



คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน พ.ศ. 2563



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

เสนอ คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

มีนาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 ที่มา	1-1
1.2 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1-1
1.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	1-3
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.	2-1
2.1 คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)	2-1
2.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2-1
2.3 คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2-2
2.4 คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2-2
2.5 ผู้บริหารระดับสูง	2-3
2.6 ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น	2-3
2.7 สำนักงานบริหารการคลัง (สกก.)	2-4
2.8 กองพัฒนาระบบงาน (กพร.)	2-4
2.9 คณะกรรมการตรวจสอบ	2-4
2.10 สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)	2-5
2.11 บุคลากรของ วว.	2-5
บทที่ 3 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	3-1
3.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017	3-1
3.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	3-3
3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013	3-4
3.4 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3-6
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4-1
4.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4-1
4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	4-6
4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	4-8
4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	4-10
4.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	4-14
4.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	4-14

สารบัญ

	หน้า
4.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	4-15
4.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)	4-18
4.9 การทบทวน (Review and Revision)	4-19
ผนวก 1 กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผ1-1
ผนวก 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	ผ2-1
ผนวก 3 นโยบายการควบคุมภายใน	ผ3-1
ผนวก 4 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผ4-1
ผนวก 5 คำสั่งบริหารแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผ5-1

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 3-1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017	3-2
รูปที่ 3-2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	3-5
รูปที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4-5
รูปที่ 4-2 เกณฑ์กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ	4-9
รูปที่ 4-3 ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	4-10
รูปที่ 4-4 เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	4-11
รูปที่ 4-5 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง	4-12
รูปที่ 4-6 แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง	4-13
รูปที่ 4-7 หลักการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	4-14
รูปที่ 4-8 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	4-15
รูปที่ 4-9 การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	4-17

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3-1 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ	3-9
ตารางที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4-2

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2563 นี้ เป็นการนำคู่มือการบริหารความเสี่ยง วว. พ.ศ. 2555 และคู่มือควบคุมภายใน วว. พ.ศ. 2558 มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน และรวมให้เป็นคู่มือฉบับเดียวกัน เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงตามแนวทางและหลักปฏิบัติสากลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี 2563

คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน ระดับศูนย์/สำนัก รวมทั้งการดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และการดำเนินในโครงการสำคัญ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ วว. ในทุกระดับมีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่น ๆ

1.2 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.2.1 ทำให้การบริหารจัดการของ วว. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1.2.2 ทำให้การดำเนินงานของ วว. สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินที่ต้องเข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมินประกอบด้วย (1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง และ (5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

1.2.3 ทำให้การปฏิบัติงานของ วว. เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

1.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

1.3.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- (1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์
- (2) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน
- (3) เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- (1) สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- (2) ทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือโครงการที่สำคัญสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์หลักขององค์กร
- (3) สามารถติดตามสถานะของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เหนือความคาดหมายได้อย่างทันท่วงที
- (4) ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1.4.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(1) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

(2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ

(3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

1.4.2 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
- (3) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- (4) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
- (5) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

บทที่ 2

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.1.1 ให้ความเห็นชอบกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการควบคุมภายใน นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน

2.1.2 กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผ่าน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

2.1.1 ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

2.1.4 มีความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ วว. และทำให้มั่นใจว่า วว. จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น

หมายเหตุ : กฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการควบคุมภายใน ที่ กวท. ให้ความเห็นชอบ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก 1 ถึง ภาคผนวก 3

2.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กวท. เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วย 1) ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจากกรรมการ กวท. ที่ได้รับมอบหมาย 2) อนุกรรมการ ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักที่ได้รับมอบหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งจาก กวท. (ถ้ามี) และ 3) อนุกรรมการและเลขานุการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ โดยมีผู้ช่วยเลขานุการ คือ ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หน้าที่ของคณะอนุกรรมการฯ ได้แก่

2.2.1 ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.2.2 กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน

2.2.3 กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน

2.2.4 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

หมายเหตุ : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในภาคผนวก 4

2.3 คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มีผู้ว่าการเป็นประธาน รองผู้ว่าการทุกกลุ่มงานเป็นรองประธาน พร้อมตัวแทนระดับผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก จากแต่ละกลุ่มงานร่วมเป็นคณะกรรมการ มีผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจเป็นกรรมการและเลขานุการ อีกทั้งยังมีกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน ผู้อำนวยการกองพัสดุและคลังพัสดุ และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หน้าที่ของคณะกรรมการฯ ได้แก่

2.3.1 อำนาจในการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.3.2 กำหนดแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในภาพรวมของ วว.

2.3.3 รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมของ วว.

