



คู่มือบริหารความเสี่ยง

สถาบันพระบรมราชชนก

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สถาบันพระบรมราชชนก





คู่มือบริหารความเสี่ยง

สถาบันพระบรมราชชนก

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สถาบันพระบรมราชชนก

คำนำ

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ สถาบันพระบรมราชชนก ได้ให้ความสำคัญและดำเนินงานตามนโยบายและกรอบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมอย่างเพียงพอ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใน ยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการ มีความสอดคล้องและสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบได้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมของสถาบันพระบรมราชชนก ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันพระบรมราชชนกและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

สถาบันพระบรมราชชนก หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกที่ยั่งยืนต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สถาบันพระบรมราชชนก

๒๕๖๘

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
ส่วนที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป	๑
๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๒
ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก	๔
๒.๑ ข้อมูลทั่วไปของสถาบันพระบรมราชชนก	๔
๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘	๑๒
๒.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก	๑๒
๒.๔ ขอบเขตการบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนก	๑๒
๒.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก	๑๓
๒.๖ การยอมรับความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก	๑๔
๒.๖ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑๖
ส่วนที่ ๓ หลักการบริหารความเสี่ยง	๑๘
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑๘
๓.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๑๘
๓.๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก	๑๙
๓.๔ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๙
๓.๕ องค์ประกอบและหลักการสำคัญของ COSO ERM ๒๐๑๗	๒๑
๓.๖ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	๒๓
๓.๗ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก	๒๔
๓.๗ เป้าหมายแผนบริหารความเสี่ยง	๒๖
๓.๘ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒๗
ส่วนที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๒๘
กระบวนการบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนกตามกรอบ COSO ๒๐๑๗	๒๘
๔.๑ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)	๒๘
๔.๒ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)	๒๙
๔.๓ การปฏิบัติและประสิทธิภาพ (Performance)	๓๑
๔.๔ การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)	๓๓
๔.๕ ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)	๓๔
เอกสารอ้างอิง	๓๖

หน้า

ภาคผนวก	๓๗
เกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก	๓๘
กระบวนการทำงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก	๔๔
ตารางแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก และรายงานผลการดำเนินงาน	๔๗
ปฏิทินการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	๔๘
คำสั่งคณะกรรมการ	๕๑

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๑๖
ตารางที่ ๒	แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง.....	๒๓

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ ๑	ผังโครงสร้างการบริหารสถาบันพระบรมราชชนก.....	๗
ภาพที่ ๒	แผนที่ตั้งสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ๗ เขตการศึกษา	๘
ภาพที่ ๓	บุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘.....	๙
ภาพที่ ๔	บุคลากรจำแนกตามประเภท ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๙
ภาพที่ ๕	บุคลากรจำแนกวุฒิการศึกษาและสายงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๑๐
ภาพที่ ๖	งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๑๐
ภาพที่ ๗	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	๑๓
ภาพที่ ๘	กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗	๒๐

ส่วนที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป

๑.๑ ความเป็นมา

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนก ให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสถาบันฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการยกระดับมาตรฐานการจัดการองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน คณาจารย์ นิสิต และประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ การมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เข้มแข็งจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายด้านธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ และการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมีเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการตามหลักการและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน การบรรลุภารกิจของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงคุณค่า และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น รวมถึงการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ยังกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางหลักในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๙ (๓) ยังระบุให้ส่วนราชการต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEX

สถาบันพระบรมราชชนกให้ความสำคัญกับการดำเนินนโยบายด้าน การบริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรควบคู่ไปกับการดำเนินการตามแผนและติดตามผลอย่างเป็นระบบ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ เป็นกลไกเชิงระบบที่ครอบคลุมตั้งแต่การระบุ การประเมิน การควบคุม และการสื่อสารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการคิดเชิงรุกและสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่ได้กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ สถาบันฯ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ทุกหน่วยงาน คู่มือนี้ทำหน้าที่เป็นกลไกในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและเป็นแนวทางในการจัดทำรายงาน แผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดกรอบนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันฯ ด้วยแนวคิดดังกล่าว

๑.๒ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของสถาบัน
๒. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร / ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานทุกระดับของสถาบัน

๖. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

๗. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นอาจส่งผลกระทบได้ทั้งในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนด และในเชิงบวก (Positive Effect) ซึ่งทำให้เกิดโอกาส (Opportunity) หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยสามารถวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิด ความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการ ความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการตัดสินใจ ภายใต้สถานะที่มีความไม่แน่นอน โดยอาศัยข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO เพื่อให้การบริหารงานอยู่ภายในขอบเขตที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับได้ ซึ่งคู่มือฉบับนี้จะช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจระบบการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การสร้างพื้นฐานองค์ความรู้ไปจนถึงการจัดทำรายงาน แผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tredway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมี การแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้าน การบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

๑) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงานกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลังระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

๒) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด

เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พหุกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ดูจากความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง) และผลกระทบ (ดูจากขนาดความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบทานว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นรวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

๑) Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๒) Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้หน่วยงานมั่นใจว่า ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

๓) Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

๔) Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือการบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก

๒.๑ ข้อมูลทั่วไปของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก เดิมชื่อ “สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข” เป็นหน่วยงานใหม่ตามพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหาร ส่วนราชการ ของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๖ และพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๖ ซึ่งกำหนดให้มี ฐานะสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม โดยได้รวมหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนา บุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรม กองต่าง ๆ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการ สาธารณสุขภาค โรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัด กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กองฝึกอบรม และ กองงานวิทยาลัย พยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. ๒๕๓๗ วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนาม เปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร” วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี”

พ.ศ. ๒๕๑๗ มีการปรับโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข โดยมีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมต่าง ๆ และจัดตั้ง “กองงานวิทยาลัยพยาบาล” โดยการโอนสถาบันการศึกษาที่ผลิตพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล ซึ่งเคยสังกัดใน กองการศึกษา กรมการแพทย์และกรมอนามัย ไปสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง “กองฝึกอบรม” โดยให้ศูนย์ฝึกอบรมอนามัยภาคทั้ง ๔ ภาค มาอยู่ในสังกัดกองฝึกอบรม พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้มีการรวม หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนา กำลังคนด้านสุขภาพโดยตรง เข้าด้วยกัน ทำให้เกิด “สถาบันพัฒนากำลังคนด้าน สาธารณสุข” และใช้ชื่อย่อว่า สพค. ขึ้น

พ.ศ. ๒๕๓๗ สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาต เชิญพระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบันว่า “สถาบันพระบรมราชชนก” เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๗ โดยมีการตราเป็นพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ ๒) และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๒ ตอนที่ ๕๓ ก วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๓๘ ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๓๗ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดว่า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี และต่อท้ายชื่อจังหวัด ส่วนวิทยาลัยที่ได้รับพระราชทานชื่ออยู่ก่อน แล้วให้คงชื่อที่ได้รับพระราชทานต่อไป ซึ่งได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี วิทยาลัยพยาบาล ศรีมหาสารคาม วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา เจ้าฟ้ามหาจักรีสิรินธร รัฐสีมาคุณากรปิยชาติ สยามบรม ราชกุมารี (พระอิสริยยศในขณะนั้น) ได้พระราชทานพระราชานุญาตให้อัญเชิญ พระนามาภิไธย “สิรินธร” และพระนามาภิไธยย่อ “สธ” มาเป็นชื่อของวิทยาลัยการสาธารณสุข โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร” และต่อท้ายชื่อจังหวัด สถาบันพระบรมราชชนก จึงถือเอาวันที่ ๒๗ กันยายน ของ ทุกปี เป็นวันสถาปนาสถาบันพระบรมราชชนก อย่างเป็นทางการมาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. ๒๕๓๙ วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามเป็น “วิทยาลัย เทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก” พร้อมทั้งให้ประดิษฐานตราสัญลักษณ์งานฉลองสิริราชสมบัติ ครบ ๕๐ ปี

พ.ศ. ๒๕๖๒ พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ มหิศรภูมิพลราชวรางกูร กิติสิริสมบูรณอดุลยเดช สยามินทราธิเบศรราชวโรดม บรมนาถบพิตร พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยสถาบันพระบรมราชชนก จึงทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้สถาบันพระบรมราชชนก เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ อยู่ในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนกมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของ

กระทรวงสาธารณสุข ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกด้านสุขภาพปฐมภูมิ (World-Class University for Primary Care)

ปรัชญา (Philosophy)

สถาบันพระบรมราชชนกเชื่อว่า การผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการศึกษาและการอบรม ตลอดจนการพัฒนางานองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพนั้น เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน สังคม และประเทศชาติ ดังพระราชปณิธานของสมเด็จพระราชบิดาที่ว่า **“ความสำเร็จที่แท้จริง ไม่ได้อยู่ที่การเรียนรู้ แต่อยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ”** (True success is not in the learning, but in its application to the benefit of mankind.)

พันธกิจ

๑. การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพเพื่อตอบสนองระบบสุขภาพด้วยความเสมอภาคให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกต่อสังคม มีภาวะผู้นำ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
๒. สร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพด้วยการวิจัยและนวัตกรรมให้มีมาตรฐานและคุณภาพ รวมทั้งนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
๓. บริการวิชาการแก่สังคมและบริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุขเพื่อคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน
๔. บูรณาการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการเพื่อสุขภาวะชุมชน

ค่านิยมร่วมสถาบันพระบรมราชชนก (Core Values)

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



หน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก

ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๘ สถาบันมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และทักษะในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกต่อสังคม และเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

(๒) จัดการศึกษา วิจัย ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย เพื่อสร้างหรือพัฒนางานองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

(๓) พัฒนางานองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพให้มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

(๔) ส่งเสริมให้เกิดโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตามความต้องการของชุมชน

(๕) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมโดยเน้นความร่วมมือกับชุมชน

(๖) ให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข

(๗) ส่งเสริมและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สมรรถนะหลัก

การใช้ชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ (Community Based Approach) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) และสร้างเครือข่ายกับชุมชน (Community Networking) โดยใช้แนวคิด สบช.โมเดล

สบช.โมเดล (PBRI Model) หมายถึงการบูรณาการพันธกิจอุดมศึกษาในการพัฒนาระบบสุขภาพปฐมภูมิสู่ฐาน “สาธารณสุขมูลฐาน” เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ด้วยการคัดกรอง เฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ด้วยปิงปองจราจรชีวิต ๗ สี จัดกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ ป้องกัน การเกิดภาวะแทรกซ้อนด้วยกลวิธีสาธารณสุขมูลฐาน โดยใช้ชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาของชุมชน การบูรณาการศาสตร์หลากหลายแขนง การสร้างภาคีเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อสุขภาวะชุมชน

ปณิธานของสถาบันพระบรมราชชนก

“ปัญญาเพื่อชุมชน (Wisdom for Community)”

อัตลักษณ์บัณฑิตสถาบันพระบรมราชชนก

“บริการสุขภาพด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ โดยยึดมั่นประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง”

