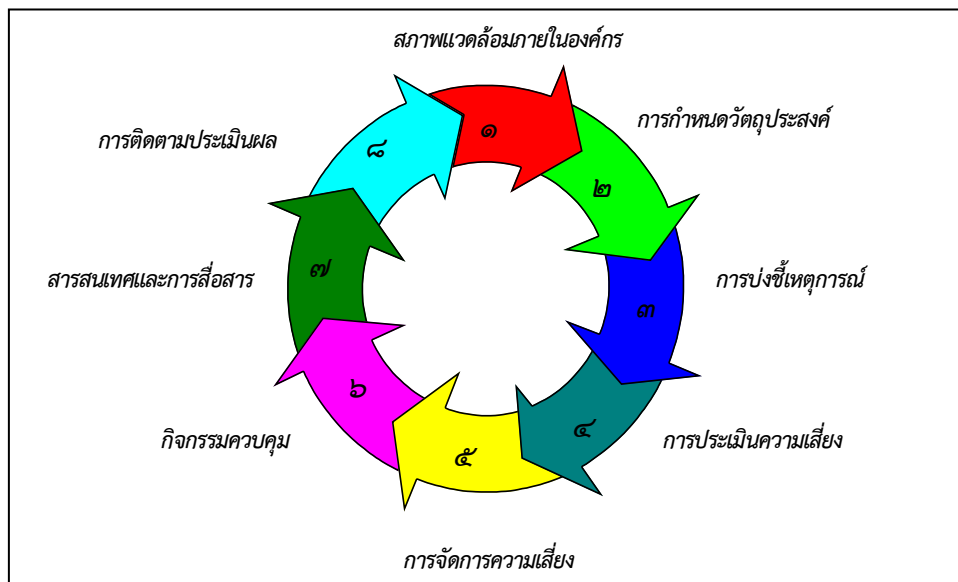
มิติที่ ๒ ประกอบด้วย ความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจการในเครือ

มิติที่ ๓ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศและการสื่อสารกับระบบการบริหารความเสี่ยง



กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO



ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทั่วไปมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น จึงนิยามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของสถาบันไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการวิจัย ด้านการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารและการจัดการ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรซึ่งองค์การควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

๒.๑ ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการได้รับงบประมาณประจำปี การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กลไกการดำเนินงานไม่เหมาะสม เป็นต้น
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒.๒ ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์การ ความร่วมมือจากสภาพแรงงานขององค์การ ความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุ ใต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด เป็นต้น

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ โอกาสที่จะเกิดสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ผลกระทบที่เกิดสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept หรือ Take) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงานหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือ

โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

๓) การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

๕. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

๖. การควบคุมภายใน (Control)

คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

๖.๑ การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกันเป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง

๖.๒ การควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือ มีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย

✓ หมายถึง มีอยู่แล้ว

X หมายถึง ไม่มี และ

○ หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์

๖.๓ ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย

✓ หมายถึง ได้ผลตามความคาดหวัง

X หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง

○ หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์

๗. การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี วิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ จำแนกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์แก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย การตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ผู้รับบริการ เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินงบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือการบริหารการเงินไม่มีประสิทธิภาพ

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๘. การติดตามประเมินผล

หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๙. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ค่าคะแนนจาก

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ X ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ

๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ ๑-๒ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๓-๔ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้

๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ ๑๐-๑๖ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ ๑๗-๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ผลกระทบของความเสี่ยง	๕	(๕)	(๑๐)	(๑๕)	(๒๐)	(๒๕)
	๔	(๔)	(๘)	(๑๒)	(๑๖)	(๒๐)
	๓	(๓)	(๖)	(๙)	(๑๒)	(๑๕)
	๒	(๒)	(๔)	(๖)	(๘)	(๑๐)
	๑	(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

การวิเคราะห์ความเสี่ยง นำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง ๑๐-๒๕ คะแนน (ความเสี่ยงสูงและสูงมาก) ไปจัดการความเสี่ยงโดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อการวางแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

บทที่ ๓

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทุกระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ๘ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดประเด็นความเสี่ยง