2.3.4 ประสานงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

2.3.5 จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ วว.

2.3.6 กำกับ ดูแล และติดตาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาสำหรับการดำเนินงานของ วว. ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.3.7 ขับเคลื่อน สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

2.4 คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มีรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรมเป็นประธาน รองผู้ว่าการบริหารเป็นรองประธาน พร้อมตัวแทนบุคลากรจากแต่ละกลุ่มงานร่วมเป็นคณะทำงาน มีผู้อำนวยการพัฒนาระบบงานเป็นเลขานุการ โดยมีผู้ช่วยเลขานุการอีก 4 คน หน้าที่ของคณะทำงานฯ ได้แก่

2.4.1 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

2.4.2 จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่นๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.4.3 รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.4.4 รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการ

2.4.5 จัดทำร่างรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ วว. เสนอต่อคณะกรรมการ

2.4.6 ประสานงานกับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการอื่น ๆ ของ วว. ในการบูรณาการแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

2.4.7 สื่อสารให้พนักงานและลูกจ้าง วว. รับทราบและทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.4.8 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก วว.

หมายเหตุ : คำสั่งบริหารแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในภาคผนวก 5

2.5 ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงของ วว. ได้แก่ ผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการก่อบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.5.1 กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

2.5.2 ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.5.3 ติดตาม กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน จัดการความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

2.5.4 ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/กอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัย ในกลุ่มงานให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในหน่วยงานของตน

2.5.5 สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบุคลากร

2.5.6 สนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือและระบบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.6 ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของ วว. ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/กอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัยมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการก่อบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.6.1 มีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.6.2 เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

2.6.3 กำกับดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน/โครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในที่ได้รับมอบหมาย และตามแผนที่ได้กำหนดขึ้นเองในกลุ่มงานและหน่วยงาน

2.6.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในความรับผิดชอบให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.7 สำนักงานบริหารการคลัง (สกก.)

เป็นหน่วยงานระดับสำนัก ภายใต้กลุ่มบริหาร รับผิดชอบเป็นหน่วยงานจัดทำแผนและระบบควบคุมภายในของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2560 เรื่องโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยมีหน้าที่ประสานงานสำหรับการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของ วว. ตั้งแต่การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนไปปฏิบัติ การติดตามรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

2.8 กองพัฒนาระบบงาน (กพร.)

เป็นหน่วยงานระดับกอง ภายใต้สำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ กลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2560 เรื่องโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยมีประสานงานสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว. ตั้งแต่การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนไปปฏิบัติ การติดตามรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

2.9 คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.9.1 สอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2.9.2 รายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.10 สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.10.1 นำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ

2.10.2 สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.10.3 สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.10.4 สื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

2.11 บุคลากรของ วว.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.11.1 ให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.11.2 เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.11.3 มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.11.4 มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน

บทที่ 3

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. 2560 ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM 2017 สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 สามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรมในองค์กร
- (2) ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Director Management) เพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other Personal)
- (3) เน้นการระบุ และประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Entity Strategy Setting)
- (4) ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)
- (5) ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Risk Appetite)
- (6) ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance Regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด
- (7) หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้ว จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Achievement of Entity Objectives)

การบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ตามรูปที่ 3-1 ได้แก่



รูปที่ 3-1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017

(1) **ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)** องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

(2) **การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting)** เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

(3) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)** ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(4) **การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)** การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและ จากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

3.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ อันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

(2) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

(3) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมรวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(5) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ COSO 2013 ได้แสดงไว้ในรูปที่ 3-2 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



รูปที่ 3-2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(4) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) **กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้งานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

3.4 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ในปีบัญชี 2563 สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและผลดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

หัวข้อในหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตามองค์ประกอบของ COSO ERM 2017 ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)
- หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

ในแต่ละหัวข้อจะประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่
 - 1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
 - 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)
 - 1.3 บรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4%)
 - 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)
 - 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

• **หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)** มีประเด็นย่อยได้แก่

- 2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)

• **หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)** มีประเด็นย่อยได้แก่

- 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ 12)

• **หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)** มีประเด็นย่อยได้แก่

- 4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)
- 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

• **หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)** มีประเด็นย่อยได้แก่

- 5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10%)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง 8 หัวข้อ สคร. ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/หลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำงานอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณา เช่น พิจารณานโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

วว. ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม (1) เกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (2) COSO ERM 2017 (3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (4) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ (5) COSO 2013 โดยขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

- (1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
- (4) การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
- (5) การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
- (6) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
 - 6.1 การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)
 - 6.2 การควบคุมภายใน (Internal Control)
- (7) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
- (8) การทบทวน (Review and Revision)

