คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

Risk Management and Internal Control

ปี 2566

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

ปีงบประมาณ 2566

สารบัญ

สารบัญ

หน้า

สารบัญ

หน้า

สารบัญรูป

หน้า

สารบัญตาราง

หน้า

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2565 นี้ เป็นการนำคู่มือบริหารความเสี่ยง 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. เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ 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” ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ 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) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 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 ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

(5) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

1.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ วว.

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ วว. ฉบับประกาศ ณ วันที่ 31 มกราคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่ดีซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของมาตรฐานตามสากล โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งมีการดำเนินการที่มั่นใจได้ว่าได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกฎหมายต่างๆ

2) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

3) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

1.6 นโยบายการควบคุมภายในของ วว.

นโยบายการควบคุมภายในของ วว. ฉบับประกาศ ณ วันที่ 31 มกราคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่ดีซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของมาตรฐานตามสากล เพื่อให้องค์กรธำรงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2) ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายใน

3) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

1.7 นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ของ วว. (Governance, Risk Management and Compliance Policy : GRC)

นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ของ วว. ฉบับทบทวนปี 2565 ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2565 มีรายละเอียดดังนี้

1) กำหนดให้มีการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญ มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ

2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่ วว. โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของ วว. และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม บนพื้นฐานความเสี่ยง โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3) ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ตลอดจนจรรยาบรรณ จริยธรรม รวมทั้งการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม

4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

5) ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทั้งการรักษาความลับ ความครบถ้วนถูกต้อง ความพร้อมใช้ และความเชื่อถือได้

1.8 บทบาทของบุคลากร วว. กับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) ให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

3) มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

4) มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร

บทที่ 2
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายบริหารงานและควบคุมดูแลโดยทั่วไปและรับผิดชอบซึ่งกิจการของ วว. ตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

2.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายที่บูรณาการเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (GRC) เสนอ กวท. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วว. เพื่อให้ วว. มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และรายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรคณะอนุกรรมการ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วว. เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

2.3 คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

มีอำนาจหน้าที่พัฒนากระบวนการ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เสนอคณะกรรมการการดำเนินงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ถ่ายทอดกระบวนการ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยรายไตรมาส ประสานงานกับหน่วยงานคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการด้านอื่น ๆ ของ วว. เพื่อสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอก วว. ตลอดจนบูรณาการการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ SE-AM ที่กำหนดไว้

2.4 ผู้ว่าการ

มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของ วว. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายที่ กวท. กำหนด บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่ง รวมทั้งรับผิดชอบในการจัดการและดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย รวมทั้งอำนายหน้าที่อื่น ๆ ตามมาตรา 26 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

2.5 รองผู้ว่าการ

มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้ว่าการ เพื่อบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ได้รับ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบอำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการและ กวท. และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

2.6 ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก)

มีภารกิจหลักในการบริหารหน่วยงานและบุคลากรในระดับที่รับผิดชอบ กำกับดูแลและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบริหารงาน งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสร้างผลผลิตของงานในสาขาและสายงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และถ่ายโอน กลยุทธ์องค์กร พร้อมสนับสนุนการบริหารองค์กรและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

2.7 ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัย)

มีภารกิจหลักในการบริหารและพัฒนาหน่วยงานระดับที่รับผิดชอบ ด้วยการกำกับดูแลและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบริหารงาน งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ และบริหารงานบุคคล ตามขอบเขตงานที่กำหนดเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งรับการถ่ายโอนกลยุทธ์องค์กรจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง พร้อมสนับสนุนการบริหารองค์กรในระดับสูงขึ้นไปและสร้างผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงานในสาขาและสายงานที่รับผิดชอบ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

2.8 สำนักบริหารการคลัง (สกค.)

เป็นหน่วยงานระดับสำนัก ภายใต้กลุ่มบริหาร รับผิดชอบเป็นหน่วยงานจัดทำแผนและระบบควบคุมภายในของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2560 เรื่องโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการ

บริหาร วว. พ.ศ. 2559 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยมีหน้าที่ประสานงานสำหรับการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของ วว. ตั้งแต่การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนไปปฏิบัติ การติดตามรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

2.9 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

2.10 คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และรายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.11 สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการนำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตลอดจนสื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