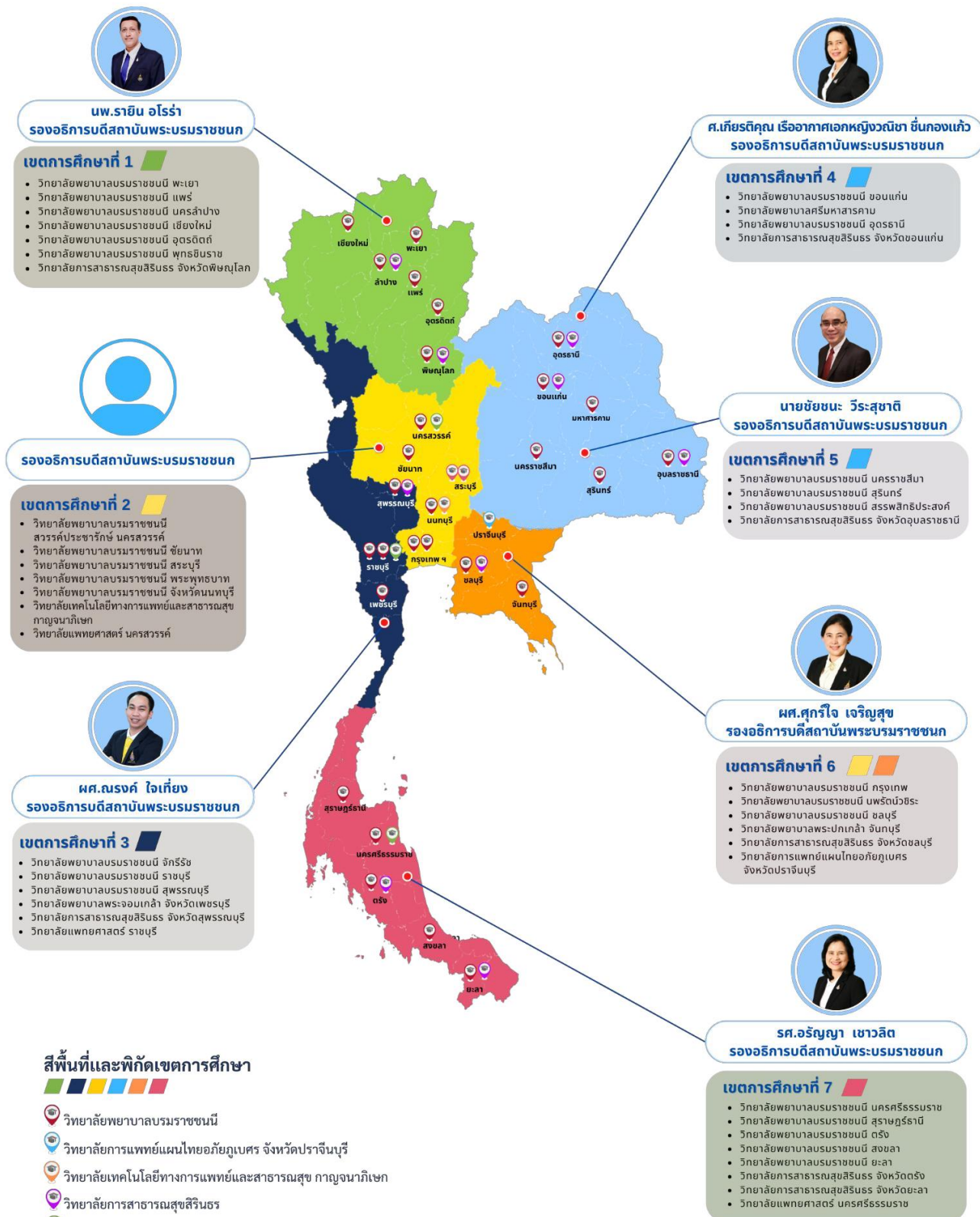
อัตลักษณ์คุณธรรมบัณฑิตสถาบันพระบรมราชชนก



สมรรถนะหลักของบัณฑิตสถาบันพระบรมราชชนก



แผนที่ตั้งสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 7 เขตการศึกษา

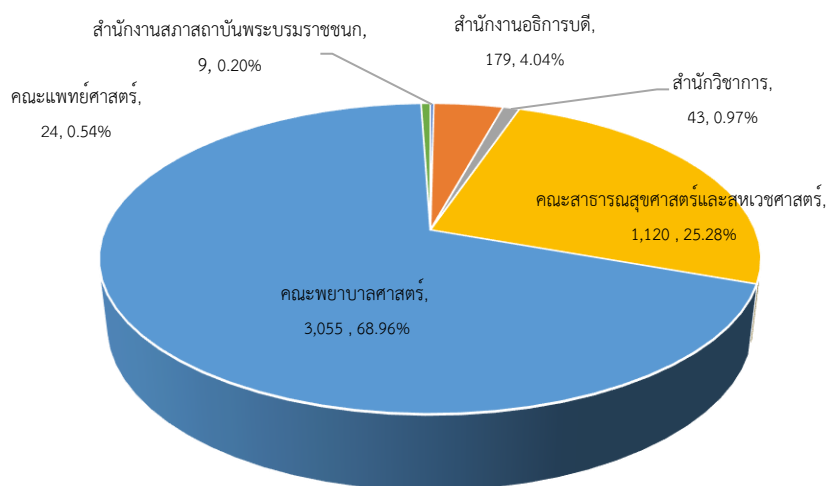


ภาพที่ ๒ แผนที่ตั้งสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ๗ เขตการศึกษา

อัตรากำลัง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ สถาบันพระบรมราชชนก มีอัตรากำลังรวมทั้งหมด จำนวน ๔,๔๓๐ คน โดยจำแนกตามประเภทตำแหน่ง ดังนี้

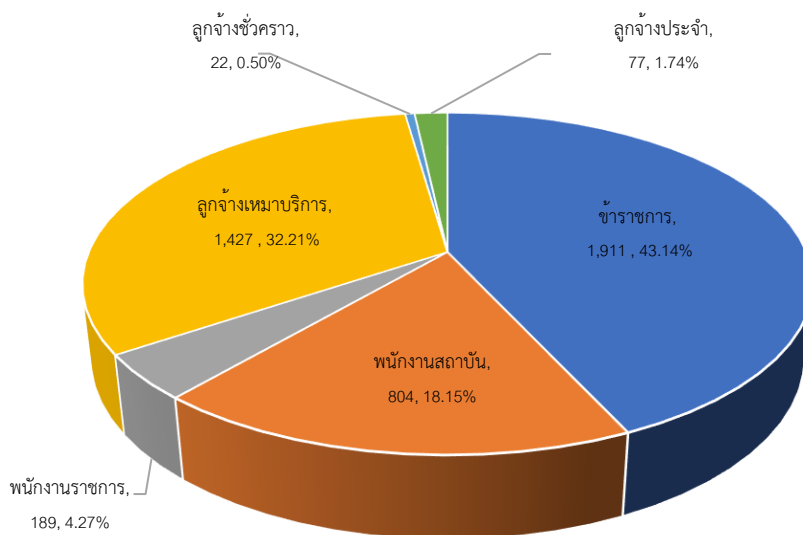
จำนวนและร้อยละบุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



ภาพที่ ๓ บุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ที่มา: กองทรัพยากรบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ ก.พ. ๖๘

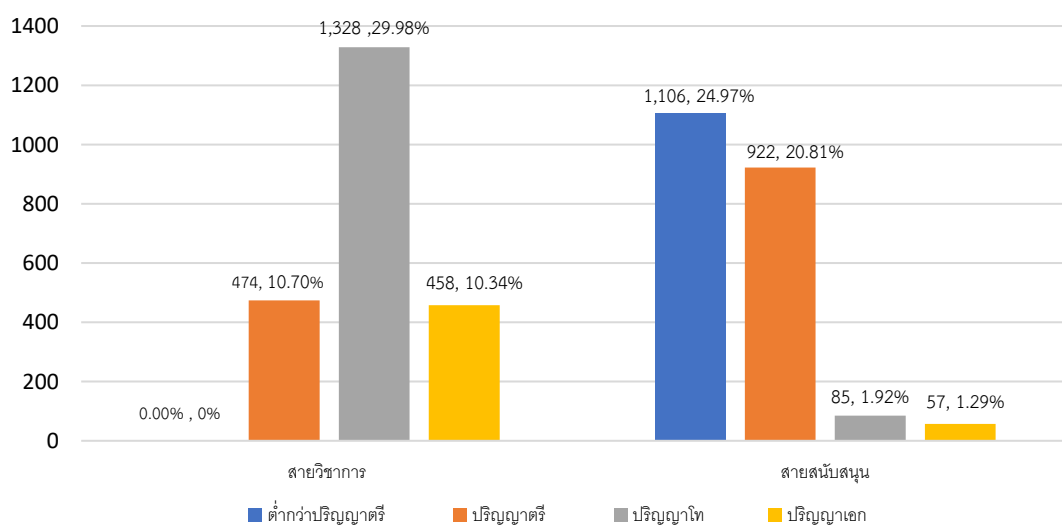
จำนวนและร้อยละบุคลากรจำแนกตามประเภท ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



ภาพที่ ๔ บุคลากรจำแนกตามประเภท ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ที่มา: กองทรัพยากรบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ ก.พ. ๖๘

จำนวนและร้อยละบุคลากรจำแนกวุฒิการศึกษาและสายงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

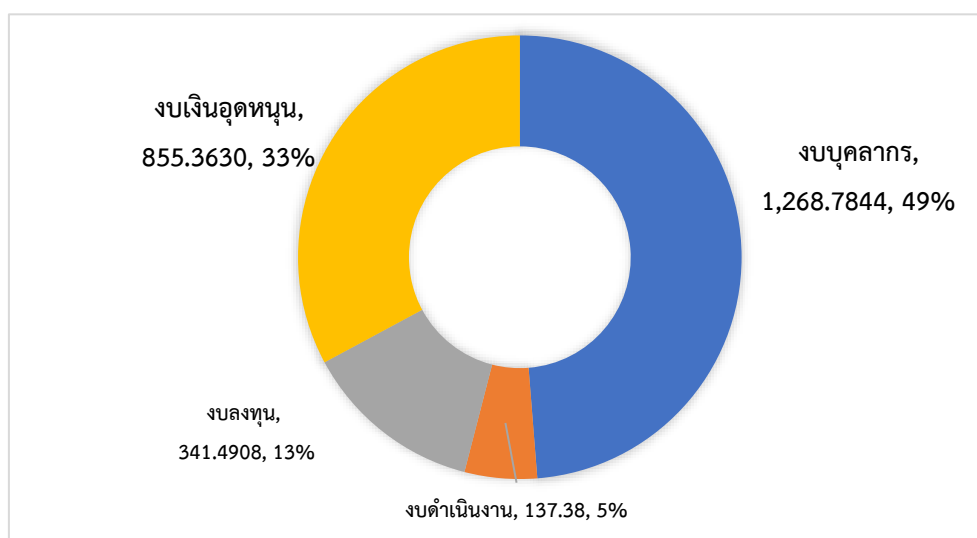


ภาพที่ ๕ บุคลากรจำแนกวุฒิการศึกษาและสายงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

งบประมาณ

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ สถาบันพระบรมราชชนก ได้สรุปประมาณการรายรับ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ รวมทั้งสิ้น ๑,๓๒๕,๓๐๓,๔๑๒ บาท จำแนกตามแหล่งเงินรายได้ ดังนี้

งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (ล้านบาท)



ภาพที่ ๖ งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ที่มา: เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ ๓ งบประมาณรายจ่าย ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ เล่มที่ ๑๑ กระทรวงสาธารณสุข

หลักสูตรการจัดการศึกษา

สถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาโท ปริญญาตรีและระดับประกาศนียบัตร โดยมีหลักสูตรที่เปิดสอนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนี้