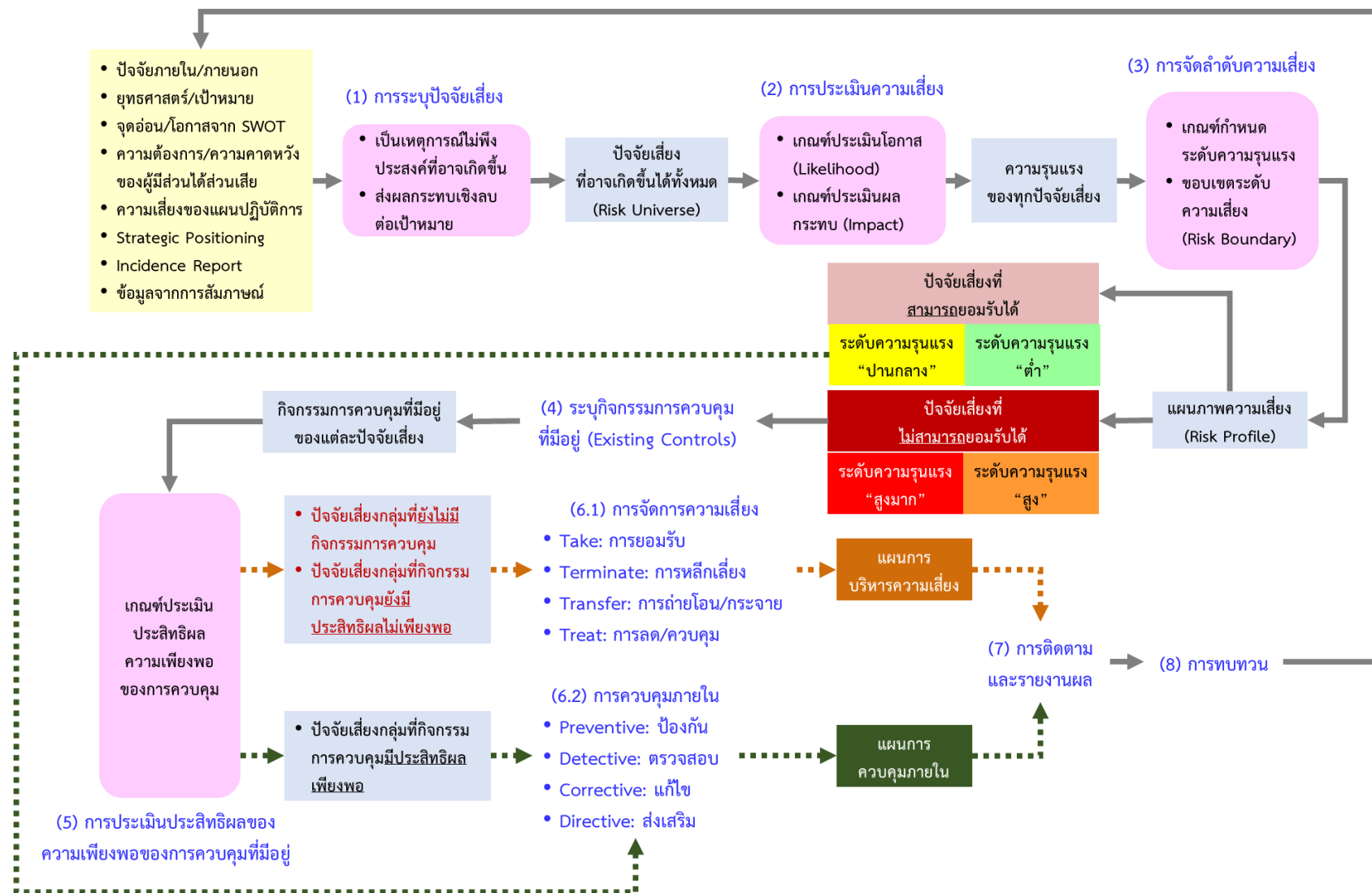
ข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-1 โดยสามารถเขียนเป็นผังงาน (Flowchart) ได้ตามรูปที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง - รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ	- เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน - เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	- ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภทความเสี่ยง ดังนี้ - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน - ความเสี่ยงด้านการเงิน - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
3	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	- เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง - ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
5	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	- ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม - กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ - กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
6	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	- กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง - Take: การยอมรับ - Terminate: การหลีกเลี่ยง - Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย - Treat: การลด/ควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	- รูปแบบการควบคุม - Preventive: ป้องกัน - Detective: ตรวจสอบ - Corrective: แก้ไข - Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
7	การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)			
7.1	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายไตรมาส
7.2	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	- รายงานผลรายไตรมาส - รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน



รูปที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

4.2.1 ความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยถ้าเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความสูญเสีย สิ่งที่ไม่คาดหวัง สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จนขัดขวางให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผล และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้เหมาะสม

4.2.2 ประเภทของความเสี่ยง

ว. แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลัก ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้ให้บริการ และอื่น ๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงินลงทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

4.2.2 ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงหรือการระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถพิจารณาได้จาก

- ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน
- ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว (เช่น ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่น ๆ)
- ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
- จุดอ่อนและโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ของการทำแผนวิสาหกิจ
- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
- รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ

4.2.3 วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น

- การพิจารณาคู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่

- การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) ให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- การระดมความคิด (Brainstorming) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน (Experience) โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

4.3.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

4.3.2 ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

4.3.3 หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

- (1) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
- (2) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน ก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม
- (3) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมิน
- (4) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร กลุ่มงาน ศูนย์/สำนัก โครงการ แผนปฏิบัติการ กิจกรรม จึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

4.3.4 การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

ว. กำหนดเกณฑ์เพื่อวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ ตามที่แสดงในรูปที่ 4-2 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- ระดับของโอกาสที่จะเกิด มี 5 ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นน้อยมาก (1)-เกิดขึ้นน้อย (2)-เกิดขึ้นปานกลาง (3)-เกิดขึ้นบ่อย (4)-เกิดขึ้นบ่อยมาก (5)
- ระดับของผลกระทบ มี 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก (1)-น้อย (2)-ปานกลาง (3)-รุนแรง (4)-รุนแรงมาก (5)

ค่าระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
1	เกิดขึ้นน้อยมาก	(เสียหาย) น้อยมาก
2	เกิดขึ้นน้อย	(เสียหาย) น้อย
3	เกิดขึ้นปานกลาง	(เสียหาย) ปานกลาง
4	เกิดขึ้นบ่อย	(เสียหาย) รุนแรง
5	เกิดขึ้นบ่อยมาก	(เสียหาย) รุนแรงมาก

รูปที่ 4-2 เกณฑ์กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ

สำหรับแต่ละความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่กำลังพิจารณา ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูลเพื่อจัดทำคำอธิบายที่เหมาะสมหรือกำหนดช่วงตัวเลขที่เหมาะสม ให้แก่ค่าระดับ 1 ถึงค่าระดับ 5 ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

4.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

$$\text{ค่าความรุนแรง} = \text{ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด} \times \text{ค่าระดับของผลกระทบ}$$

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง 1-5) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในรูปที่ 4-3

ผลกระทบ (Impact)	รุนแรงมาก (5)	5 (1×5)	10 (2×5)	15 (3×5)	20 (4×5)	25 (5×5)
	รุนแรง (4)	4 (1×4)	8 (2×4)	12 (3×4)	16 (4×4)	20 (5×4)
	ปานกลาง (3)	3 (1×3)	6 (2×3)	9 (3×3)	12 (4×3)	15 (5×3)
	น้อย (2)	2 (1×2)	4 (2×2)	6 (3×2)	8 (4×2)	10 (5×2)
	น้อยมาก (1)	1 (1×1)	2 (2×1)	3 (3×1)	4 (4×1)	5 (5×1)
		เกิดขึ้น น้อยมาก (1)	เกิดขึ้น น้อย (2)	เกิดขึ้น ปานกลาง (3)	เกิดขึ้น บ่อย (4)	เกิดขึ้น บ่อยมาก (5)
		โอกาส (Likelihood)				

รูปที่ 4-3 ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

4.4.2 กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- สูงมาก (Very High) แทนด้วยสีแดง
- สูง (High) แทนด้วยสีส้ม
- ปานกลาง (Medium) แทนด้วยสีเหลือง
- ต่ำ (Low) แทนด้วยสีเขียว

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามรูปที่ 4-4

ค่าความรุนแรง	1-3	4-8	9-15	16-25
ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ต่ำ (Low)	ปานกลาง (Medium)	สูง (High)	สูงมาก (Very High)

ผลกระทบ (Impact)	รุนแรงมาก (5)	5 (ปานกลาง)	10 (สูง)	15 (สูง)	20 (สูงมาก)	25 (สูงมาก)
	รุนแรง (4)	4 (ปานกลาง)	8 (สูง)	12 (สูง)	16 (สูงมาก)	20 (สูงมาก)
	ปานกลาง (3)	3 (ปานกลาง)	6 (ปานกลาง)	9 (สูง)	12 (สูง)	15 (สูง)
	น้อย (2)	2 (ต่ำ)	4 (ปานกลาง)	6 (ปานกลาง)	8 (สูง)	10 (สูง)
	น้อยมาก (1)	1 (ต่ำ)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (ปานกลาง)	5 (ปานกลาง)
		เกิดขึ้นน้อยมาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นปานกลาง (3)	เกิดขึ้นบ่อย (4)	เกิดขึ้นบ่อยมาก (5)
		โอกาส (Likelihood)				