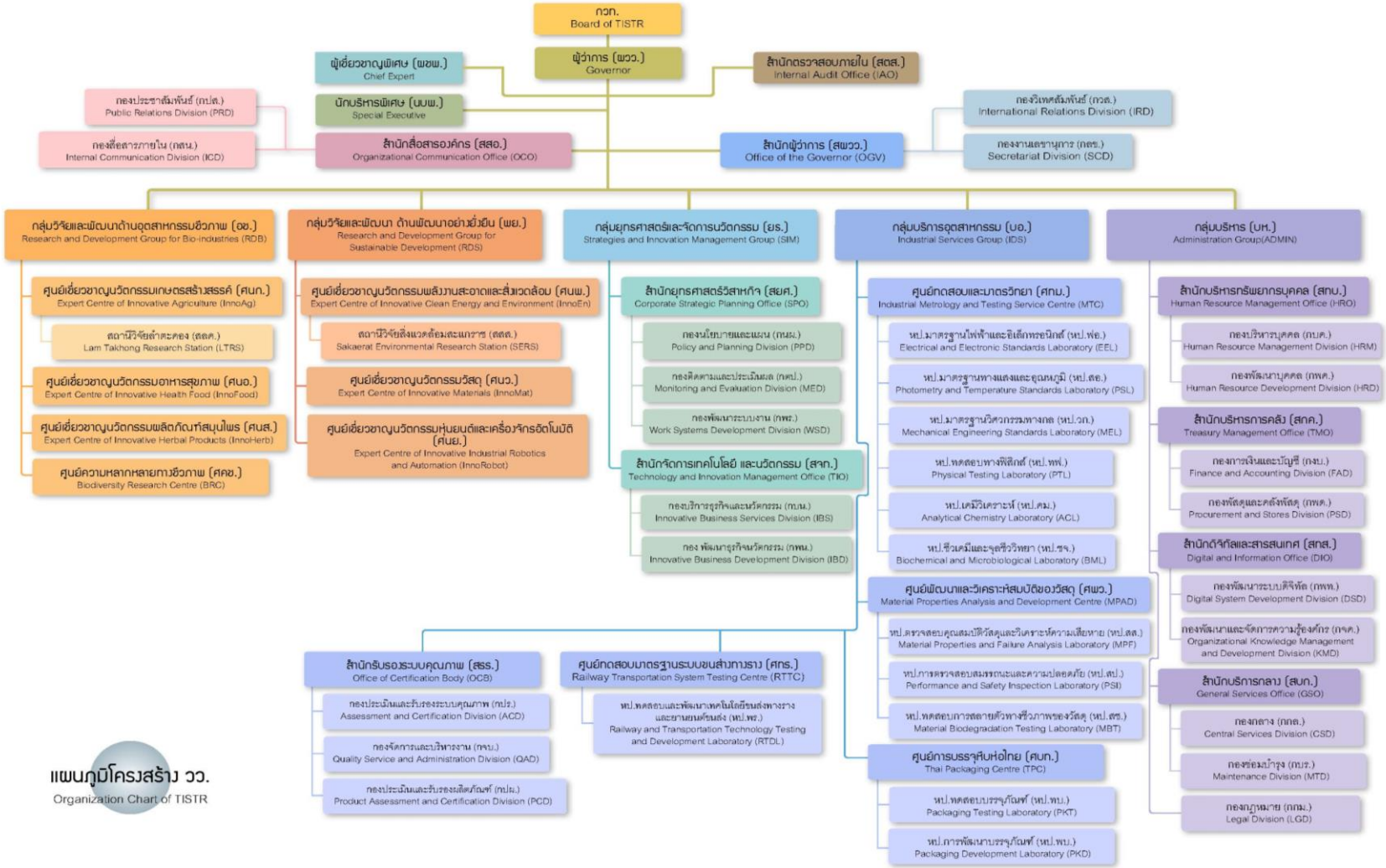
2.12 สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร สื่อสารบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้าง

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ตลอดจนมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยงและพฤติกรรมความเสี่ยงอันพึงประสงค์

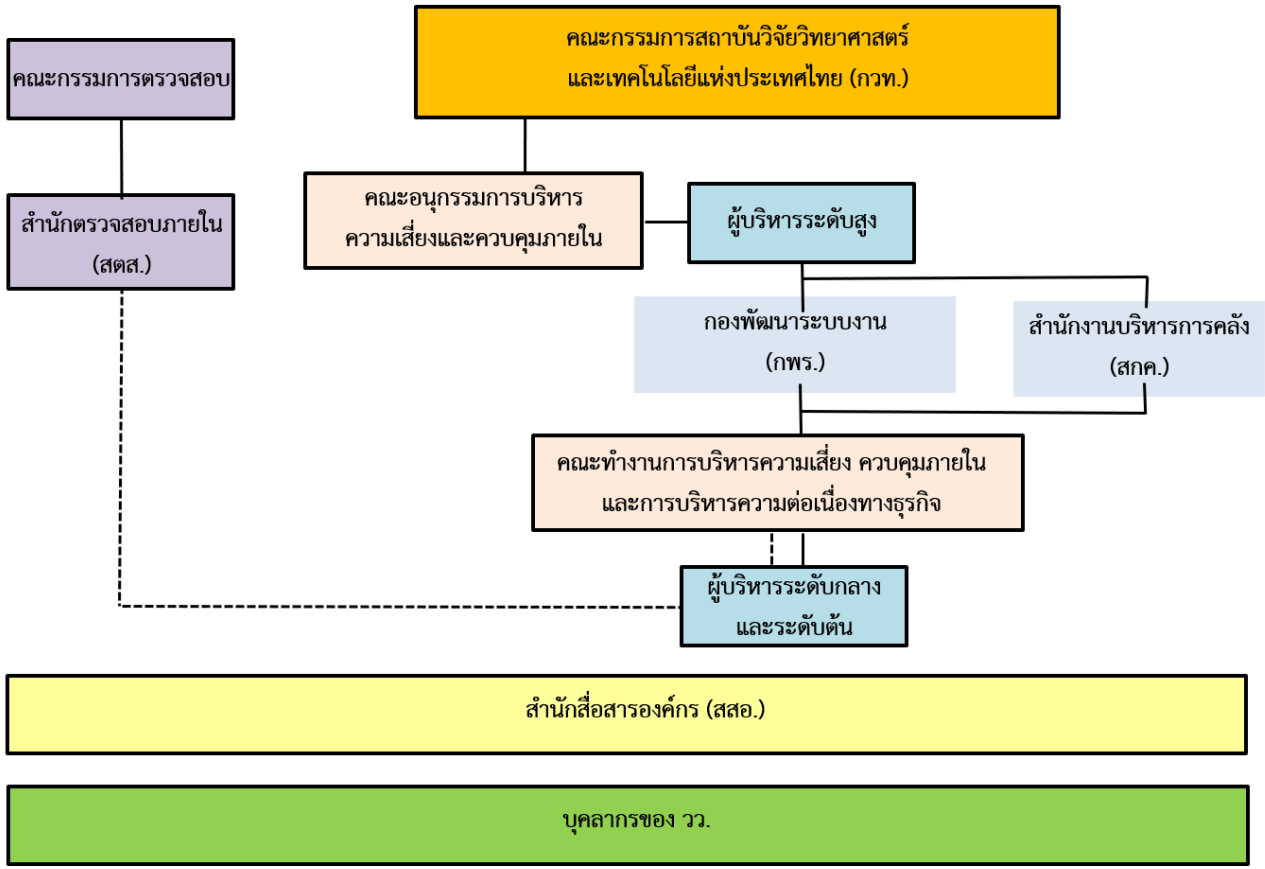
2.13 บุคลากรของ วว.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร



รูปที่ 2-1 แผนภูมิโครงสร้าง วว.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.



รูปที่ 2-2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.