๑. ระดับปริญญาโท ได้แก่

- ๑.๑ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ
- ๑.๒ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเวชปฏิบัติชุมชน
- ๑.๓ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลเด็ก
- ๑.๔ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต
- ๑.๕ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการผดุงครรภ์
- ๑.๖ หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล
- ๑.๗ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
- ๑.๘ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการแพทย์แผนไทย

๒. ระดับปริญญาตรี ได้แก่

- ๒.๑ หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต
- ๒.๒ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต
- ๒.๓ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขชุมชน
- ๒.๔ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาทันตสาธารณสุข
- ๒.๕ หลักสูตรการแพทย์แผนไทยบัณฑิต สาขาวิชาการแพทย์แผนไทย
- ๒.๖ หลักสูตรการแพทย์แผนไทยประยุกต์บัณฑิต สาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์
- ๒.๗ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเวชระเบียน
- ๒.๘ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารังสีเทคนิค
- ๒.๙ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- ๒.๑๐ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาฉุกเฉินการแพทย์
- ๒.๑๑ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมและการสื่อสาร
- ๒.๑๒ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาความผิดปกติของการสื่อความหมาย

๓. ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่

- ๓.๑ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาเทคนิคเภสัชกรรม
- ๓.๒ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาปฏิบัติการฉุกเฉินการแพทย์
- ๓.๓ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาเวชระเบียน
- ๓.๔ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาช่างทันตกรรม
- ๓.๕ หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยทันตแพทย์ชั้นสูง
- ๓.๖ หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยทันตแพทย์
- ๓.๗ หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล

๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสถาบันพระบรมราชชนก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการ การกำกับดูแลสถาบันพระบรมราชชนกที่ดีมีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันพระบรมราชชนก จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

๑. สถาบันพระบรมราชชนก กำหนดโครงสร้าง ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก โดยคำนึงถึงมาตรฐานการผลิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย การบริการวิชาการ การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข และส่งเสริมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๒. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๓. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตามมติสภาสถาบันพระบรมราชชนก ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘ กำหนดขอบเขตความเสี่ยง จำนวน ๘ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ๒) ด้านการปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ) (Operation Risk) ๓) ด้านการเงิน (Financial Risk) ๔) ด้านการทุจริต (Corruption Risk) ๕) ด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) ๖) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) ๗) ด้านการรองรับสภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน (Crisis Risk) ๘) ด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากรในสถาบันพระบรมราชชนก (Employee Retention Risk)

๔. หน่วยงานในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

๕. การบริหารความเสี่ยงให้อถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และให้มีการติดตาม การประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง

๒.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

๑. เพื่อให้สถาบันดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยการแสวงหาโอกาสในการตอบสนอง และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่สำคัญของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วยการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล

๓. เพื่อลดความสูญเสีย และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เกินกว่าระดับที่สถาบันยอมรับได้ ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ) ด้านการเงิน ด้านการทุจริต ด้านชื่อเสียง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการรองรับสภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน ด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากรในสถาบันพระบรมราชชนก

๒.๔ ขอบเขตการบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนก

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนก ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๘ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านการทุจริต
๕. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
๖. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๗. ความเสี่ยงด้านการรองรับสภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน
๘. ด้านการพัฒนาและรักษาบุคลากรในสถาบัน พระบรมราชชนก

มาตรการ ดังนี้

๑. จัดให้มีกรรมการและอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสถาบันพระบรมราชชนก ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านบริการวิชาการ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การเงิน งบประมาณ พัสดุ และธรรมาภิบาล ด้านการวิจัย ด้านสารสนเทศ และด้านการรองรับสภาวะวิกฤต และฉุกเฉิน

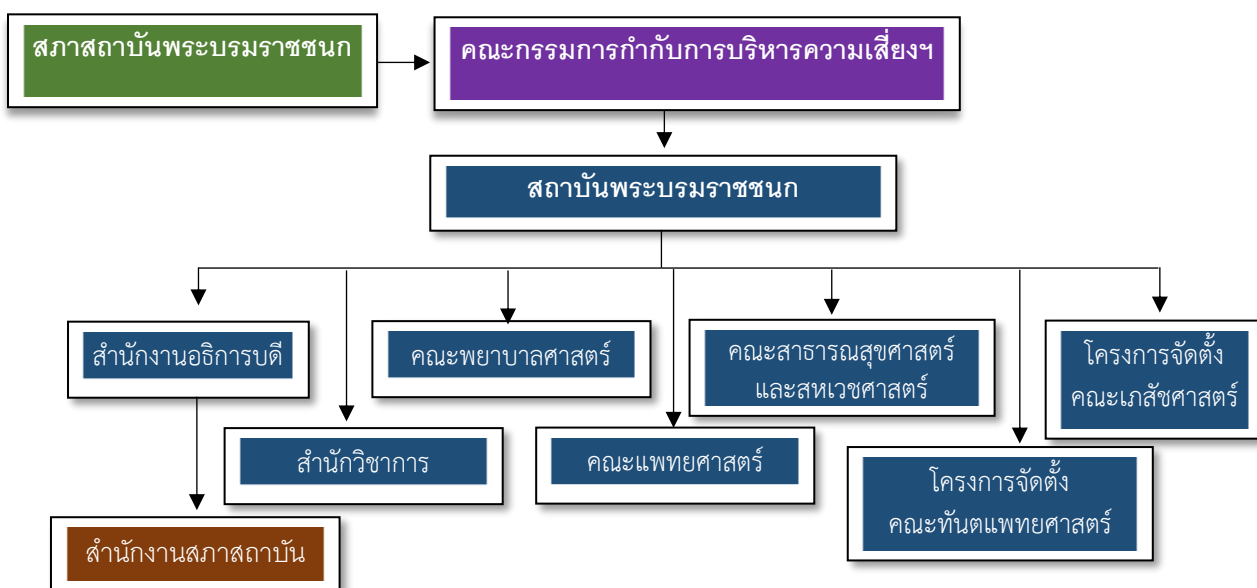
๒. คณะอนุกรรมการแต่ละด้าน ค้นหาปัจจัยเสี่ยง ระบุความถี่ ผลกระทบระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านที่รับผิดชอบและจัดทำแผนเพื่อรองรับความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยง

๓. เผยแพร่ความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก ให้ทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนกทราบ

๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ติดตาม ประเมินผลความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการเผยแพร่ในสถาบันพระบรมราชชนก

๒.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลอำนาจกันอย่างเหมาะสม ดังนี้



ภาพที่ ๗ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒.๖ การยอมรับความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก

การยอมรับความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนกเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในสถาบันพระบรมราชชนกโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและสภาสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนกได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบันพระบรมราชชนก การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าสถาบันพระบรมราชชนกมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สถาบันพระบรมราชชนกสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามของสถาบันพระบรมราชชนก โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

สภาสถาบันพระบรมราชชนก ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนกเกิดความชัดเจน ดังนี้

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)
๒. ด้านการปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ) (Operation Risk)
๓. ด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ด้านการทุจริต (Corruption Risk)
๕. ด้านชื่อเสียง (Reputational Risk)
๖. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)
๗. ด้านการรองรับสภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน (Crisis Risk)
๘. ด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากรในสถาบันพระบรมราชชนก (Employee Retention Risk)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง โดยยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง ในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปของสถาบันพระบรมราชชนก และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย ในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติด้านกฎระเบียบ (Legal Risk) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน โดยยอมรับความเสี่ยงในระดับต่ำ

ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk) สถาบันพระบรมราชชนกปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงของสถาบันพระบรมราชชนก

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือของสถาบันพระบรมราชชนกภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของสถาบันพระบรมราชชนก เป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนก การยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย การให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนกและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศสถาบันพระบรมราชชนกปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับ ความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บ สถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการ ประชาชน

ด้านการรองรับสภาวะวิกฤตและฉุกเฉิน (Crisis Risks) คือ สภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราว ที่ไม่ได้คาดคิด มีความสับสน เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน สร้างให้เกิดความตื่นตระหนก ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วนั้นจะไม่ได้มี การเตรียมการเพื่อรับมือ โดยสภาวะวิกฤตนั้นจะส่งให้เกิดผลเสียกับสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งจะสร้างให้เกิด ความกดดัน ภัยคุกคาม ผลกระทบทางลบต่อคนที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคคล สถาบันพระบรมราชชนก ตั้งแต่จำนวน เล็กน้อยไปจนถึงคนหมู่มาก

วิกฤตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม ตามระดับความรับผิดชอบของหน่วยงาน คือ

๑. กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่องค์กรค่อนข้างน้อย (Victim Cluster) หน่วยงานต้องรับผิดชอบ ในระดับต่ำ เช่น ภัยธรรมชาติ ข่าวลือ ความรุนแรงในที่ทำงาน การถูกใส่ความต่างๆ

๒. กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) หรือการที่หน่วยงานดำเนินธุรกิจแล้วนำไปสู่ สภาวะวิกฤตโดยไม่ได้เจตนา ความรับผิดชอบอยู่ในระดับกลาง เช่น การปฏิบัติงานในภาวะยากลำบากจนส่งผลให้ เกิดผลเสียบางอย่าง ความผิดพลาดทางเทคนิคของอุปกรณ์หรือเครื่องจักร ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้

๓. กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) หรือวิกฤตที่เกิดจากการที่บุคลากร ทำผิดพลาด ส่งผลให้หน่วยงานต้องรับผิดชอบในระดับสูง มีภัยคุกคามอย่างร้ายแรง เช่น ความผิดพลาดของ บุคลากรที่เกิดจากความประมาทจนนำไปสู่อุบัติเหตุ ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เช่น การทุจริตในหน้าที่ ทำผิดกฎหมาย การปลอมแปลงเอกสารหรือผลตรวจสอบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและยังสามารถแบ่งออก ได้เป็น ๒ แบบใหญ่ ๆ คือ

๓.๑ วิกฤตที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดแต่ไม่รู้ว่าจะเมื่อใด (Know-Unknowns) การที่หน่วยงานคาดเดาได้ ว่าวิกฤตนั้นมีโอกาสจะเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถจะเจาะจงแน่ชัดได้ว่าจะเป็นเมื่อใด ซึ่งหากคาดการณ์ไว้แล้วว่ามีโอกาส เกิดวิกฤตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งก็ควรที่จะมีแผนรองรับในอนาคตไว้

๓.๒ วิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดและไม่รู้ว่าจะเมื่อใด (Unknown-Unknown) การที่หน่วยงาน ไม่สามารถคาดเดาหรือไม่รู้ว่าจะมีโอกาสเกิดวิกฤตใด ๆ ขึ้นเลย ซึ่งเป็นการยากที่จะวางแผนป้องกัน เช่น ภัยธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดอาชญากรรม

ด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าในสถาบันพระบรมราชชนก (Employee Retention Risks) คือ การทำให้บุคลากรอยากอยู่ทำงานกับหน่วยงานอย่างยาวนาน ความสำเร็จของหน่วยงานนั้นจะต้องอาศัย บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการผลักดันผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และการที่จะทำให้ผลงาน

ของหน่วยงานดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้นั้นก็ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง รู้และเข้าใจในวัฒนธรรม และค่านิยมของหน่วยงาน โดยยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง

๒.๖ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๑ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก	๑. กำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ๒. พิจารณาให้ข้อเสนอแนะกรอบแนวทาง ทิศทาง และแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันประจำปี เพื่อเสนอสภาสถาบันพิจารณาเห็นชอบ ๓. กำกับ ดูแล ประเมินผล และตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันตามที่สภาสถาบันพระบรมราชชนกเห็นชอบ ๔. ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ๕. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับการบริหาร เสี่ยง ๖. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่สภาสถาบันหรือนายกสภาสถาบันมอบหมาย รวมทั้งตามที่กฎหมายและระเบียบของทางราชการกำหนด
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก	๑. ร่างนโยบายและกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่ออธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก ๒. กำกับ ติดตาม กระบวนการประเมินติดตามการบริหารความเสี่ยง ทุกไตรมาสและรายงานผลต่ออธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก ๓. ประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละปี เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้ความรุนแรงของความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้ ๔. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ ๕. มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะทำงานย่อย หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม ๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการ คณะต่างๆ และสำนักวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันพระบรมราชชนก	๑. พิจารณาถึงความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความกังวลของสังคมที่มีต่อสถาบันพระบรมราชชนก อย่างรอบคอบ ๒. จัดลำดับความสำคัญ และความรุนแรงของความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบต่อนักศึกษา ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
	๓. จัดทำแผนหรือกระบวนการตอบสนองต่อความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสม ๔. ควบคุม ติดตาม และดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น ๕. วิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายใน และการบริหารความต่อเนื่อง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน สถาบันพระบรมราชชนก ทุก ๑ ปี และนำผลที่ได้ มาใช้ในการวางแผนป้องกันต่อไป ๖. วางแผนประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายใน และการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรในสถาบัน พระบรมราชชนกได้รับทราบโดยทั่วกัน

ส่วนที่ ๓ หลักการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันพระบรมราชชนก ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของหน่วยงานล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายของสถาบันพระบรมราชชนก จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อาทิ เช่น การระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของสถาบันพระบรมราชชนก วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น โดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนกมีเหตุผลที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) สถาบันพระบรมราชชนกต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ในหมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

๒) สถาบันพระบรมราชชนก ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) สถาบันพระบรมราชชนก ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ SP๔ สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร ที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๔) สถาบันพระบรมราชชนก ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาองค์ประกอบที่ ๕ ตัวบ่งชี้ที่ ๕.๑ ข้อ ๓ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม เพื่อให้สถาบันพระบรมราชชนก มีแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงไว้ล่วงหน้า และดำเนินการได้ตามแผน สามารถควบคุมหรือป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรงให้มีความรุนแรงน้อยลง

๓.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสถาบันพระบรมราชชนก

๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก

๕) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก

๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับสถาบันพระบรมราชชนก

๓.๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันพระบรมราชชนก โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับสถาบันพระบรมราชชนก เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนกได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบันพระบรมราชชนกอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับสถาบันพระบรมราชชนก (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักของสถาบันพระบรมราชชนก และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓.๔ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

COSO 2017 (COSO ERM 2017)

COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อระบุและประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงการควบคุมปัจจัยเสี่ยงและการบริหารจัดการขั้นตอนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อลดสาเหตุของเหตุการณ์ที่อาจเป็นอันตรายต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็ลดระดับความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีระบบการประเมินควบคุม และติดตามที่เพียงพอและเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) ตามคณะกรรมการการองค์กรสนับสนุนคณะกรรมการการ Treadway (COSO) เป็นกระบวนการที่พัฒนาโดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร เพื่อกำหนดการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานในลักษณะมีส่วนร่วม

กรอบการทำงาน ERM ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวปฏิบัติในการส่งเสริมการจัดการความเสี่ยง และเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสากลภายใต้กรอบการทำงาน "การจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่บูรณาการกับกลยุทธ์และประสิทธิภาพ (COSO ERM ๒๐๑๗)"

แนวทางนี้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน เพื่อชี้แจงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความสำคัญในการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินงานปกติทั่วทั้งองค์กร กรอบการทำงานนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๕ ประการ และหลักการ ๒๐ ประการ ดังแสดงในภาพด้านล่าง



ภาพที่ ๘ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗

ที่มา : <http://www.coso.org> “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” ๒๐๑๗

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (๒๐๑๗) หมายถึง "วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง" ("Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance" ๒๐๑๗)

๓.๕ องค์ประกอบและหลักการสำคัญของ COSO ERM ๒๐๑๗

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ

๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๓) Performance (การปฏิบัติและประสิทธิภาพ) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จ-การดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

“Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.”

(บทความจาก TRIS Academy Club Issue4 January 2018, "Organizational Excellence")

โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์पोเรชั่น)

จากองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๕ องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น ๒๐ หลักการ ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติขององค์กร ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การตั้งเป้าหมาย การนำไปปฏิบัติ ผลการดำเนินงาน และการสร้างคุณค่า โดยมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

องค์กร ถือเป็นรากฐานของทุกองค์ประกอบที่นำไปสู่การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การกำกับดูแลกิจการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเน้นย้ำความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เชื่อมโยงคุณค่าทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการตระหนักถึงความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นในการตัดสินใจต่างๆ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย หลักการ ๕ ประการ ดังนี้

- หลักการที่ ๑ คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
- หลักการที่ ๒ กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน
- หลักการที่ ๓ กำหนดวัฒนธรรมที่ต้องการ
- หลักการที่ ๔ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก
- หลักการที่ ๕ ดึงดูด พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีความสามารถ

องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective Setting)

องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผ่านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายภารกิจ องค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ขององค์กรควรเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ รวมถึงการปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยง องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยหลักการสี่ประการดังต่อไปนี้

- หลักการที่ ๖ วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ
- หลักการที่ ๗ กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
- หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

องค์ประกอบที่ ๓ การปฏิบัติและประสิทธิภาพ (Performance)

องค์ประกอบนี้เริ่มต้นด้วยการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น นำไปสู่การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ช่วยให้สามารถเลือกวิธีการรับมือกับความเสี่ยงควบคู่ไปกับการพิจารณาขนาดความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงการทบทวนประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลง และการแก้ไขอย่างเป็นระบบ กระบวนการเหล่านี้ให้มุมมองที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความเสี่ยงสำคัญที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยหลักการห้าประการดังต่อไปนี้

- หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๓ การนำการตอบสนองต่อความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- หลักการที่ ๑๔ พัฒนามุมมองพอร์ตโฟลิโอ

องค์ประกอบที่ ๔ การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

องค์กรต่างๆ ควรทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมแม้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงโดยรวม เพื่อเพิ่มคุณค่าและศักยภาพขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยหลักการสามประการดังต่อไปนี้

- หลักการที่ ๑๕ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- หลักการที่ ๑๖ ทบทวนความเสี่ยงและประสิทธิภาพ
- หลักการที่ ๑๗ มุ่งเน้นการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

องค์ประกอบที่ ๕ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารเกี่ยวข้องกับการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นทั่วทั้งองค์กรจากทั้งแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก ฝ่ายบริหารจะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องนี้เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการเก็บรวบรวม ประมวลผล และการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และแม่นยำ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยหลักการสามประการดังต่อไปนี้

- **หลักการที่ ๑๘** ใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ
- **หลักการที่ ๑๙** การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
- **หลักการที่ ๒๐** รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และประสิทธิภาพ

องค์ประกอบและหลักการทั้ง ๒๐ ประการนี้ สามารถนำมาพิจารณาใช้ในการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภท โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เข้ากับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการอาจจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบหรือหลักการเฉพาะเจาะจงโดยพิจารณาจากเงื่อนไขเชิงบริบท การนำไปใช้ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้รับการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคน ต้องร่วมกันพิจารณาและดำเนินการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนนโยบาย วัตถุประสงค์ และกิจกรรมปฏิบัติการ เพื่อช่วยป้องกันเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๓.๖ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take , Control) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat , Control) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Share , Transfer) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างเหมาบุคคลภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔. การหลีกเลี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Avoid , Terminate) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรืองาน/กิจกรรมลดลง

ตารางที่ ๒ แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	แนวคิด ๔T
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Take
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction , Control) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือการปรับปรุงระบบการทำงาน การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Treat

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	แนวคิด ๔T
๓. การกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing , Share) หมายถึง การกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Transfer
๔. การหลีกเลี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Risk Avoidance , Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง หรือยกเลิกโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	Terminate

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทวน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๓.๗ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิตอาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงของสถาบันพระบรมราชชนก เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับของสถาบันพระบรมราชชนก

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหาร ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมสถาบันพระบรมราชชนก และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการ บริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการหรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระ ในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยง ในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีของสถาบันพระบรมราชชนก

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักของสถาบันพระบรมราชชนกที่ทำให้สถาบันพระบรมราชชนก ประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร จัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรม การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรม ที่ดีของสถาบันพระบรมราชชนกเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อสถาบันพระบรมราชชนกในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในสถาบันพระบรมราชชนก
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับ ที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของสถาบันพระบรมราชชนกเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ

หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อสถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนกสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับสถาบันพระบรมราชชนกแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน สถาบันพระบรมราชชนก ที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงาน ควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อสถาบันพระบรมราชชนก สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพของสถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนกอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

๓.๗ เป้าหมายแผนบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและบุคลากร สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงนำไปใช้ในการบริหารจัดการงานในสถาบันพระบรมราชชนก หรือส่วนที่รับผิดชอบ

๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในสถาบันพระบรมราชชนกอย่างต่อเนื่อง

๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งสถาบันพระบรมราชชนก ตอบสนองนโยบายและตัวชี้วัดของสถาบันพระบรมราชชนก

๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมของสถาบันพระบรมราชชนก

๓.๘ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้สถาบันพระบรมราชชนกสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้สถาบันพระบรมราชชนกเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานต่าง ๆ ของสถาบันพระบรมราชชนกสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่าง ๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในสถาบันพระบรมราชชนก การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมาย และการกิจหลักสถาบันพระบรมราชชนก

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและการกิจหลักของสถาบันพระบรมราชชนก และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสถาบันพระบรมราชชนกได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในสถาบันพระบรมราชชนกและจากปัจจัยภายนอกสถาบันพระบรมราชชนก

๔) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้สถาบันพระบรมราชชนก

๕) ช่วยให้การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของสถาบันพระบรมราชชนก และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันใช้กรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management หรือ ERM) ตามกรอบของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็นแนวทางสำหรับการจัดการความเสี่ยงในองค์กร กรอบ ERM นี้ได้รับการปรับปรุงล่าสุดในปี ๒๐๑๗ และมีชื่อว่า Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance ซึ่งประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบและ ๒๐ หลักการที่ช่วยให้สถาบันสามารถบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๔.๑ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)

องค์ประกอบนี้เน้นการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงผ่านโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจนและวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการตระหนักถึงความเสี่ยง องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ๕ หลักการย่อยที่ช่วยให้องค์กรสามารถฝังแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับ ดังนี้

• หลักการที่ ๑ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) หรือหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดของสถาบันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและดูแลการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ คณะกรรมการต้องรับผิดชอบในการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงการอนุมัติกรอบนโยบายความเสี่ยง การติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และการให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงถูกจัดการอย่างเหมาะสม โดยบทบาทของคณะกรรมการช่วยให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลในระดับสูงสุด และมีการตัดสินใจที่สมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น

- คณะกรรมการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลความเสี่ยงเฉพาะด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นต้น
- การกำหนดนโยบายความเสี่ยงที่ชัดเจน เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และการสื่อสารไปยังหน่วยงานในสังกัด
- การทบทวนรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรดำเนินการภายในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด โดยมีการรายงานและทบทวนในรอบ ๖, ๙, ๑๒ เดือน

• หลักการที่ ๒ การกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

สถาบันฯ ต้องกำหนดค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ ค่านิยมเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติตามและช่วยสร้างพฤติกรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว โดยค่านิยมและพฤติกรรมที่ชัดเจนช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น

- การพัฒนาจรรยาบรรณที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง
- การสื่อสารค่านิยมขององค์กรผ่านการฝึกอบรมและการสื่อสารภายใน เช่น การเน้นย้ำถึงความสำคัญของการรายงานความเสี่ยงโดยไม่กลัวการลงโทษ

- การกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามนโยบายความเสี่ยง

- **หลักการที่ ๓ การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

สถาบันฯต้องจัดตั้งโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างนี้ควรรวมถึงการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และหน่วยงานอิสระ เช่น ฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยโครงสร้างที่ชัดเจนช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น

- การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดสายการรายงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงไหลเวียนจากระดับปฏิบัติการไปยังระดับบริหาร
- การรวมการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างองค์กร เช่น การกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีตัวแทนที่รับผิดชอบด้านความเสี่ยง

- **หลักการที่ ๔ การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ**

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในสถาบันฯ ดังนั้น องค์กรต้องมุ่งเน้นการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการระบุและจัดการความเสี่ยง รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนในการบริหารความเสี่ยง โดยบุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น

- การจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เช่น การประชุม/อบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง
- การรวมทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การสรรหาและประเมินผลบุคลากร
- การสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่บุคลากรที่ช่วยระบุหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **หลักการที่ ๕ การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบ**

สถาบันฯต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่เพียงหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น วัฒนธรรมนี้ต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะรายงานความเสี่ยงหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่กลัวการถูกลงโทษ โดยวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการระบุและจัดการความเสี่ยง ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

- การสร้างช่องทางการรายงานความเสี่ยงที่ปลอดภัย
- การยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสดงความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เช่น การรายงานเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสีย
- การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

๔.๒ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) เป็นองค์ประกอบที่ ๒ ในกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางของ COSO (๒๐๑๗) องค์ประกอบนี้เน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ๔ หลักการย่อยที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

• หลักการที่ ๖ การวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ

การวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Business Context Analysis) เป็นขั้นตอนแรกในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยองค์กรต้องพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมาย เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี คู่แข่ง ภาวะเปราะบาง และทรัพยากรภายใน การวิเคราะห์นี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ดำเนินงานและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม โดยการวิเคราะห์บริบทช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

- การใช้เครื่องมือ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือ PESTLE เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) เพื่อวิเคราะห์บริบทระบุโอกาสและความเสี่ยงจากคู่แข่ง
- การประเมินความเปลี่ยนแปลงในภาวะเปราะบางที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านภาษีหรือกฎหมายสิ่งแวดล้อม

• หลักการที่ ๗ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

สถาบันฯต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวม วัตถุประสงค์เหล่านี้ควรครอบคลุมทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ลูกค้า และนวัตกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจขัดขวางการบรรลุเป้าหมายและวางแผนจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นรากฐานสำหรับการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก
- การตั้งวัตถุประสงค์ด้านความยั่งยืน
- การใช้กรอบ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

• หลักการที่ ๘ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สถาบันฯต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินยอมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วน Risk Tolerance คือระดับความผันแปรที่ยอมรับได้ในแต่ละความเสี่ยงเฉพาะ โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ช่วยให้สถาบันฯสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น

- การกำหนดเกณฑ์ยอมรับความเสี่ยงต่างๆให้ครอบคลุมทุกด้าน
- การตั้งขอบเขตความเสี่ยงในแต่ละด้าน
- การสื่อสาร Risk Appetite และ Risk Tolerance ไปยังทุกหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับนโยบาย

• หลักการที่ ๙ การพิจารณาความเสี่ยงในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงต้องถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุดและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน โดยการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้สถาบันฯสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและลดโอกาสที่กลยุทธ์จะล้มเหลวเนื่องจากความเสี่ยงที่ไม่คาดคิด ตัวอย่างเช่น

- การประเมินผลกระทบของสถานการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงในโครงการใหม่ เช่น โครงการ ๙ หมอ
- การจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan) สำหรับกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง

๔.๓ การปฏิบัติและประสิทธิภาพ (Performance)

การปฏิบัติและประสิทธิภาพ (Performance) เป็นองค์ประกอบที่สามในกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางของ COSO (๒๐๑๗) องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นการระบุ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ๕ หลักการย่อย ดังนี้

• หลักการที่ ๑๐ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยง โดยสถาบันฯต้องระบุเหตุการณ์หรือสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยงต้องครอบคลุมทุกด้านทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ปฏิบัติการ กลยุทธ์ เทคโนโลยี กฎระเบียบ และชื่อเสียง โดยการระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเป็นระบบช่วยให้สถาบันฯสามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดและเตรียมพร้อมสำหรับขั้นตอนต่อไป ตัวอย่างเช่น

- การจัดประชุมระดมสมอง (Brainstorming) กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- การใช้เครื่องมือ ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อบันทึกและจัดหมวดหมู่ความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ข้อมูลจากปีที่ผ่านมา เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ

• หลักการที่ ๑๑ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว สถาบันฯต้องประเมินความรุนแรง (Risk Assessment) โดยพิจารณาความน่าจะเป็น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละประเภท การประเมินนี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการประเมินความรุนแรงช่วยให้สถาบันฯสามารถจัดสรรทรัพยากรและความสนใจไปยังความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากที่สุด ตัวอย่างเช่น

- กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (ภาคผนวก๑) หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนนการใช้ Risk Matrix เพื่อจัดอันดับความเสี่ยงตามความน่าจะเป็นและผลกระทบ เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติอาจมีผลกระทบสูงแต่ความน่าจะเป็นต่ำ
- การใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์มูลค่าความเสี่ยง (Value at Risk: VaR) สำหรับความเสี่ยงทางการเงิน

- การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น และการประเมินความเสี่ยงโดยคณะกรรมการงานข้ามสายงานเพื่อให้มุมมองที่หลากหลาย

- **หลักการที่ ๑๒ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง**

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization) เกี่ยวข้องกับการจัดอันดับความเสี่ยงตามความรุนแรงและความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและที่น่าจะเป็นสูงจะได้รับความสำคัญมากกว่า เพื่อให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดลำดับความสำคัญช่วยให้สถาบันฯสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรและความพยายามไปที่ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างเช่น

- การใช้ Heat Map เพื่อแสดงความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูงในสีแดงและความเสี่ยงต่ำในสีเขียว
- การกำหนดเกณฑ์การจัดลำดับ เช่น ความเสี่ยงที่อาจทำให้สูญเสียรายได้เกิน ๑๐% จะถูกจัดเป็นความสำคัญสูงสุด เป็นต้น
- การทบทวนลำดับความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ๖, ๙, ๑๒ เดือน เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบท

- **หลักการที่ ๑๓ การตอบสนองต่อความเสี่ยง**

หลังจากประเมินและจัดลำดับความสำคัญแล้ว สถาบันฯต้องเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งอาจรวมถึง การยอมรับความเสี่ยง (Accept) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) การดำเนินการต่อ (Pursue) การลดความเสี่ยง (Reduce) และการแบ่งปันความเสี่ยง (Share) การเลือกวิธีการตอบสนองต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ โดยการตอบสนองที่เหมาะสมช่วยลดผลกระทบของความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังตารางที่ ๒

- **หลักการที่ ๑๔ การพัฒนาการบริหารพอร์ตโฟลิโอความเสี่ยง**

การบริหารพอร์ตโฟลิโอความเสี่ยง (Risk Portfolio Management) เกี่ยวข้องกับการมองความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบันฯ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดถูกบริหารจัดการอย่างสมดุลและสอดคล้องกับกลยุทธ์ การบริหารพอร์ตโฟลิโอช่วยให้สถาบันฯสามารถประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงต่างๆ และจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารพอร์ตโฟลิโอช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลีกเลี่ยงการมุ่งเน้นที่ความเสี่ยงเฉพาะจุดมากเกินไป ตัวอย่างเช่น

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง เช่น สถาบันพระบรมราชชนกบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (educational quality risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ เช่น หากหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ไม่ผ่านการรับรองจากสภาการพยาบาล (Thai Nursing Council) อาจส่งผลให้จำนวนนักศึกษาลดลง ๒๐% ในปีถัดไป เนื่องจากความเชื่อมั่นของผู้ปกครองและนักศึกษาลดลง เป็นต้น
- สถาบันพระบรมราชชนกมีวิทยาลัยพยาบาลในหลายภูมิภาคทั่วประเทศไทย ซึ่งแต่ละแห่งเผชิญความเสี่ยงที่แตกต่างกัน เช่น วิทยาลัยในพื้นที่ห่างไกลอาจเผชิญความเสี่ยงด้านการขาดแคลนอาจารย์ (human resource risk) ในขณะที่วิทยาลัยในเมืองใหญ่เผชิญความเสี่ยงด้านการแข่งขันจากสถาบันเอกชน (competitive risk) เพื่อลดความเข้มข้นของความเสี่ยง
- การใช้ซอฟต์แวร์บริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและจัดการความเสี่ยงแบบเรียลไทม์

๔.๔ การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision) เป็นองค์ประกอบที่ ๔ ในกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางของ COSO (๒๐๑๗) องค์ประกอบนี้เน้นการตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ๓ หลักการย่อย ดังนี้

- **หลักการที่ ๑๕ การประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง**

สถาบันฯต้องประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถระบุ จัดการ และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การประเมินนี้รวมถึงการตรวจสอบว่ากรอบการบริหารความเสี่ยง (ERM Framework) ยังคงเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และสามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ โดยการประเมินประสิทธิภาพช่วยให้สถาบันฯสามารถระบุจุดอ่อนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการแก้ไขได้ทันที ตัวอย่างเช่น

- การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Risk Indicators: KRIs) เพื่อวัดผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น กำหนด KRI เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (EdPEX) เป็นต้น
- การตรวจสอบภายในโดยหน่วยงานอิสระ เช่น ฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความครบถ้วนและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม (Best Practices Benchmarking)

- **หลักการที่ ๑๖ การทบทวนผลการดำเนินงานและความเสี่ยง**

สถาบันฯต้องทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance) เทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์อย่างไร การทบทวนนี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจว่ากลยุทธ์และการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เลือกใช้มีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยระบุความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทหรือผลการดำเนินงาน โดยการทบทวนช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากผลการดำเนินงานและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น

- การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมาย เช่น รายได้หรือกำไร เพื่อดูว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด
- การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง เช่น การหยุดชะงักของเรียนการสอน เพื่อประเมินว่าการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพียงพอหรือไม่
- การทบทวนสถานการณ์จำลอง (Scenario Analysis) เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้กับผลลัพธ์จริง

- **หลักการที่ ๑๗ การปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง**

จากผลการประเมินและทบทวน สถาบันฯต้องดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงอาจรวมถึงการแก้ไขกรอบนโยบาย การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง การปรับปรุงนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น