สำรวจว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้การระบุและกำหนดประเด็นความเสี่ยงอาจทำได้โดยใช้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำ Key process

เริ่มจากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และโครงสร้างองค์กร แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนหลักของโครงการ/กิจกรรม ที่เลือกเป็นประเด็นความเสี่ยง ใช้แบบ Key process

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์วิทยาลัย

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก (Objective map)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม/ขั้นตอนของการดำเนินงาน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลได้

ขั้นตอนที่ ๔ การระบุความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ของแต่ละขั้นตอน (Risk map)

ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของแต่ละขั้นตอน

การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก หรือโครงการ/กิจกรรม โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ขั้นตอนที่ ๕ การวิเคราะห์หรือการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือ จำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มี ข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพดังตัวอย่าง เช่น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น
๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวแต่นานๆครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) อาจกำหนดไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงและผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรง
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๕	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนักมีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต

หรือกำหนดระดับของผลกระทบจะพิจารณาจากความเสียหาย เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน (Finance Impact) เป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรง รวมถึงการสูญเสียรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

๒. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลเสียหายจากการปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

๓. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบ ต่อการสูญเสียชื่อเสียง อันเนื่องมาจากการดำเนินงานหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อบังคับ รวมถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ประชาชนผู้รับบริการ ตัวอย่างผลกระทบด้านชื่อเสียง

๔. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Impact) เป็นการประเมินผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ปฏิบัติงานด้านต่างๆภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) มีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๒ ชั่วโมง เป็นผลกระทบที่อยู่ในระดับน้อย

๕. ผลกระทบด้านบุคลากร (Personnel Impact) เป็นการประเมินผลกระทบที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตบุคลากร รวมถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และการถูกละเมิดทางวินัย การพิจารณาระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง หน่วยงานเป็นผู้พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบในด้านใดได้บ้าง ซึ่งหากมีผลกระทบเกิดขึ้นหลายด้าน ต้องให้ระดับผลกระทบทุกด้าน แล้วมาเฉลี่ยระดับผลกระทบ โดยให้ระดับคะแนนเทียบกับค่าช่วงคะแนนเฉลี่ย

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถ

วางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

๔) มาตรการการจัดการความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดำเนินการแล้ว กิจกรรมการควบคุม หมายถึงกระบวนการ วิธีปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้นั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมได้ ๔ ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงการสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๖ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

การจัดการความเสี่ยงพิจารณาจากมาตรการหรือการควบคุมที่มีอยู่เดิมและที่กำหนดขึ้นใหม่ เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือให้ความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนนำแผนไปปฏิบัติ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี เมื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแล้ว นำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง ๑๐-๒๕ คะแนน (ความเสี่ยงสูงและสูงมาก) ไปจัดการความเสี่ยงโดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อการวางแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ ๗ การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานแจ้งผู้บริหารทราบต่อไป

ขั้นตอนที่ ๘ การติดตามผลและทบทวน

๘.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทาน หน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

- การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น การรายงานทุก ๖ เดือนและทุกสิ้นปีงบประมาณ

- การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมักมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทาน งานตามสายบังคับบัญชา

๘.๒ การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ ๔

แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ภายหลังจากประเทศไทยได้ประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๐ และภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมทางด้านสังคม กระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในภาครัฐ หรือเอกชนจึงได้ทำการปรับตัวโดยการกำหนดกลยุทธ์ในการ บริหารองค์กรใหม่ให้เหมาะสม รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทั้งในประเทศและจากต่างประเทศในขณะนี้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงาน เช่น กำหนดให้ตัวชี้วัดตัวหนึ่ง คือการบริหารความเสี่ยง เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สำหรับ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องเลือกดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๗ และในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘ ให้มีการติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙ สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดเลือกตัวหนึ่งในมิติที่ ๔ ด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งและป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารจัดการองค์กร อีกทางหนึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีอิสระและสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าหากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ขาดการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ขาดการประเมินความเสี่ยงและไม่มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้แล้ว โอกาสเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานย่อมมีมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองโดยที่เป็นการสมควรสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่ การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่สาธารณชนโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียกับระบบอุดมศึกษา ต่อการดำเนินการ ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานของสถาบันอุดมศึกษา ว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึง ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า คุณภาพของการบริหารงาน รวมถึงความโปร่งใส (transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation) สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงควรจัดให้มีการตรวจสอบภายใน (Auditing) การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. กำกับดูแลระบบการตรวจสอบภายใน และเสนอแนะมาตรการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาต่อสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงบประมาณรวมถึงการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒. ประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารงาน และเพื่อป้องกันการทุจริตรั่วไหลในขั้นตอนการดำเนินงาน

๓. สอบทานและวิเคราะห์งบการเงินของสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาความเสี่ยง ความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของงบการเงิน เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงและป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ขอบเขตของการดำเนินงาน

๑. ระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

สภาสถาบันอุดมศึกษาควรเสริมสร้างให้สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงาน (performance audit) ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากการตรวจสอบด้านการเงินการบัญชี และการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีอยู่แล้ว โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ของการดำเนินงาน ให้บรรลุตามภารกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของประเทศในปัจจุบัน

๒. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายในในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า ซึ่งไม่ใช่ระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะหรือเป็นระบบที่แยกออกจากงานประจำขององค์กร แต่การควบคุมภายในถือเป็นส่วนเดียวกันกับระบบงานที่ฝ่ายบริหารใช้ปฏิบัติงานซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในสถาบันอุดมศึกษา เช่น การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การมีภาวะผู้นำที่ดี จริยธรรมการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินถึงเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ

๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่องค์กรต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่าตลอดจนให้เกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจเป็นการควบคุมในลักษณะการป้องกัน การทบทวนการปฏิบัติงาน หรือ การเสนอแนะการพัฒนาระบบการดำเนินงาน เป็นต้น

๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และสะดวกในการเข้าถึง

๔) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นการสอดส่องดูแลกิจกรรมทั้งที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน และที่สิ้นสุดไปแล้ว เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุความแตกต่าง ระหว่างแผนงานและผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรคที่ จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแยกลักษณะและประเภทของความเสี่ยงได้ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน ที่เหมาะสมชัดเจนหรือไม่เพียงใด

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบ ดีเพียงใด

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการประเมินและการบริหารความเสี่ยงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย : การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สกอ . ชื่อเสียงและการแข่งขันการศึกษา	- การจัดทำแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระยะยาว (๑๐-๑๕ ปี) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และแผนอุดมศึกษาระยะยาว (๑๕ ปี) ของสกอ. - การจัดทำแผนกลยุทธ์ (๓-๕ ปี) ที่ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สกอ . และรองรับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก - การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) - การเป็นที่ยอมรับในชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม
ด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย : ระบบขององค์การ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร	- การปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงาน - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน - การประกันคุณภาพการศึกษา - การวางระบบการควบคุมภายใน - การตรวจสอบภายใน - การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและการลดขั้นตอนการทำงาน - การวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากร และแรงจูงใจในการทำงาน - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน - การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานต่อผู้บริหารและสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นระยะ ๆ

ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย : การบริหารการเงินทั้งรายรับและรายจ่าย รวมทั้ง การบริหารเงินสด เงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน	- การจัดทำงบการเงิน ได้แก่ งบดุล (Balance Sheet) งบรายได้ - ค่าใช้จ่าย, งบกระแสเงินสด (Cash Flow) และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ - โดยมีการวิเคราะห์สถานะและผลการดำเนินงานทางการเงิน - คำแนะนำทางการเงินรวมทั้งแผนการลงทุนต่าง ๆ เสนอต่อ - สถาบันอุดมศึกษา ทุกๆเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน - การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย - การบริหารสินทรัพย์ให้มีความคุ้มค่า - การใช้จ่ายเงินตามแผนงานและโครงการ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ประกอบด้วย : กฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของรัฐ และระเบียบของสถาบันอุดมศึกษา	- มีกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน และถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกัน - ข้อผิดพลาดตามกฎหมาย สัญญาที่ทำในระดับนิติบุคคล หรือสัญญาเฉพาะเรื่อง

ระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการ (Management Audit)

ให้มีการตรวจสอบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในระดับสถาบันอุดมศึกษา ระดับสถาบันอุดมศึกษา ระดับผู้บริหาร และหน่วยงานภายใน โดยการตรวจสอบ การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ว่ามีระบบการบริหารจัดการในระดับต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ และเป็นไปตามหลักการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือไม่

ภาคผนวก

ชื่อกระบวนงาน ระบบและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี
๒. เพื่อนำกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของ กลุ่มงาน/งาน ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี
๓. เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการควบคุมภายใน ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี
๔. เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะไม่เป็นไปตาม เป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจของวิทยาลัย

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
เริ่มต้น			
แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม	ผู้อำนวยการ วิทยาลัย
↓			
วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงของคณะ แยกตามประเด็นยุทธศาสตร์ ครอบคลุมพันธกิจสถาบัน	๒. สนับสนุนให้ทุกกลุ่มงาน/งาน วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงของวิทยาลัย แยกตามประเด็นยุทธศาสตร์ ครอบคลุม พันธกิจ ตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) ดังนี้ ๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ๒.๒ การค้นหาและระบุความเสี่ยง (Event identification) ๒.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ๒.๔ การจัดการความเสี่ยง (Risk response) และ ควบคุมความเสี่ยง (Control Activities) ๒.๕ การติดตามประเมินผลและ รายงาน (Monitoring)	ตุลาคม	คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง
↓			
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ	๓. รวบรวมผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของกลุ่มงานและงาน เพื่อจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงของวิทยาลัย และ รายงานการควบคุมภายใน	ตุลาคม	คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง
↓			

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี งบประมาณ ของวิทยาลัย แก่ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย เพื่อ พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ	ตุลาคม	๑.คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง ๒.คณะกรรมการ บริหารวิทยาลัย
	๕. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของกลุ่มงาน/ งาน ดำเนินการตามแนวทาง/มาตรการ การควบคุม/ลดความเสี่ยง	ตุลาคม-กันยายน	ผู้รับผิดชอบความ เสี่ยงของกลุ่มงาน/ งาน
	๖. กำกับติดตามการดำเนินงาน ตามแผน บริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ของวิทยาลัยฯ ในวงรอบ ๖ เดือน และ สิ้นปีงบประมาณ	มีนาคม และ กันยายน	คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง
	๗. รายงานผลการติดตามการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง ในการประชุม คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยในวงรอบ ๖ เดือน และสิ้นปีงบประมาณ	เมษายน และ กันยายน	คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง
	๘. คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ของคณะฯ ในวงรอบ ๖ เดือน และสิ้น ปีงบประมาณ	กันยายน	คณะกรรมการ บริหารวิทยาลัย

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ↓ สิ้นสุด	๙. รวบรวมผลการดำเนินงานและจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	กัณยายน	คณะกรรมการ ควบคุมภายในและ บริหารความเสี่ยง

แผนงานความเสี่ยงปีงบประมาณ ๒๕๖๘

แผนพื้นฐานพันธกิจด้านบริหารองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. วิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีการบริหารจัดการภายใต้องค์กรคุณธรรม และรักษาสีงแวดล้อม
2. วิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานตามพันธกิจสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์

1. ยกระดับการบริหารจัดการวิทยาลัยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมของวิทยาลัย
2. พัฒนาประสิทธิภาพทางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร
3. ผลักดันการพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองตามพันธกิจในยุคดิจิทัล

ตัวชี้วัด

1. (KPI) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบและกลไกจริยธรรมสู่ Ethics Learning Center for Nursing Education เท่ากับ ระดับ 3
2. (KPI) ร้อยละของคะแนนการประเมินวิทยาลัยตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Green Office) ระดับดีเยี่ยม (ทอง)
3. (KPI) คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของวิทยาลัย เท่ากับ ร้อยละ 90 (ผ่าน)
4. (KPI) สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่เกิน 1: 8
5. (KPI) ร้อยละของบุคลากรผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เท่ากับ ร้อยละ 80
6. (KPI) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เท่ากับ ระดับ 4