2.14 กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3) อบรม ให้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

5) กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

6) สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบฯ

2.15 การประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

กรอบการประเมินการประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อิงจากเกณฑ์ Enablers หัวข้อ 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (ระดับ 5) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจ ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงฯ กำหนดโครงสร้างกระบวนการและบทบาทหน้าที่ กระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานจากข้อกำหนดเกณฑ์ข้างต้น วว. จึงกำหนดบทบาท หน้าที่ ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจำนวน 11 ชุด และได้กำหนดกรอบที่นำมาใช้ในการประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1.1) กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถทำได้ครบทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้

1.2) ทุกขั้นตอนของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถทำได้ทันตามกำหนดเวลาแล้วเสร็จ

1.3) ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม

1.4) ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม

2) การประเมินผลลัพธ์จากกระบวนการ

2.1) กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน

2.2) ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ

2.3) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

2.16 สรุปผลการประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
1.1.1	การดำเนินการ (ของกระบวนการการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน) สามารถทำได้ครบทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้	• ขั้นตอนหลักของกระบวนการการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย 1) สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2) กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน 4) กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 5) สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ	• มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนหลัก • ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนได้ดำเนินการตามบทบาท หน้าที่ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย • หลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องเป็นการวางแผนรายปี แต่ในระหว่างปีมีการวิเคราะห์สถานการณ์ และพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย PDPA หรือความเสี่ยงด้านการเงิน ที่ วว. ต้องการเพิ่มรายได้ จึงกำหนดคณะกรรมการบริหารทุนขึ้น และอบรมหลักสูตรทางด้านการเงิน เพื่อให้มีองค์ความรู้ในด้านนั้น ๆ	• กำหนดหลักสูตรการอบรมเพิ่มเติมระหว่างปี จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป	• หน่วยงาน Risk Owner

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
1.1.2	ทุกขั้นตอนของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถทำได้ทันตามกำหนดเวลาแล้วเสร็จ	• สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ถูกระบุไว้ในคู่มือและได้ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงกำหนดแล้วเสร็จ เดือนกุมภาพันธ์ 2565) • กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็น • รูปธรรม (ถูกระบุไว้ในคู่มือ และได้ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดแล้วเสร็จ เดือนกุมภาพันธ์ 2566) • อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ตามแผนงานของแต่ละหน่วยงาน) • จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดแล้วเสร็จ เดือนกุมภาพันธ์ 2566) • กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (กำหนด	• ทุกขั้นตอนดำเนินงานได้ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด		

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
		แล้วเสร็จ เดือนสิงหาคม 2565) • สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ (รายไตรมาส)			
1.1.3	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม	• สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง) • กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง) • อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) • จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (กองพัฒนาระบบงาน) • กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (กองพัฒนาระบบงาน)	• ดำเนินการครบถ้วนทุกขั้นตอน	• ทบทวนเกณฑ์ Enablers ทุกปี	• ผอ.กพร. • ฝ่ายเลขานุการ

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
		• สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ (กองพัฒนาระบบงาน)			
1.2 การประเมินผลลัพธ์จากกระบวนการ					
1.2.1	กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน	• จากรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2565 สามารถสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน	• จากรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2565 สามารถสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน		
1.2.2	ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ	• ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ รายไตรมาสโดยกองพัฒนาระบบงาน	• ติดตามผลการดำเนินงานครบถ้วนทุกไตรมาส	• รับข้อเสนอแนะที่แต่ละคณะมอบ นำไปปรับปรุง	กองพัฒนาระบบงาน
1.2.3	รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	• รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะต่าง ๆ ดังนี้ - คณะกรรมการดำเนินงาน วว. - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน - กวท.	• รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วนทุกไตรมาส	• รับข้อเสนอแนะที่แต่ละคณะมอบนำไปปรับปรุง	• กองพัฒนาระบบงาน • ฝ่ายเลขานุการ

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 ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรมในองค์กร

(2) ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Director Management) เพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other Personal)

(3) เน้นการระบุ และประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้การกำหนดกลยุทธ์ (Entity Strategy Setting)

(4) ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)

(5) ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้และระดับความเสี่ยงที่รับได้ (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 รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

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

(3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ 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 จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผล 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 และ

การบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

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

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 การปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

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

(5) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

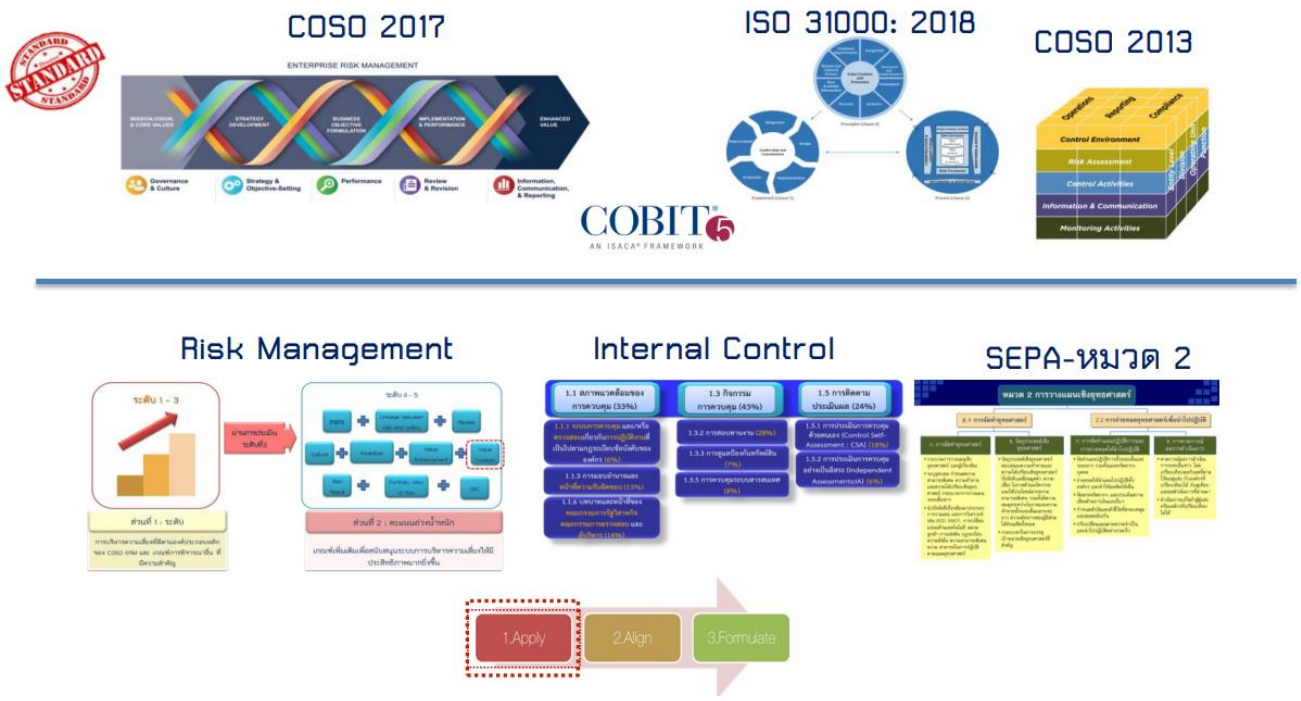
3.4 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ตั้งแต่ปีบัญชี 2563 สคร. ได้นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินภารกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