รูปที่ 4-4 เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

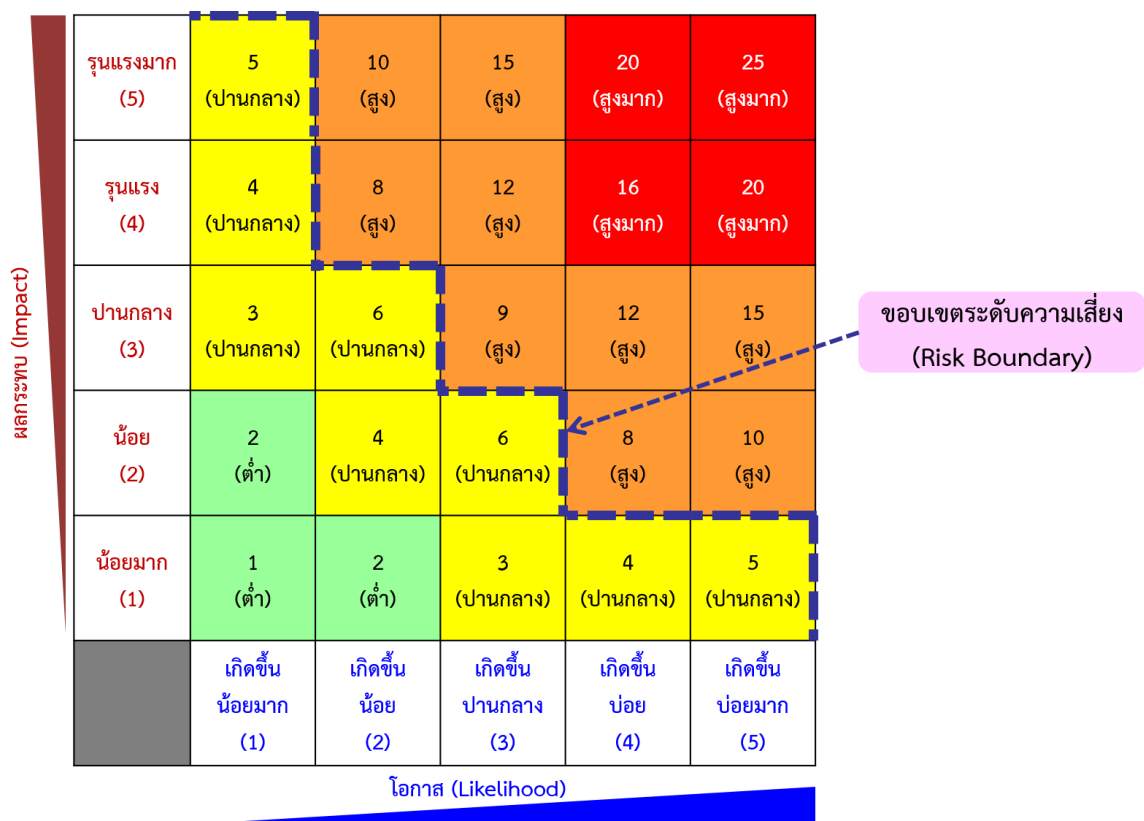
4.4.3 จัดลำดับความเสี่ยง

พิจารณา “ค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง” ร่วมกับ “ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่จะนำไปบริหารจัดการ รวมทั้งแนวทางที่จะใช้ตอบสนองหรือจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความรุนแรงในแต่ละระดับ

(1) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

วว. กำหนด “ขอบเขตระดับความเสี่ยง” เพื่อเป็นเส้นแบ่งระหว่าง “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้” กับ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ตามรูปที่ 4-5 โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง” และ “ต่ำ”
- ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง” และ “สูงมาก”



รูปที่ 4-5 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง

(2) การจัดลำดับ

วว. กำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

(3) การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile

นำ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ทุกตัวมาแสดงสถานะรวมกันบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

(4) การกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง

วว. กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรง ตามรายละเอียดในรูปที่ 4-6

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	แนวทางตอบสนอง/จัดการ
สูงมาก (Very High) สีแดง	- เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง จำเป็นต้องจัดการอย่างเร่งด่วน - จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม	- เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบสูง จำเป็นต้องจัดการโดยเร็ว - จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง	- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ - ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม - อาจเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ - ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