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด(KPI OWNER)

รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารและยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ของแผนงาน

1. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารวิทยาลัยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล ค่านิยมร่วมและอัตลักษณ์ขององค์กร
2. เพื่อกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนด
3. เพื่อบริหารจัดการ กำกับติดตาม การใช้งบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

ตัวชี้วัดของแผนงาน

1. โครงการที่กำหนดไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ตามเวลาที่กำหนด
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับแผนยุทธศาสตร์และระดับโครงการบรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
3. โครงการที่มีการดำเนินการสามารถเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามที่กำหนดทั้งจำนวนเงินและระยะเวลา ร้อยละ 80

แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2568

โครงการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ ITA ของวิทยาลัย/คณะพยาบาลศาสตร์

ลำดับที่ 17	โครงการ บริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ ITA ของวิทยาลัย/คณะพยาบาลศาสตร์	รหัสโครงการของวิทยาลัย S4-03 รหัสโครงการของคณะ FON-Adm-R17							
กลุ่มงาน บริหารและยุทธศาสตร์	งาน ยุทธศาสตร์และแผนงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก คณะทำงานยุทธศาสตร์และแผนงาน							
แผนงาน ☐ บุคลากร ☐ พื้นฐาน ☒ ยุทธศาสตร์ ประเภท ☒ โครงการตามยุทธศาสตร์ โครงการ ☒ โครงการตามยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2 ☐ โครงการงานประจำตอบสนองยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2 ☐ โครงการส่วนกลาง ☐ สถาบันพระบรมราชชนก ☐ คณะพยาบาลศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2		☒ การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA criteria ที่ ☐ การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ สภาการพยาบาล มาตราฐานที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 ☐ การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEX หมวดที่ 1 ข้อ							
วัตถุประสงค์	กิจกรรม/การดำเนินงาน	ตัวชี้วัดโครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	เงินรายได้	ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต	
				เริ่มต้น	สิ้นสุด	อุดหนุน	ลงทุน	ดำเนินงาน	
รวมเงินงบประมาณทั้งโครงการ 59,900 บาท						59,900			
1.เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรวิทยาลัย	โครงการยกระดับคุณภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล					รวม 39,600			อ.จิตรา อ.พัทธนันท์
	กิจกรรมที่ 1 ประชุมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน			31 ต.ค.67	1 พ.ย.67	รวม 20,300 (ไตรมาส 1)			อ.จิตรา อ.พัทธนันท์
	1)ประชุมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการบริหารและจัดการความเสี่ยงของสถาบัน”	1.มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 2.ร้อยละ 100 ความเสี่ยงซึ่งอยู่ในระดับสูงและสูงมากได้รับการแก้ไข	คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 45			15,300 (ไตรมาส 1)			อ.จิตรา อ.พัทธนันท์
									จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567

วัตถุประสงค์	กิจกรรม/การดำเนินงาน	ตัวชี้วัดโครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ		งบประมาณ			เงินรายได้	ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต
				เริ่มต้น	สิ้นสุด	อุดหนุน	ลงทุน	ดำเนินงาน			
2.เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัย 3.เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และการกิจของวิทยาลัย											
	2) จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 (ทำเล่มรายงาน)					รวม 5,000 2,000 (ไตรมาส 2)				อ.จิตรา บุชบา	
	3)จัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2567 (รวม ป้อย. 5 และแบบติดตาม) (ทำเล่มรายงาน)					2,000 (ไตรมาส 1) 1,000 (ไตรมาส 3)				อ.พัทธนันท์ บุชบา	
	กิจกรรมที่ 2 การติดตาม ITA ETA OIT			1 เม.ย.68	30 มิ.ย.68	0 (ไตรมาส 2)				อ.จิตรา อ.พัทธนันท์ บุชบา	

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง



พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑



ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