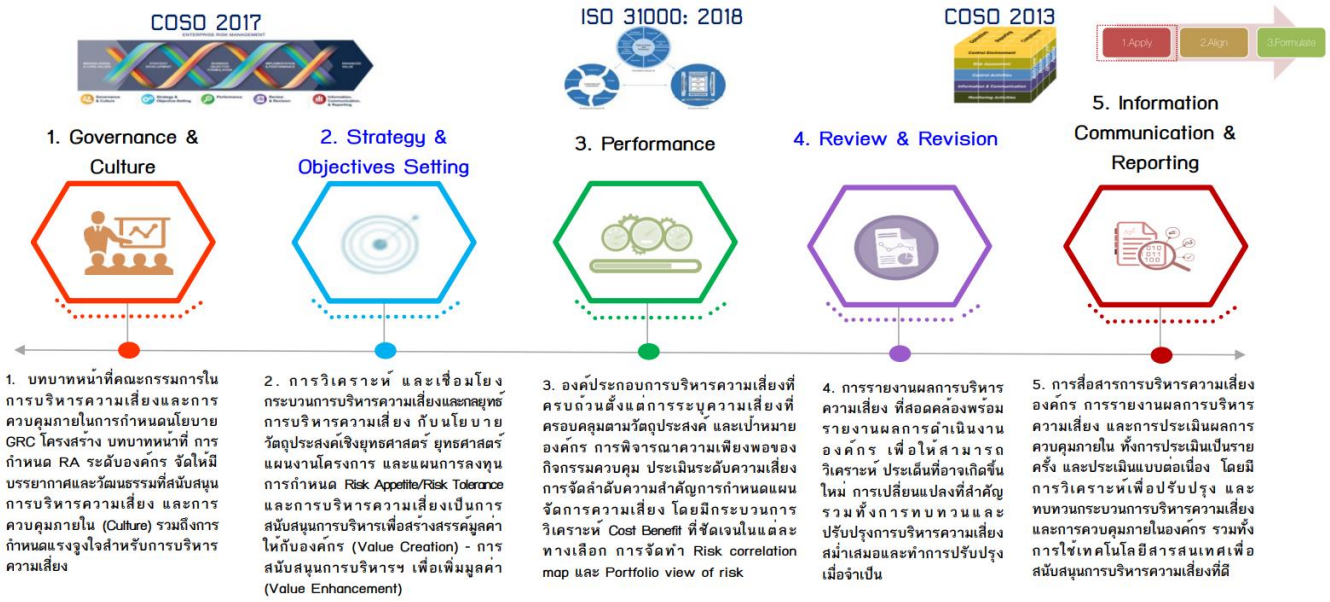
กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการนำมาใช้เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อม ๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่



รูปที่ 3-3 กรอบหลักการ/ แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



รูปที่ 3-4 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 หลักเกณฑ์ประเมินย่อย 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	**15**	3.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 3.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	**35**	1.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.5 การกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และ ปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Review & Revision)	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6%) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	100	

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ 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/หลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	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 มิจำเป็นต้องแสดงผ่าน SIPOC เพียงอย่างเดียว

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

• รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ของมีผู้ที่ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการ บริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนด โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตาม ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของ หน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการ ตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของ หน่วยงาน/ คณะทำงนที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและ บทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน / ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการ บริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อนแล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจใน การประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการ ประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะ ของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/ สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถ

ผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมิน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ(Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้(Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็น เป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้อง กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิง ธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตาม สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่

ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการ ประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร(Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย – การกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็น โอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการ วิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่ สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับ กระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึง แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์ก ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย องค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณา ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มี การสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงใน ระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณี ที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการ ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่

เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความ เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุก สายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความ ครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติ การประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการ ความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปาน กลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับ ความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการการกำหนดขอบเขตระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และ การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการ และหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็น ความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับ การพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความ เสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไป ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำPortfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุก ปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการ วิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วง ความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่ เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยัง อยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และ ผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มี ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความ เสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรม ในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง และ ค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผน แม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความ เสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบ ทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความ เชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด ที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำ ข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และ ปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรม การควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการ บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงาน ผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัล ขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมี ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

บทที่ 4
กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

วว. ได้กำหนดกระบวนการบริหารความสี่ยงและควบคุมภายใน 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)

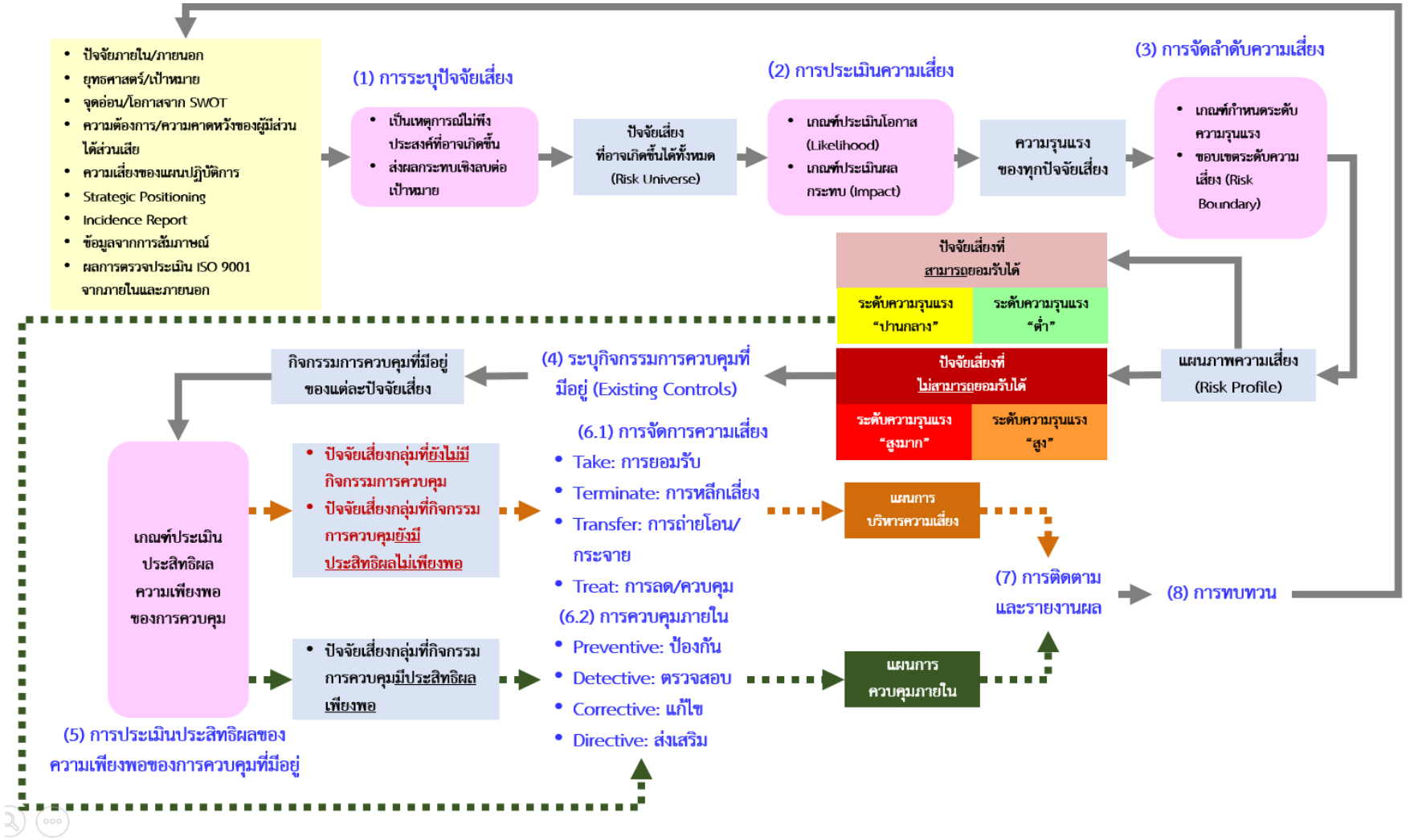
ข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-1 โดยสามารถเขียนเป็นผังงาน (Flowchart) ได้ตามรูปที่ 4-1

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) • รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ • ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง • ผลการตรวจประเมิน ISO 9001 จากภายในและภายนอก	• เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน • เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	• 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	• <u>กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง</u> ▪ Take: การยอมรับ ▪ Terminate: การหลีกเลี่ยง ▪ Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย	• แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
			■ Treat: การลด/ควบคุม	
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



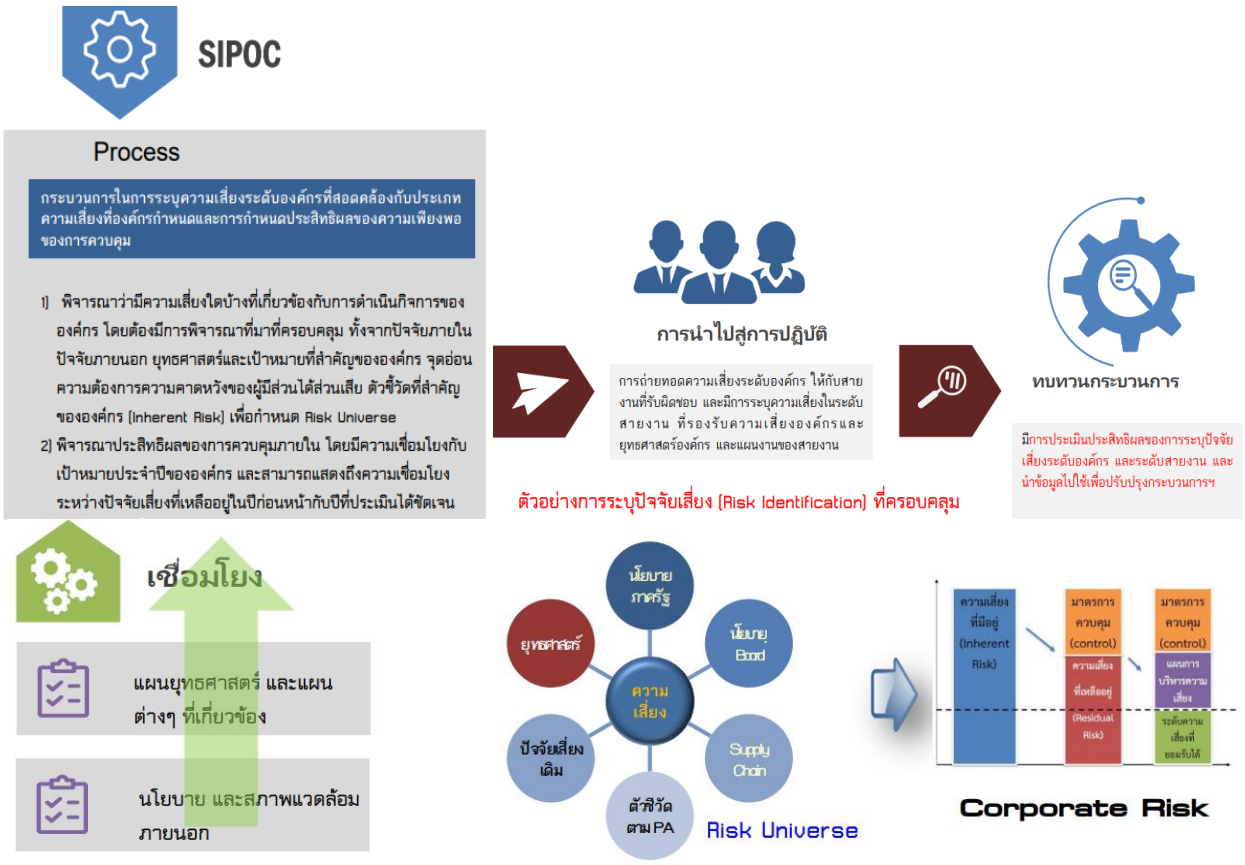
รูปที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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 เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้อย่างเหมาะสม



รูปที่ 4-2 ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

4.2.2 ประเภทของความเสี่ยง

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

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

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

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

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

4.2.3 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) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

4.3.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 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 การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรง

และความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

4.3.3 หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(1) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

(2) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน ก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

(3) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

(4) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร กลุ่มงาน ศูนย์/สำนัก โครงการ แผนปฏิบัติการ กิจกรรม จึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

4.3.4 การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

วว. 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

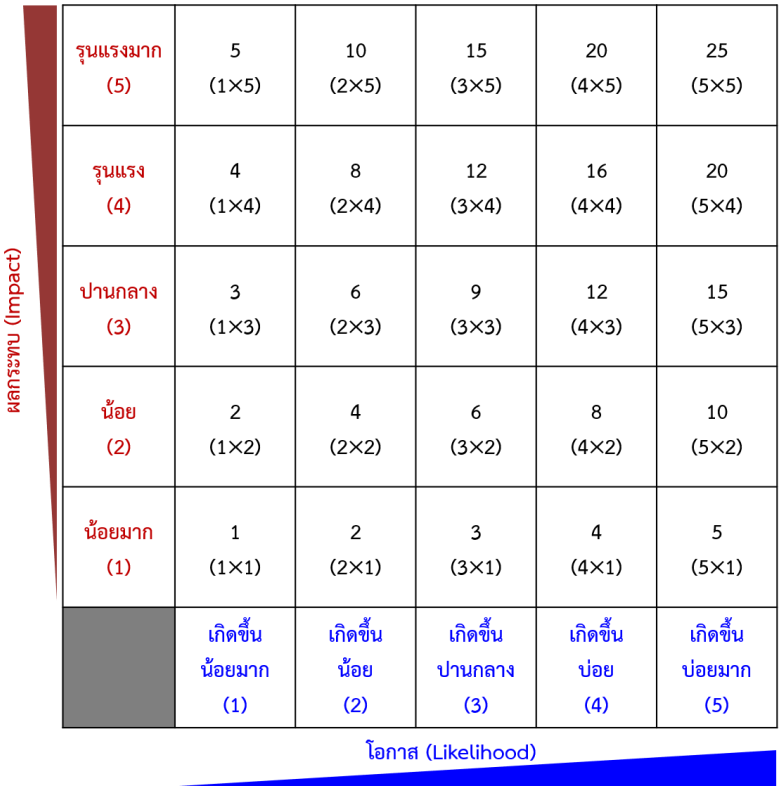
4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

4.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด × ค่าระดับของผลกระทบ

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



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)
	เกิดขึ้นน้อยมาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นปานกลาง (3)	เกิดขึ้นบ่อย (4)	เกิดขึ้นบ่อยมาก (5)

รูปที่ 4-3 ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

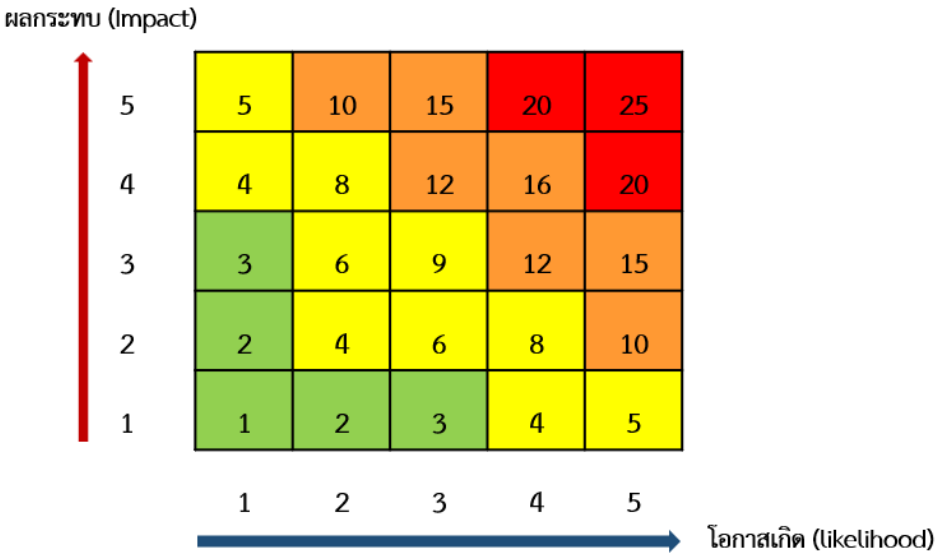
4.4.2 กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

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 - 9	10 - 16	20 - 25
ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ต่ำ (Low)	ปานกลาง (Medium)	สูง (High)	สูงมาก (Very High)



รูปที่ 4-4 เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

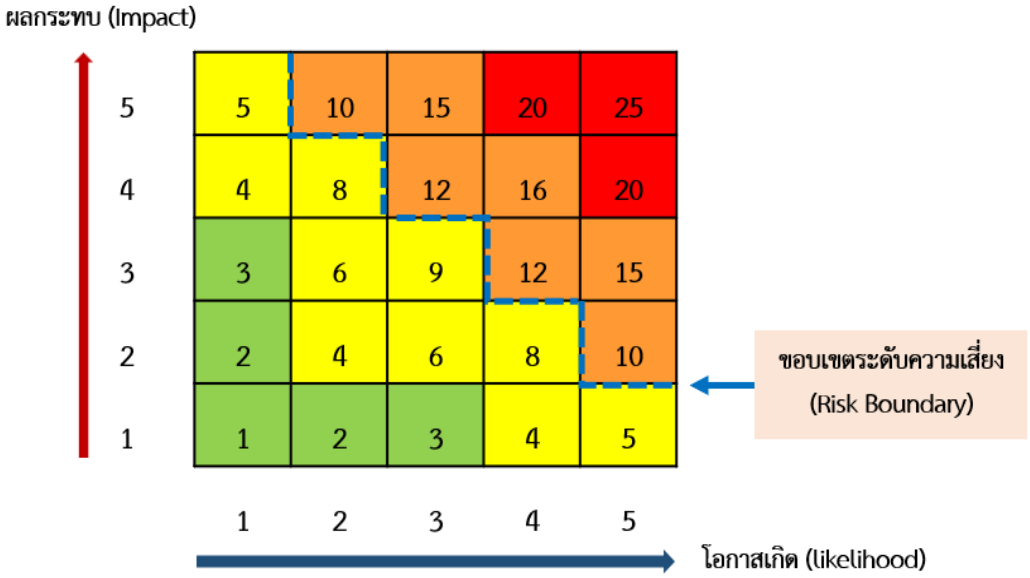
4.4.3 จัดลำดับความเสี่ยง

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” เป็นความเสี่ยงที่ความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ 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	• เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ • ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด • อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	• เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม • อาจเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปรกติ • 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		
	ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการดำเนินงาน
สูง (High)	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดกระบวนการ เป็นมาตรฐานขององค์กร	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐาน และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	แต่ละหน่วยงานย่อยมี กระบวนการของตนเอง	กำหนดกระบวนการ แต่ยังดำเนินการไม่สม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย	กระบวนการยังไม่ชัดเจน หรือยังไม่มี	ติดตามเฉพาะเมื่อมีการร้องขอ หรือไม่มีการติดตาม

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 ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม มีประสิทธิผลเพียงพอ • 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 เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่าการจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้
- การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปรกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
- ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
- วว. มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดาเนินงานประจำปี (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 ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล 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 ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	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 มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

แนวทางการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

ในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เมื่อมีการกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ตามภาพที่ 1 การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก รายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

วัตถุประสงค์ เพื่อระบุแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Mitigation Option)

RISK ID : .....

แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง	Mitigation Action Plan	ต้นทุน (Cost)	ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
Take				
Treat				
Transfer				
Terminate				

ผู้วิเคราะห์ _____

วันที่ _____

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก จะพิจารณา ดังนี้

- ผลเสีย (cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว โอกาสเชิงบวกในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง จะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost Benefit ของแต่ละทางเลือก โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ภายในแนวทางการลดความเสี่ยง (Treat)

การวิเคราะห์ Cost แบ่งการพิจารณาเป็น ด้านงบประมาณ และ อัตรากำลัง ดังนี้

งบประมาณ

ระดับ	งบประมาณ
ต่ำ	ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม
ปานกลาง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง ไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
สูง	ใช้งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ 10 ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

อัตรากำลัง (Man-month)

ระดับ	Man-month
ต่ำ	ไม่ต้องมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานที่อยู่ในภาระของหน่วยงาน หรือมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ดำเนินงานในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเรื่องในปัจจัยเสี่ยงนั้นอยู่แล้ว
ปานกลาง	มีการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมหรือในการปฏิบัติงาน หรือต้องมีการมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในระดับศูนย์/สำนักมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงในปัจจัยนั้น
สูง	ต้องมีการสรรหาบุคคลภายนอก หรือประสานหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การมีลดความเสี่ยงในปัจจัยนั้น ๆ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ที่มีผู้แทนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

โดยนำการวิเคราะห์ต้นทุน งบประมาณ และ Man-month มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

งบประมาณ

สูง (5)	5	15	25	
กลาง (3)	3	9	15	
ต่ำ (1)	1	3	5	
	ต่ำ (1)	กลาง (3)	สูง (5)	**Man-month**

ค่าคะแนน	Cost Level
10-25	สูง
5-9	กลาง
1-4	ต่ำ

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) พิจารณาว่ามาตรการ/ กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/ หรือลดความรุนแรงของผลกรทบจากความเสี่ยงนั้น

ระดับ	Impact/ โอกาสในการลดความเสี่ยง
ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้น้อย
ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ปานกลาง
สูง	ลดความสี่ยงได้มาก

การพิจารณาเพื่อจัดลำดับของแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Action Level) โดยนำ Cost Level และ Benefit Level มาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

Cost Level

สูง	4	4	Na	
กลาง	3	2	2	
ต่ำ	3	1	1	
	ต่ำ	กลาง	สูง	**Benefit Level**

Na = Risk Owner เสนอคณะทำงานและอนุกรรมการฯ พิจารณาความเหมาะสม

2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Take)

พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคตได้พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยงแต่อย่างใด

3) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Terminate กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถยกเลิกได้ ให้ถือว่า Cost ของ Terminate เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ยกเลิกได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรหลีกเลี่ยงได้จากการยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

4) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Transfer ความเสี่ยงออกไปให้บุคคลที่สาม โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถถ่ายโอนไปให้ผู้อื่นดำเนินการหรือไม่สามารถ Transfer ความเสี่ยงได้ ให้ถือว่า Cost ของ Transfer เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ถ่ายโอนได้พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรสามารถถ่ายโอนไปให้บุคคลที่สามได้ โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่เมื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวหรือความเสี่ยงดังกล่าวออกไปแล้ว ซึ่ง Benefit จะเท่ากับความเสี่ยงที่สามารถลดลงไปได้จากการถ่ายโอน ทั้งนี้ ต้องไม่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในครั้งแรก

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องคำนึงเสมอว่ามาตรการ/กิจกรรมที่คัดเลือกจะส่งผลให้ลดความรุนแรงของโอกาสในการเกิด/ ผลกระทบอย่างไร รวมถึงสามารถช่วยควบคุม/ลดสาเหตุและผลกระทบในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้ปรึกษาหารือและทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะใช้เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเหมือนการวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level แล้วนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณา Mitigation Action Level		
Benefit Level	**Cost Level**	**Priority for Mitigation Action**
High	High	Risk Owner พิจารณาร่วมกับ Task Owner อีกครั้ง
High	Medium	2
High	Low	1
Medium	High	3
Medium	Medium	2
Medium	Low	1
Low	High	4
Low	Medium	3
Low	Low	2

ภาพที่ 4 การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Level)

คำอธิบาย

1) การพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมถ้าต้นทุนอยู่ที่ Low Level และมี Benefit

Level อยู่ในระดับ High และ Medium จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ 1 เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนมาตรการ/กิจกรรมที่มีต้นทุนอยู่ Medium Level และ High Level ให้

จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในระดับรองลงมา (2, 3 และ 4) ตามลำดับ

2) ในทางปฏิบัติระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมในแผนฯ ได้ หากพบว่ามีมาตรการ/กิจกรรมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดย Risk Owner สามารถพิจารณาสั่งการหรือมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมนั้น ๆ

เมื่อพิจารณาคัดเลือกมาตรการ/กิจกรรมแล้ว จะนำข้อมูลมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย ตัวชี้วัด เป้าหมาย กิจกรรมที่มี/เพิ่มความถี่ในการรายงานผล กำหนดการแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบและแหล่งงบประมาณ และนำเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่แล้วเสร็จให้คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจพิจารณาและรายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. และ กวท. เห็นชอบต่อไป เมื่อมีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

4.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

4.8.1 แนวทางของการรายงานผล

วว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 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. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประเมินและทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

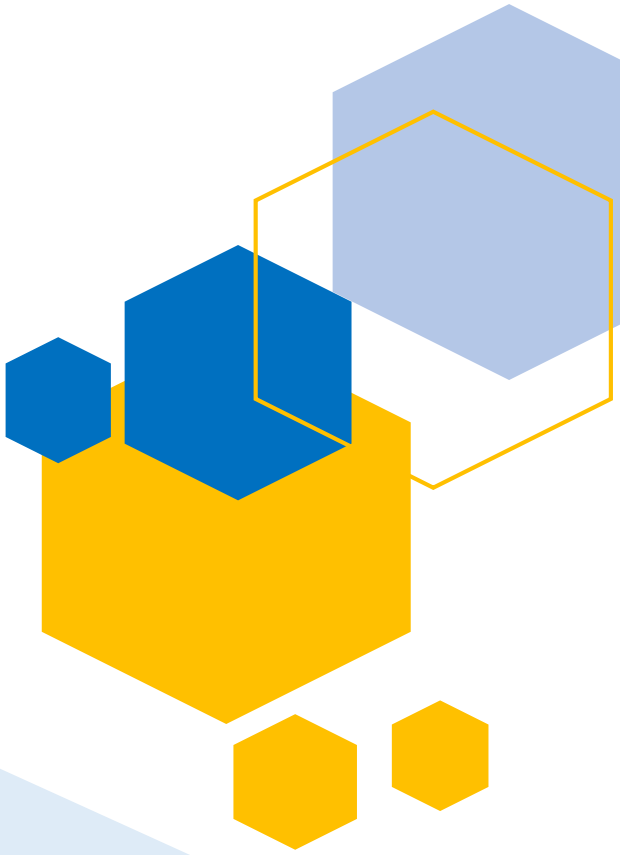
(1) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

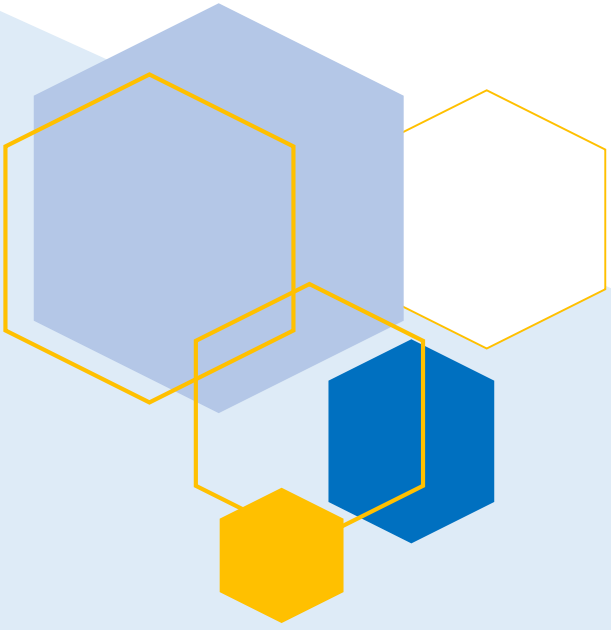
(2) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

4.10 การประเมินผลและการปรับปรุง

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
กระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง	ผลตามตัวชี้วัดแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง	กรณีไม่เป็นไปตามแผนและเบี่ยงเบนมากกว่า RT ที่กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ เสนอมาตรการปรับปรุงแผน	สยศ./ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง	รายไตรมาส
	ผลการลดความเสี่ยงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	หากไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ให้มีการประเมินสาเหตุ และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	สยศ./หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	รายไตรมาส
การสร้างวัฒนธรรมและการตระหนักในองค์กร	ผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก (เป้าหมายร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวการการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	สยศ./สทบ.	รายปี
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวการการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	สยศ./สทบ.	รายปี
ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสาร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	สยศ./สทบ.	รายปี
การดำเนินงานตาม	การดำเนินงานเป็นไป	หากไม่เป็นไปตามกรอบ	สยศ./สทบ.	รายปี

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
หลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน	ตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่กำหนด	เวลา ให้วิเคราะห์หาขั้นตอนที่มีความล่าช้าและปรับปรุงขั้นตอนดังกล่าว		





สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)