รูปที่ 4-6 แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

4.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

4.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

4.6.1 หลักการประเมิน

การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมองตามรูปที่ 4-7

ระดับ	มุมมองการประเมิน		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
สูง (High)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐานขององค์กร	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐานและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	แต่ละหน่วยงานย่อยมีกระบวนการของตนเอง	กำหนดกระบวนการแต่ยังดำเนินการไม่สม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	กระบวนการยังไม่ชัดเจนหรือยังไม่มี	ติดตามเฉพาะเมื่อมีการร้องขอหรือไม่มีการติดตาม

รูปที่ 4-7 หลักการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

4.6.2 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจาก ผลการประเมินของทั้งสามมุมมอง โดย การควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

4.6.3 ผลจากการประเมิน

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม (จากการพิจารณาในข้อ 4.5)
- กลุ่มที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

4.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

4.7.1 การเลือกวิธีเพื่อจัดการกับปัจจัยเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 2) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 4-8

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”

รูปที่ 4-8 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

4.7.2 แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ยง

(1) แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

- การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่า การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้

- การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง

- ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

- วว. มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการดำเนินงานระดับกลุ่มงาน รวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดในรูปที่ 4-9

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	• เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	• เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	• เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของการปฏิบัติงาน	• เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	• เป้าหมายระดับ 5 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง บัญชี งบประมาณ	• เป้าหมายระดับ 3 ของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	• สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

รูปที่ 4-9 การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)
และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

4.7.3 แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย
- การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต

- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

4.8.1 แนวทางของการรายงานผล

วว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท.

4.8.2 การรายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรง และ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.8.3 การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.8.4 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (กวท.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบ ปค. 1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
- แบบ ปค. 4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค. 5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

4.9 การทบทวน (Review and Revision)

วว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมินและทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(2) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ผนวก 1

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประกาศ

เรื่อง กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑. หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ในการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน ตลอดจนการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของ วว. มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเสียของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต ตลอดจนสนับสนุนให้การ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ รวมทั้งขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ จึงได้จัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น

๒. คำจำกัดความ

“คณะอนุกรรมการ” หมายถึง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

“กฎบัตร” หมายถึง กฎบัตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเป็นเอกสาร ทางการที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะอนุกรรมการ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและ ส่งผลกระทบต่อ วว. เพื่อให้ วว. สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีด ความสามารถของ วว.

“การควบคุมภายใน” หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ กวท. ผู้ว่าการ ผู้บริหาร และบุคลากร ของ วว. จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ วว. จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้าน การดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๓. วัตถุประสงค์

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บรรลุเป้าหมายการ สร้างการกำกับดูแลที่ดี การจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ วว. รวมทั้ง การดำเนินการของ วว. มีความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และ ข้อกฎหมายต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนการ สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ วว. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของ วว.

๔. องค์ประกอบ

กวท. เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ๑) ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจาก กวท. ที่ได้รับมอบหมาย ๒) อนุกรรมการ ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักที่ได้รับมอบหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งจาก กวท. (ถ้ามี) ๓) อนุกรรมการและเลขานุการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ โดยมีผู้ช่วยเลขานุการ คือ ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

๕. คุณสมบัติ

คณะกรรมการ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยรวม รวมทั้งมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน

๖. ขอบเขตอำนาจหน้าที่

เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในคำสั่ง กวท. เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ ได้แก่

๖.๑ ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบาย แผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน

๖.๒ กลั่นกรองและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และนำเสนอ กวท. พิจารณานุมัติ

๖.๓ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุม ภายใน

๖.๔ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

๗. การประชุม

๗.๑ คณะอนุกรรมการต้องมีการประชุมอย่างน้อยปีละ ๔ ครั้ง หรือตามความจำเป็นและ เหมาะสม กรณีที่เกิดเหตุจำเป็นจนทำให้ไม่สามารถจัดประชุมได้ในครั้งใด ให้อนุกรรมการและเลขานุการจัดทำ รายงานแสดงข้อมูลและรายละเอียดที่ต้องเสนอในการประชุมครั้งนั้น แล้วส่งให้อนุกรรมการทุกคนรับทราบ

๗.๒ ในการประชุมแต่ละครั้ง ต้องมีอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน อนุกรรมการทั้งหมด จึงจะครบเป็นองค์ประชุม

๗.๓ กรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานอนุกรรมการ มอบหมายอนุกรรมการคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานของการประชุมแทน ยกเว้นกรณีเร่งด่วนหรือกรณี จำเป็นที่ประธานอนุกรรมการไม่สามารถมอบหมายได้ทัน ให้อนุกรรมการที่อยู่ในที่ประชุม เลือกอนุกรรมการคน ใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานของการประชุม

๗.๔ เลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมของคณะกรรมการ เช่น นัดหมายประชุม จัดเตรียมระเบียบวาระการประชุม บันทึกถายงานการประชุม จัดทำรายงานการประชุม แจ้งมติที่ประชุมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

๗.๕ ให้เลขานุการคณะกรรมการ จัดเตรียมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการ ประชุม โดยควรจัดส่งให้แก่คณะกรรมการก่อนการประชุมเป็นการล่วงหน้าในระยะเวลาพอสมควร เพื่อให้ คณะอนุกรรมการมีเวลาพิจารณาหรือเรียกขอข้อมูลประกอบการพิจารณาเพิ่มเติม

๘. การรายงาน

๘.๑ ให้คณะกรรมการรายงานผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเสนอต่อ กวท. อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๘.๒ ให้คณะกรรมการรายงานเรื่องอื่น ๆ ต่อ กวท. ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร หรือตามที่ได้รับมอบหมายจาก กวท.

๙. การทบทวนกฎบัตร

คณะกรรมการ จะทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรเป็นประจำทุกปี และหากมีการปรับปรุงแก้ไขจะนำเสนอ กวท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๑๐. หลักเกณฑ์อื่น

กรณีอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎบัตร ให้คณะกรรมการใช้ดุลพินิจในการพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่กำหนดในมาตรฐานและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานอื่น ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๓

(นายพสุ โลหารชุน)

ประธานกรรมการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นายเพิ่มสุข สัจจาภิวัฒน์)

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นางชุตีมา เอี่ยมโชติชวลิต)

ผู้ว่าการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ผนวก 2

นโยบายการบริหารความเสี่ยง



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประกาศ

เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ถือเป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้งให้ตระหนักและความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางปฏิบัติร่วมกันดังนี้

๑. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่ดีซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของมาตรฐานตามสากล โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรรวมทั้งมีการดำเนินการที่มั่นใจได้ว่าได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ

๒. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

๓. ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๓

(นายพสุ โลหารชุน)

ประธานกรรมการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นายเพิ่มสุข สัจจาภิวัฒน์)

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นางชุตินา เอี่ยมโชติชวลิต)

ผู้จัดการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ผนวก 3

นโยบายการควบคุมภายใน



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประกาศ

เรื่อง นโยบายการควบคุมภายใน

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้กำหนดนโยบายการควบคุมภายใน เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ถือเป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้งให้ความตระหนักและความสำคัญกับการควบคุมภายใน โดยมีแนวปฏิบัติร่วมกันดังนี้

๑. ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการที่ดีซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของมาตรฐานตามสากล เพื่อให้องค์กรดำรงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายใน

๓. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๓

(นายพสุ โลหารชุน)

ประธานกรรมการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นายเพ็ญสุข สัจจาวิวัฒน์)

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นางชุตินา เอี่ยมโชติชวลิต)

ผู้ว่าการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ผนวก 4

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำสั่งคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ที่ ๔/๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตามที่ คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้มีคำสั่งที่ ๔/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๐ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยประธานและกรรมการดังกล่าวได้ครบวาระการดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ไปแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ และ ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ และโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตามมติที่ ๓/๗/๒๕๖๒ ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในชุดใหม่ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

๑. นายเพิ่มสุข สัจจาภิวัฒน์	ประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	อนุกรรมการ
๓. รองผู้อำนวยการบริการอุตสาหกรรม	อนุกรรมการ
๔. รองผู้อำนวยการบริหาร	อนุกรรมการ
๕. รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม	อนุกรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลัง	อนุกรรมการ
๗. ผู้อำนวยการศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย	อนุกรรมการ
๘. ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ	อนุกรรมการและเลขานุการ
๙. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ดังนี้

๑. ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบาย แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน
๒. กลั่นกรองและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และนำเสนอ กวท. พิจารณานุมัติ
๓. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน
๔. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒

สั่ง ณ วันที่ ๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายพล โลหารขุน)

ประธานคณะกรรมการ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

คำสั่งคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
ที่ ๑๓/๒๕๖๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตามที่ คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้มีคำสั่งที่ ๔/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไปแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการดังกล่าวเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ และ ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ และโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตามมติที่ ๓/๘/๒๕๖๒ ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงแต่งตั้งให้ นายชจิต สุขุม เป็นอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายพสุ โลหารชุน)
ประธานคณะกรรมการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ผนวก 5

คำสั่งบริหารแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ
คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