- การนำซอฟต์แวร์บริหารความเสี่ยง (Risk Management Software) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและวิเคราะห์ความเสี่ยง
- การปรับปรุงนโยบายความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบใหม่ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารความเสี่ยงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การอบรมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านไซเบอร์

๔.๕ ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) เป็นองค์ประกอบที่ ๕ ในกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางของ COSO (๒๐๑๓) องค์ประกอบนี้เน้นการรวบรวม วิเคราะห์ สื่อสาร และรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการกำกับดูแลในองค์กร องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย ๓ หลักการย่อยที่ช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลความเสี่ยงถูกส่งต่ออย่างทันทั่วถึงและเหมาะสม ดังนี้

• หลักการที่ ๑๘ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี

สถาบันฯต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีช่วยให้องค์กรสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ระบุความเสี่ยงใหม่ๆ และติดตามความเสี่ยงได้แบบเรียลไทม์ การใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยเพิ่มความแม่นยำและความรวดเร็วในการบริหารความเสี่ยง โดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลครบถ้วนและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น

- การใช้ซอฟต์แวร์บริหารความเสี่ยง เช่น GRC (Governance, Risk, and Compliance) Tools เพื่อติดตามและวิเคราะห์ความเสี่ยง
- การใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อระบุแนวโน้มหรือความผิดปกติที่อาจบ่งชี้ถึงความเสี่ยง เช่น การตรวจจับการฉ้อโกง การรับสินบน เป็นต้น
- การรวมระบบข้อมูล เช่น ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงในทุกหน่วยงาน

• หลักการที่ ๑๙ การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง

สถาบันฯต้องสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงอย่างชัดเจน ทันเวลา และเหมาะสมกับผู้รับสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหาร พนักงาน คู่ค้า หรือหน่วยงานกำกับดูแล เข้าใจสถานะความเสี่ยงและสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม การสื่อสารอาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับบริบท โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงและสามารถดำเนินการร่วมกันเพื่อจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น

- การจัดประชุมรอบ ๖, ๙, และ ๑๒ เดือน เพื่อสื่อสารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและคณะกรรมการทราบ
- การใช้ช่องทางการสื่อสารภายใน เช่น อินทราเน็ต หรืออีเมล เพื่อแจ้งเตือนบุคลากรเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
- การสื่อสารกับหน่วยงานกำกับดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

• หลักการที่ ๒๐ การรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และประสิทธิภาพ

สถาบันฯต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เช่น คณะกรรมการ หรือหน่วยงานกำกับดูแล เข้าใจสถานะของความเสี่ยงและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รายงานควรครอบคลุม

ทั้งความเสี่ยงที่สำคัญ ผลกระทบ และวิธีการจัดการ โดยการรายงานที่โปร่งใสและสม่ำเสมอช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น

- การจัดทำรายงานความเสี่ยงประจำไตรมาสสำหรับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึง Key Risk Indicators (KRIs) และสถานะของการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- การรายงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น อัตราการรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยบุคลากร เพื่อสะท้อนถึงความตระหนักในความเสี่ยง
- การจัดทำรายงานสำหรับหน่วยงานกำกับดูแล เช่น รายงานการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

เอกสารอ้างอิง

กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ.

(๒๕๖๘). *คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption risk assessment) ประจำปีงบประมาณ*

พ.ศ. ๒๕๖๘. สำนักงาน ป.ป.ท.

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (๒๕๖๔). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ: หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสถาบันพระบรมราชชนก*. กรมบัญชีกลาง.

อวิรุทธ์ ฉันทมาลาทอง. (๒๕๖๐). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง* (น. ๑๒-๒๑). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพระบรมราชชนก. (๒๕๖๘). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๒*. สถาบันพระบรมราชชนก.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (๒๐๑๗). *Enterprise risk management:*

Integrating with strategy and performance. COSO. [https://www.coso.org/Documents/๒๐๑๗-](https://www.coso.org/Documents/๒๐๑๗-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf)

COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

COSO. (๒๐๑๗). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.

<https://www.coso.org>

Curtis, P., & Carey, M. (๒๐๑๒). *Risk assessment in practice*. Deloitte & Touche LLP; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<http://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%๒๐๒๐๑๒.pdf>

International Organization for Standardization. (๒๐๑๘). *ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘ risk management – Guidelines*.

ISO. <https://www.iso.org/standard/๖๕๖๕๔.html>

Management of risk in government: A framework for boards and examples of what has worked in practice. (๒๐๑๗). HM Government.

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf

ภาคผนวก

เกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๑) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ออกเป็น ๕ ระดับ ดังตาราง ๑.๑

ตารางที่ ๑.๑ เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน	เชิงปริมาณ ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	เชิงคุณภาพ
สูงมาก	๕	มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง โอกาสเกิด > ๙๙%
สูง	๔	ระหว่าง ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ โอกาสเกิด > ๕๐%
ปานกลาง	๓	ระหว่าง ๖-๑๒ เดือนต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง โอกาสเกิด > ๑๐%
น้อย	๒	มากกว่า ๑ ปี - ๕ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง โอกาสเกิด > ๑%
น้อยมาก	๑	มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น โอกาสเกิด < ๑%

๒) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดเกณฑ์เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะสามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้ ดังตารางที่ ๒.๑

๒.๑ ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก

ตารางที่ ๒.๑ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์

ผลกระทบ	ระดับ คะแนน	ผลกระทบด้านยุทธศาสตร์	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สูงมาก	๕	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงาน $\leq$ ร้อยละ ๖๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $> ๔๑\%$
สูง	๔	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $> ๓๑-๔๐\%$
ปานกลาง	๓	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $> ๒๑-๓๐\%$
น้อย	๒	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $> ๑๑-๒๐\%$
น้อยมาก	๑	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงาน $\geq$ ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $< ๑๐\%$

๒.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สินของสถาบันพระบรมราชชนก

ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลงหรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ ๒.๒

ตารางที่ ๒.๒ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ผลกระทบ	ระดับ คะแนน	ด้านการเงินและทรัพย์สิน	ความเสียหาย ทางการเงิน	สูญเสียด้าน ร่างกาย
สูงมาก	๕	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	$> ๕\%$ ของรายได้รับในปีที่ผ่านมา	มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
สูง	๔	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๑ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	$> ๓-๕\%$ ของรายได้รับในปีที่ผ่านมา	มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงาน
ปานกลาง	๓	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๑ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	$> ๑-๓\%$ ของรายได้รับในปีที่ผ่านมา	มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน
น้อย	๒	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	$> ๓-๕\%$ ของรายได้รับในปีที่ผ่านมา	มีการบาดเจ็บรุนแรง

ผลกระทบ	ระดับ คะแนน	ด้านการเงินและทรัพย์สิน	ความเสียหาย ทางการเงิน	สูญเสียด้าน ร่างกาย
น้อยมาก	๑	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย กรณีที่ทำให้ รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สิน เสียหายไม่เกินจำนวนเงิน ๕๐,๐๐๐ บาท	≤ ๐.๕% ของ รายได้ในปีที่ ผ่านมา	ไม่มีการ บาดเจ็บ

๒.๓ ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนก

การวัดระดับความเสียหายในด้านการปฏิบัติงานอันมีผลกระทบในกระบวนการทำงานตามปกติทุก
ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลกระบวนการ วัสดุ/
อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษา
ของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การ
กระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทาลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการ
ประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ ๒.๓

ตารางที่ ๒.๓ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ)

ผลกระทบ	ระดับ คะแนน	ด้านปฏิบัติงาน (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ)
สูงมาก	๕	- การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึง การฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย - ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง หรือมีการแก้ไข้ปัญหาจากการทำงาน ประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไข้ปัญหาเป็นกรณีๆ ไป
สูง	๔	- การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ - เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยง หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการ ดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
ปานกลาง	๓	- การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้ - มีกระบวนการลดความเสี่ยงที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการ จัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
น้อย	๒	- การละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ - มีการติดตามระดับความเสี่ยง และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมี กระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
น้อยมาก	๑	- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ - มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลด ความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงานและมีการ จัดการความเสี่ยงที่ดี

๒.๔ ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันพระบรมราชชนก

ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการดำเนินการนิติกรรมสัญญาที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ผลกระทบ	ระดับ คะแนน	ด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
สูงมาก	๕	มีผลกระทบต่อสถาบันและองค์กรภายนอก โดยมีการฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
สูง	๔	มีผลกระทบต่อสถาบัน โดยมีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
ปานกลาง	๓	มีผลกระทบในระดับคณะวิชา โดยมีการฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงาน รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
น้อย	๒	มีผลกระทบภายในระดับสาขาวิชา/ศูนย์/สำนัก โดยมีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ
น้อยมาก	๑	มีผลกระทบในระดับบุคลากร โดยมีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ

๒.๕ ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันพระบรมราชชนก

การมีข่าวเกี่ยวกับสถาบันในเชิงลบส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ของสถาบัน และส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกสถาบัน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ ๒.๕

ตารางที่ ๒.๕ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ระดับความรุนแรง	ระดับคะแนน	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
					พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ
สูงมาก	๕	สถาบัน	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	≤๖๕%	>๒๐%
สูง	๔	หลายคณะ	คดีอยู่ในชั้นศาล	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	๖๖-๗๐%	๑๖-๒๐%
ปานกลาง	๓	เฉพาะภายใน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างคณะ/เว็บไซต์	๗๑-๗๕%	๑๑-๑๕%
น้อย	๒	เฉพาะวิทยาลัย/ ภายในสถาบัน	ภายในสถาบัน	ข่าวภายในเว็บไซต์วิทยาลัย	๗๖-๘๐%	๖-๑๐%
น้อยมาก	๑	เฉพาะบุคคล	ภายในคณะ	ข่าวภายในงาน	๘๐%	≤ ๕%

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D)

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) = ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิด x คะแนนผลกระทบ
 $(D = L \times I)$ เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

ผลกระทบ	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด				

ผลกระทบ (I)						
สูงมาก	5	M	H	H	VH	VH
สูง	4	M	M	H	H	VH
ปานกลาง	3	L	M	M	H	H
ต่ำ	2	L	M	M	M	H
ต่ำมาก	1	VL	L	L	M	M
		1	2	3	4	5
โอกาส (L)		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ระดับความเสี่ยง Degree of Risk		VH	มีความเสี่ยงสูงมาก (Extreme หรือ Very high)			
		H	มีความเสี่ยงสูง (High)			
		M	มีความเสี่ยงปานกลาง (Medium)			
		L	มีความเสี่ยงต่ำ (Low)			
		VL	มีความเสี่ยงต่ำมาก (Very Low)			

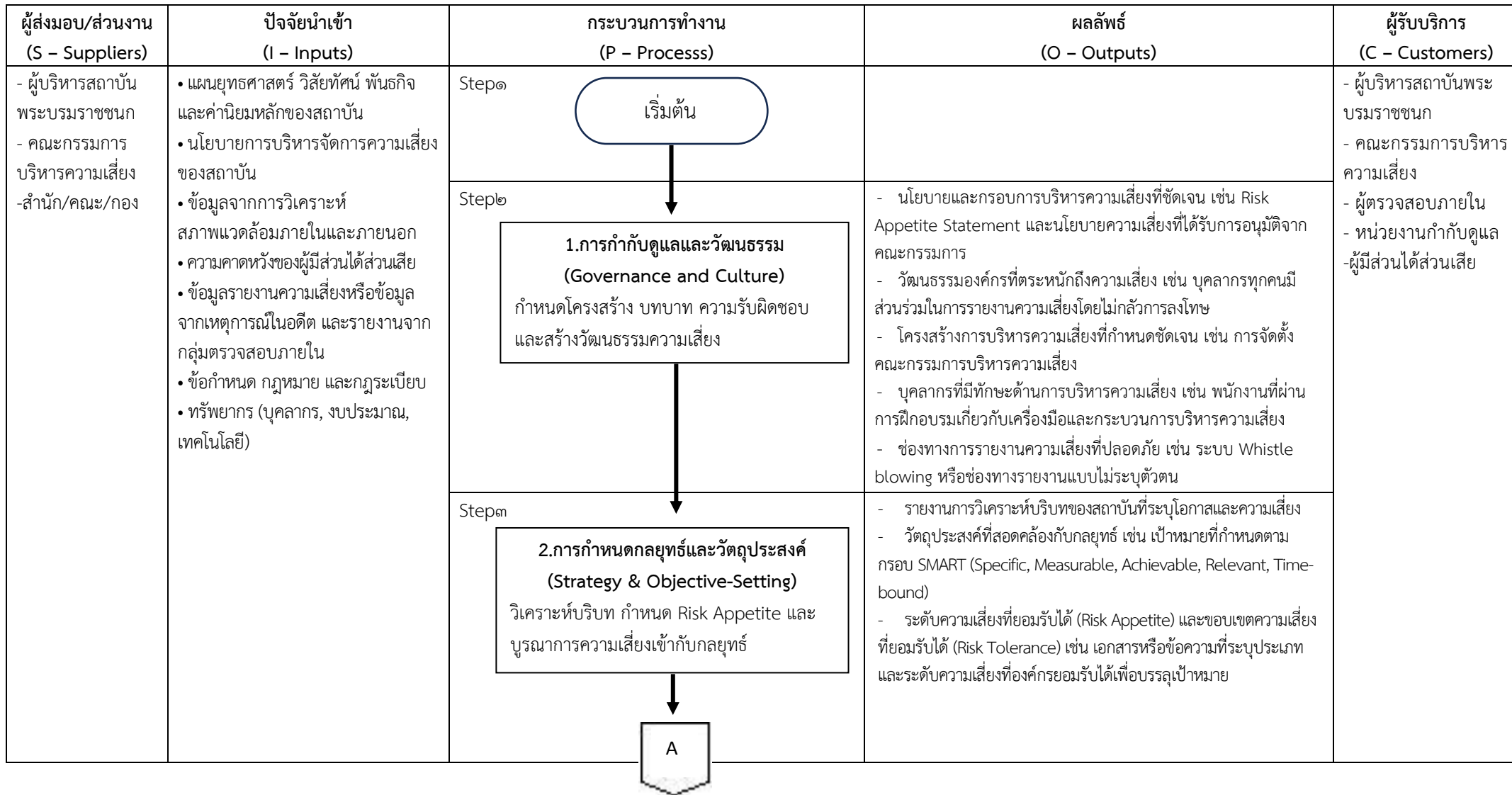
ภาพระดับความเสี่ยง (Risk Profile Map)

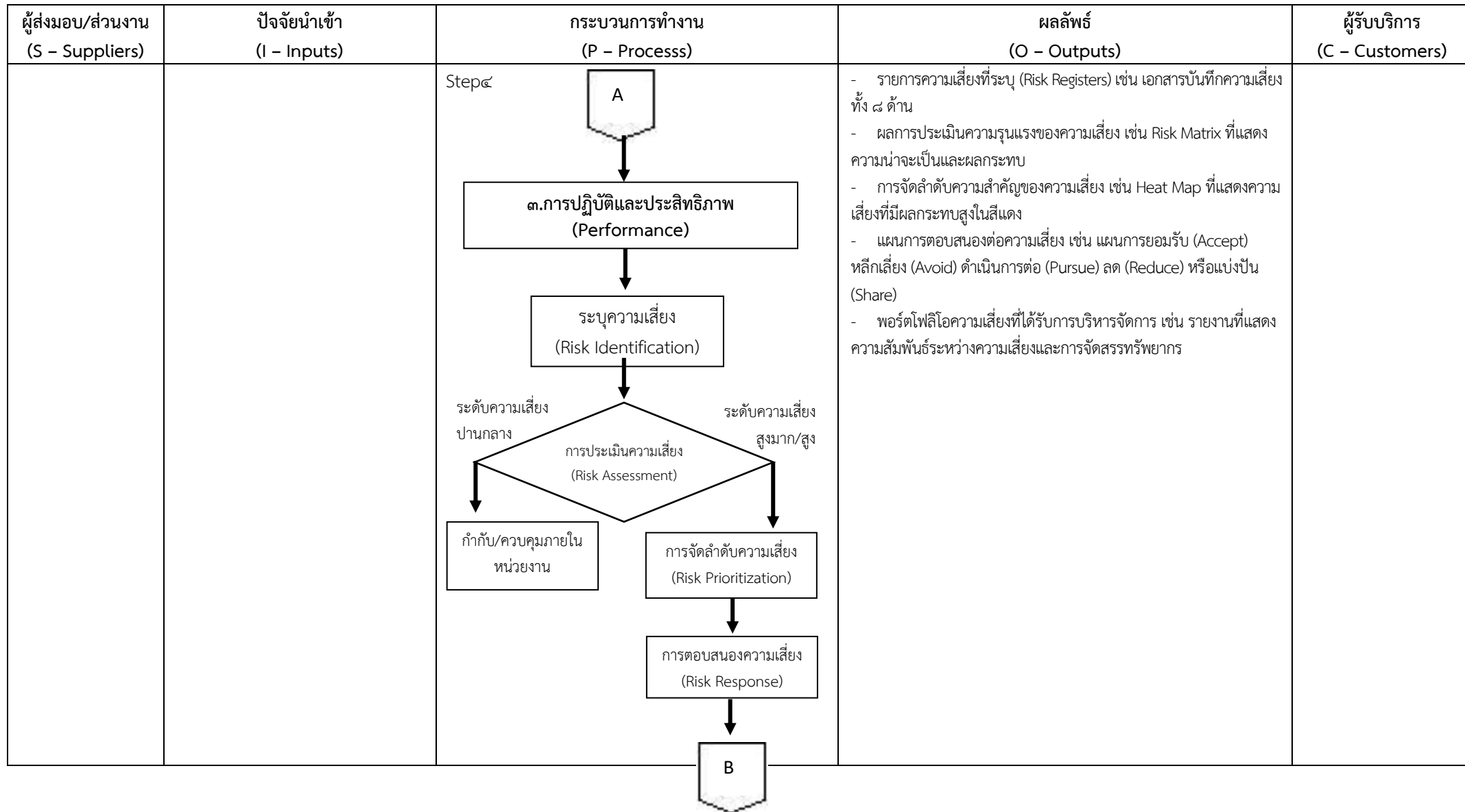
ตารางที่ ๓ ระดับความเร่งด่วนของสถาบันในการบริหารความเสี่ยง

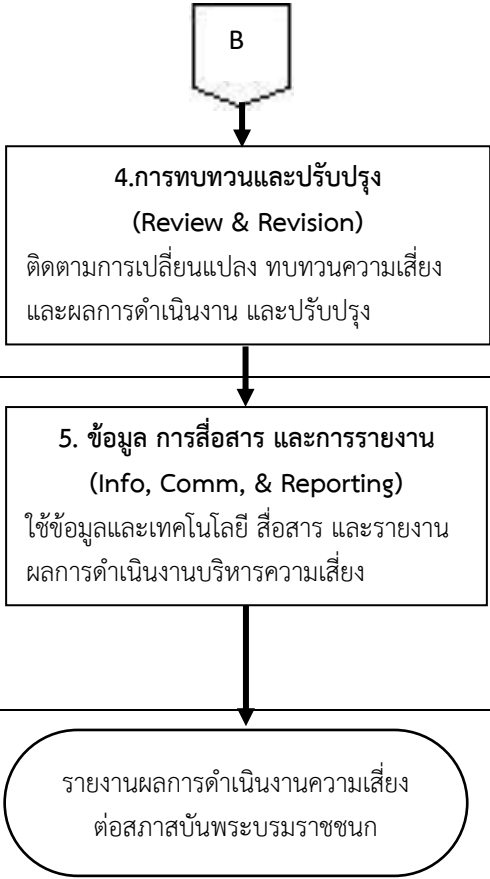
ระดับความเสี่ยง คะแนนประเมิน	ระดับความเร่งด่วน
สูงมาก ๑๗-๒๕ คะแนน	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับสถาบันอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง ๑๐-๑๖ คะแนน	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในสถาบันเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง ๕-๙ คะแนน	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ ๑-๓ คะแนน	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อสถาบัน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

กระบวนการทำงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก





ผู้ส่งมอบ/ส่วนงาน (S – Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (I – Inputs)	กระบวนการทำงาน (P – Processs)	ผลลัพธ์ (O – Outputs)	ผู้รับบริการ (C – Customers)
		 4.การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) ติดตามการเปลี่ยนแปลง ทบทวนความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน และปรับปรุง 5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Info, Comm, & Reporting) ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี สื่อสาร และรายงาน ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยง ต่อสภาสันพระบรมราชชนก	- รายงานประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง รอบ ๖, ๙, ๑๒ เดือน - ผลการทบทวนผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบจากความเสียง - กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุง เช่น นโยบายความเสี่ยงที่อัปเดต การนำซอฟต์แวร์บริหารความเสี่ยงมาใช้ หรือการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านไซเบอร์ - ระบบข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์ เช่น ผลการใช้ Data Analytics เพื่อระบุแนวโน้มหรือความผิดปกติ - การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เช่น รายงานจากการประชุมประจำเดือน หรือการแจ้งเตือนผ่านอินทราเน็ตเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ - รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และประสิทธิภาพ เช่น รายงานไตรมาสสำหรับคณะกรรมการที่รวม KRIs, สถานะการตอบสนองความเสี่ยง และข้อมูลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	

ตารางแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก และรายงานผลการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยงและ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง		ระดับความเสี่ยงก่อน จัดการ			การจัดการ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	ช่วงเวลา กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	พันธกิจ ๔ ด้าน	รายงานผลการดำเนินงาน	
		ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก (ภัยคุกคาม)	L	I	ระดับ							รอบ ๖ เดือน	รอบ ๙ เดือน
						☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ ต่ำ	☐ ยอมรับ ☐ ลด/ควบคุม ☐ กระจาย ☐ หลีกเลี่ยง		☐ ต่ำ ☐ ปานกลาง ☐ สูง			☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔	ผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยง LxI= ☐ ลดลง ☐ เท่าเดิม ☐ เพิ่มขึ้น ปัญหาอุปสรรค	ผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยง LxI= ☐ ลดลง ☐ เท่าเดิม ☐ เพิ่มขึ้น ปัญหาอุปสรรค
						☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ ต่ำ	☐ ยอมรับ ☐ ลด/ควบคุม ☐ กระจาย ☐ หลีกเลี่ยง		☐ ต่ำ ☐ ปานกลาง ☐ สูง			☐ ๑ ☐ ๒ ☐ ๓ ☐ ๔	ผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยง LxI= ☐ ลดลง ☐ เท่าเดิม ☐ เพิ่มขึ้น ปัญหาอุปสรรค	ผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยง LxI= ☐ ลดลง ☐ เท่าเดิม ☐ เพิ่มขึ้น ปัญหาอุปสรรค

หมายเหตุ : ใส่หมายเลขช่องพันธกิจ พันธกิจ ๔ ด้าน

- ๑) จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อตอบสนองต่อระบบสุขภาพด้วยความเสมอภาคให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมมีความสำนึกต่อสังคม มีภาวะผู้นำ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ๒) สร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพด้วยการวิจัยและนวัตกรรม ให้มีมาตรฐานและคุณภาพ รวมทั้งนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
- ๓) บริการวิชาการแก่สังคมและบริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุขเพื่อคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน
- ๔) บูรณาการการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม กับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการเพื่อสุขภาวะชุมชน

ปฏิทินการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ขั้นที่	ช่วง ระยะเวลา	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	ก.ค ปีงบประมาณ เดิม (ก่อนปีงบประมาณใหม่)	๑. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย (กอง / วิทยาลัย) โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงตามพันธกิจของสถาบันพระบรมราชชนก และ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๒. หน่วยงานย่อยจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงให้กับ สำนักและคณะต้นสังกัด ๓. สำนักงานอธิการบดี สำนักวิชาการ และคณะ รวบรวมและส่งข้อมูล แผนบริหารความเสี่ยงให้ คกก. บริหารความเสี่ยง เพื่อรวบรวมเป็น ข้อมูลนำเข้าในภาพสถาบัน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อร่างแผน บริหารความเสี่ยง ของ สบข. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง) - ทุกหน่วยงาน/ทุกคณะ ในสังกัด สบข. - หน่วยงานหลัก	
๒.	ก.ค ปีงบประมาณ เดิม	๑. จัดทำปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง สบข.ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒. ทบทวน และยก (ร่าง) คู่มือบริหารความเสี่ยงของ สบข. ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สบข. เพื่อยกวางแผน บริหารความเสี่ยง ของ สบข. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. - รวบรวมข้อมูล สรุปข้อมูล ฯ เสนอต่อคกก.บริหารความเสี่ยงฯ	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง)	
๓.	ส.ค ปีงบประมาณ เดิม	๑. ทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและจัดทำคำสั่ง ฯ - ทำหนังสือขอรายชื่อผู้ร่วมเป็นคณะกรรมการ - ยกคำสั่ง ฯ - เสนอร่างคำสั่งต่ออธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนกเพื่อพิจารณา ลงนามในคำสั่ง ฯ - ทำหนังสือแจ้งเวียนคำสั่ง ฯ	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง)	
๑.	ส.ค ปีงบประมาณ เดิม	ประชุมคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง (ครั้งที่ ...) เพื่อพิจารณา - เสนอคู่มือบริหารความเสี่ยงของ สบข. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. - เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ของ สบข. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (ข้อมูลจากประชุมเชิงปฏิบัติการฯ) (ก่อนเสนอต่อคกก.กำกับบริหารความเสี่ยง) - ทำหนังสือขออนุมัติจัดประชุม ฯ - ทำหนังสือเชิญประชุม ฯ - สรุปรายงานการประชุม ฯ - ทำหนังสือแจ้งเวียนรายงานการประชุมฯ	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง)	
๑.	ภายใน ๑๐ ก.ย ปีงบประมาณ เดิม	ประชุมคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยงสถาบัน พระบรมราชชนก (ครั้งที่ .../พ.ศ.) - พิจารณาเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยงของ สบข. ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ก่อนเสนอต่อสภาสถาบัน - พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ของ สบข. ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ก่อนเสนอต่อสภาสถาบัน	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย) - ผู้ช่วยเลขานุการ (ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี)	

ขั้นที่	ช่วง ระยะเวลา	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	ต.ค ปีงบประมาณ ใหม่	- เสนอสภาสถาบัน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระ บรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย)	ต้น ปีงบประมาณ ขอความ เห็นชอบแผน ฯ
	ต.ค	ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน หลัก รอบ ๑๒ เดือน	- หน่วยงานหลัก - คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง)	
๒.	พ.ย	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก (ครั้งที่ .../พ.ศ....) - กำกับติดตาม การบริหารความเสี่ยงรอบ ๑๒ เดือน	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง) ๒. หน่วยงานหลัก	
๒.	พ.ย	ประชุมคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก (ครั้งที่ .../พ.ศ.) - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๑๒ เดือน	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย) - ผู้ช่วยเลขานุการ (ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี)	
	ธ.ค	เสนอสภาสถาบัน เพื่อเสนอผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระ บรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ รอบ ๑๒ เดือน	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย)	สิ้นปี พ.ศ. เสนอผลการ ดำเนินงา นตามแผนฯ
	ต.ค-มี.ค	หน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	ทุกหน่วยงาน/ทุกคณะ ใน สังกัด สปช.	
	มี.ค.	- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน หลัก รอบ ๖ เดือน (ของปีงบประมาณ) - ทำหนังสือแจ้งหน่วยงาน เพื่อส่งรายงานผลการดำเนินการตาม แผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง)	
๓.	เม.ย	ประชุมคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง (ครั้งที่ ..)เพื่อกำกับติดตาม ผลการบริหารความเสี่ยงรอบ ๖ เดือน	- คกก. บริหารความเสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง) ๒. หน่วยงานหลัก	
๓.	เม.ย	ประชุมคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก (ครั้งที่ .../พ.ศ.) รายงานข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย) - ผู้ช่วยเลขานุการ (ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี)	

ชั้นที่	ช่วง ระยะเวลา	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	มิ.ย.	- ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานย่อย รอบ ๙ เดือน - ทำหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อจัดส่งรายงานผลการดำเนินการตาม แผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๙ เดือน - หน่วยงานหลักจัดส่งข้อมูล	๑. คกก. บริหารความ เสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง) ๒. หน่วยงานหลัก	
๔.	ก.ค	ประชุมคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง (ครั้งที่ ...)เพื่อกำกับติดตาม การบริหารความเสี่ยงรอบ ๙ เดือน	- คกก. บริหารความ เสี่ยง เลขานุการ : (กองกลาง) ๒. หน่วยงานหลัก	
๔.	ก.ค	ประชุมคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก (ครั้งที่ .../พ.ศ.) รายงานข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๙ เดือน	- เลขานุการ คณะกรรมการ (รองอธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย) - ผู้ช่วยเลขานุการ (ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี)	

คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

สำเนา

คำสั่งสถาบันพระบรมราชชนก

ที่ ๖๙๖ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

อนุสนธิคำสั่งสถาบันพระบรมราชชนก ที่ ๒๔๗๔/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนกมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งเป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก ที่มุ่งเน้นการจัดการและลดผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

อาศัยอำนาจตามความในพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. ๒๕๖๒ และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ มีความต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล จึงให้ยกเลิกคำสั่งสถาบันพระบรมราชชนก ที่ ๒๔๗๔/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันพระบรมราชชนกโดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	รองศาสตราจารย์อริยัญญา เชาวลิตร	ที่ปรึกษา
	รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก	
๑.๒	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภกรใจ เจริญสุข	ประธาน
	รองอธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก	
๑.๓	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	รองประธาน
๑.๔	รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
๑.๕	รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
๑.๖	รองคณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ
๑.๗	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ	กรรมการ
๑.๘	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ราชบุรี	กรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี สรรบุรี	กรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก	กรรมการ
๑.๑๑	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก	กรรมการ
๑.๑๒	ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการผลิตกำลังคนระบบสุขภาพปทุมภูมิ	กรรมการ
๑.๑๓	ประธานโครงการจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์	กรรมการ
๑.๑๔	ประธานโครงการจัดตั้งคณะทันตแพทยศาสตร์	กรรมการ
๑.๑๕	ผู้อำนวยการสำนักงานสภาสถาบัน	กรรมการ
๑.๑๖	ผู้อำนวยการกองบริหารการคลังและพัสดุ	กรรมการ
๑.๑๗	ผู้อำนวยการกองกฎหมาย	กรรมการ
๑.๑๘	ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑.๑๙	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๑.๒๐	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	
	๑.๒๑ ผู้อำนวยการ...	

๑.๒๑	ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๑.๒๒	ผู้อำนวยการกองส่งเสริมวิชาการและคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๑.๒๓	ผู้อำนวยการกองทะเบียนและประมวลผล	กรรมการ
๑.๒๔	ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	กรรมการ
๑.๒๕	ผู้อำนวยการกองบริการวิชาการ	กรรมการ
๑.๒๖	ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและเลขานุการ
๑.๒๗	ผู้แทนกองกลาง	ผู้ช่วยเลขานุการ

๒. หน้าที่และอำนาจ

- ๒.๑ กำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก
 - ๒.๒ พิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบันพระบรมราชชนก
 - ๒.๓ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก
 - ๒.๔ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงรอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน ของสถาบันพระบรมราชชนกและรายงานต่ออธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก
 - ๒.๕ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ
 - ๒.๖ แต่งตั้งคณะทำงานย่อย หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
 - ๒.๗ ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

ลงชื่อ วิชัย เทียนถาวร
(ศาสตราจารย์พิเศษวิชัย เทียนถาวร)
อธิการบดีสถาบันพระบรมราชชนก

คำสั่งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก



คำสั่งสภาสถาบันพระบรมราชชนก

ที่ ๒ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

อนุสนธิคำสั่งสภาสถาบันพระบรมราชชนก ที่ ๒๐/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนกเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสมและเกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๙ (๑๖) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. ๒๕๖๒ และข้อบังคับสถาบันพระบรมราชชนกว่าด้วยการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๕ ข้อ ๘ ประกอบกับมติสภาสถาบันพระบรมราชชนก ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก โดยมีองค์ประกอบหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------|
| ๑.๑ นายสมควร หาญพัฒน์ชัยกูร | ประธาน |
| กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ | |
| ๑.๒ ศาสตราจารย์สุรสิทธิ์ วชิรขจร | กรรมการ |
| กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ | |
| ๑.๓ รองศาสตราจารย์รวงคณา จันทรวง | กรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน | |
| ๑.๔ รองศาสตราจารย์กัญญาภา อุนวงศ์ | กรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน | |
| ๑.๕ นางปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ | กรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน | |
| ๑.๖ รองศาสตราจารย์สุร ทนวิวัฒนกุล | เลขานุการ |
| รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย | |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการกองบริหารการคลังและพัสดุ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. หน้าที่ ...

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ กำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันพระบรมราชชนก

๒.๒ พิจารณาให้ข้อเสนอแนะกรอบแนวทาง ทิศทาง และแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันตามที่สภาสถาบันพระบรมราชชนกเห็นชอบ

๒.๓ กำกับ ดูแล ประเมินผล และตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันตามที่สภาสถาบันพระบรมราชชนกเห็นชอบ

๒.๔ ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องบริหารความเสี่ยงรวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

๒.๕ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

๒.๖ ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่สภาสถาบันพระบรมราชชนกหรือนายกสภาสถาบันพระบรมราชชนกมอบหมาย รวมทั้งตามที่กฎหมายและระเบียบของทางราชการกำหนด

๓. ให้ยกเลิกคำสั่งสภาสถาบันพระบรมราชชนก ที่ ๒๐/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗



(ศาสตราจารย์กิตติคุณสุรศักดิ์ ฐานิพานิชกุล)
นายกสภาสถาบันพระบรมราชชนก





คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระบรมราชชนก

กองกลาง 88/20 อาคาร 4 ชั้น 6
ตึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000