คำสั่งบริหารเลขที่ คบ. ๖๒/๓๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตามที่ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้มีคำสั่งบริหารเลขที่ คบ. ๖๒/๖ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารจัดการ ความเสี่ยงแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ วว. เป็นไปตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และแนวทางของระบบการประเมินผลการดำเนินงานใหม่ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงให้ยกเลิกคำสั่งบริหารเลขที่ คบ.๖๒/๖ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๖๒ และแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๑	ผู้ว่าการ	ประธานกรรมการ
๑.๒	รองผู้ว่าการบริการอุตสาหกรรม	รองประธานกรรมการ
๑.๓	รองผู้ว่าการวิจัยและพัฒนา ด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน	รองประธานกรรมการ
๑.๔	รองผู้ว่าการวิจัยและพัฒนา ด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ	รองประธานกรรมการ
๑.๕	รองผู้ว่าการบริหาร	รองประธานกรรมการ
๑.๖	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม	รองประธานกรรมการ
๑.๗	ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ	กรรมการ
๑.๘	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร	กรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์	กรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ	กรรมการ
๑.๑๑	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์ และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ	กรรมการ
๑.๑๒	ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา	กรรมการ
๑.๑๓	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและวิเคราะห์สมบัติของวัสดุ	กรรมการ
๑.๑๔	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลัง	กรรมการ
๑.๑๕	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑.๑๖	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	กรรมการ
๑.๑๗	ผู้อำนวยการสำนักจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม	กรรมการ
๑.๑๘	ผู้อำนวยการกองกฎหมาย	กรรมการ
๑.๑๙	ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ	กรรมการและเลขานุการ
๑.๒๐	ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๒๑ ผู้อำนวยการกองพัสดุและคลังพัสดุ

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๒๒ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่ดังนี้

๑. อำนาจในการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมของ วว.
๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในภาพรวมของ วว.
๔. ประสานงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ วว.
๖. กำกับ ดูแล และติดตาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาสำหรับการดำเนินงานของ วว. ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๗. ขับเคลื่อน สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

๒. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๑ รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม	ประธานคณะทำงาน
๒.๒ รองผู้อำนวยการบริหาร	รองประธานคณะทำงาน
๒.๓ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ	คณะทำงาน
๒.๔ ผู้อำนวยการกองพัสดุและคลังพัสดุ	คณะทำงาน
๒.๕ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	คณะทำงาน
๒.๖ ผู้อำนวยการกองติดตามและประเมินผล	คณะทำงาน
๒.๗ นางสาวอัปสร เสถียรทิพย์	คณะทำงาน
๒.๘ นางอภิญญา หล้าเตจา	คณะทำงาน
๒.๙ นายนารถพล บัวอำไพ	คณะทำงาน
๒.๑๐ นางอรุณี ชัยสวัสดิ์	คณะทำงาน
๒.๑๑ นางกฤติยา ทิพย์ากร	คณะทำงาน
๒.๑๒ นางสาวโชติกา ตันติวัฒนกุลชัย	คณะทำงาน
๒.๑๓ นางสาวจุฬาลักษณ์ พันธน้อย	คณะทำงาน
๒.๑๔ นายศิริธรรม สิงห์โต	คณะทำงาน
๒.๑๕ นางกนกพร เนียมศรี	คณะทำงาน
๒.๑๖ นางสาวชนกธมน สุขศรี	คณะทำงาน
๒.๑๗ นายธันยกร อารีรัชกุล	คณะทำงาน
๒.๑๘ นางสาวจิรพรรณ ออดยะกุล	คณะทำงาน
๒.๑๙ นางสาวภัทรพร อันตะริกานนท์	คณะทำงาน
๒.๒๐ ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงาน	คณะทำงานและเลขานุการ

๒.๒๑ นางสาวสุภัทรา สายเงิน

คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๒๒ นางสาวชนัดดา สะกุนมา

คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๒๓ นางอุมาภรณ์ กรรณสูตร

คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๒๔ นางสาวอภิมย์ฤดี แจ่มจันทร์

คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่ดังนี้

๑. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
๒. จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่นๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
๓. รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
๔. รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการ
๕. จัดทำร่างรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ วว. เสนอต่อคณะกรรมการ
๖. ประสานงานกับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการอื่นๆ ของ วว. ในการบูรณาการแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน
๗. สื่อสารให้พนักงานและลูกจ้าง วว. รับทราบและทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๘. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก วว.

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(ลงชื่อ) ชุตินา เอี่ยมโชติชวลิต

(นางชุตินา เอี่ยมโชติชวลิต)

ผู้ว่าการ

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สำเนาถูกต้อง



(นางสาวศิริวรรณ จิตรเหล้าอาพร)

พนักงานธุรการ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองงานเลขานุการ