คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2569



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
Thailand Institute of Scientific and Technological Research (TISTR)

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2569 (ฉบับทบทวน)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร มีระบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565 เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้ดำเนินงานตามนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมอย่างเพียงพอ เช่น การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Performance) การทบทวนและการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Review & Revision) และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ให้เหมาะสมกับการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ วว. ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ตามกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในรูปแบบของคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สิงหาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ที่มา	1
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1
1.3 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1
1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	3
1.6 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ วว.	3
1.7 นโยบายการควบคุมภายในของ วว.	4
1.8 นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของ วว. (Governance, Risk Management and Compliance Policy: GRC)	4
1.9 ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	6
1.10 บทบาทของบุคลากร วว. กับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	7
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.	**8**
2.1 โครงสรางการบริหาร ของ วว.	8
2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.	12
2.3 กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	16
2.4 การประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	16
2.5 สรุปผลการประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	18
บทที่ 3 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	**22**
3.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017	22
3.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	24
3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013	25
3.4 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	27
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	**33**
4.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	33
4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	39
4.2.1 ประเภทของความเสี่ยง	41

สารบัญ

	หน้า
4.2.2 ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	41
4.2.3 วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง	43
4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	43
4.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	43
4.3.2 หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง	46
4.3.3 การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ	46
4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	47
4.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	47
4.4.2 กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง	48
4.4.3 จัดลำดับความเสี่ยง	49
4.5 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	52
4.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	53
4.6.1 หลักการประเมิน	54
4.6.2 เกณฑ์การประเมิน	54
4.6.3 ผลจากการประเมิน	54
4.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	54
4.7.1 การเลือกวิธีเพื่อจัดการกับปัจจัยเสี่ยง	54
4.7.2 แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ยง	55
4.7.3 แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน	60
4.7.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	60
4.7.5 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ (Risk Correlation Map)	62
4.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)	65
4.8.1 แนวทางการติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกรณีปกติและเหตุการณ์พิเศษ	65
4.8.2 แนวทางของการรายงานผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	66
4.9 การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)	67
4.10 การประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการ	68
4.11 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	69
4.12 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	69

สารบัญ

หน้า

ภาคผนวก 1 กฎบัตรของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ภาคผนวก 2 นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance Policy: GRC)

ภาคผนวก 3 คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ภาคผนวก 4 รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ภาคผนวก 5 รายละเอียดหลักการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของ วว.

ภาคผนวก 6 รายละเอียดหลักการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ของ วว.

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี

โดย วว. ได้กำหนดกรอบและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมโดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาส และสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

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

1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.2.1) เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน/ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

1.2.2) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2.3) เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.3 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.3.1 ทำให้การบริหารจัดการของ วว. เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1.3.2 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

1.3.3 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

1.4 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

1.4.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

(1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์

(2) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

(3) เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

(1) สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(2) ทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือโครงการที่สำคัญสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์หลักขององค์กร

(3) สามารถติดตามสถานะของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เหนือความคาดหมายได้อย่างทันท่วงที

(4) ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

1.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

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

1.5.1 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

1.5.2 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

(1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า

(3) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ

(4) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

(5) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

1.6 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

1.7 นโยบายการควบคุมภายในของ วว.

นโยบายการควบคุมภายในของ วว. ฉบับประกาศ ณ วันที่ 31 มกราคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการที่ดีซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของมาตรฐานตามสากล เพื่อให้องค์กรธำรงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2) ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายใน

3) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

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

นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ของ วว. ฉบับทบทวนสำหรับใช้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในปี 2569 ประกาศ ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2568 มีรายละเอียดดังนี้

1) หลักการ

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้มีส่วนร่วมในการนำหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร สร้างความโปร่งใส ความยั่งยืน รวมทั้งสร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม ดังนั้น จึงประกาศนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance Policy) ดังนี้

2) นิยาม

GRC เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายในสังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

3) โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1 กวท. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่ดี และนโยบาย GRC เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ สนับสนุนการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติในองค์กร

3.2 คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี มอบโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมถึงกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบาย GRC

3.3 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ และกำกับให้มีการบูรณาการตามนโยบาย GRC

3.4 ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน รับผิดชอบในการสื่อสารและดำเนินการปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการบูรณาการ GRC

4) นโยบายการบูรณาการ

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่ วว. โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของ วว. และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.2 ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนจรรยาบรรณ จริยธรรม รวมทั้งการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสังคม สื่อมวลชน คู่เทียบ/คู่แข่ง

4.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญของการการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจ การนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ

4.4 จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกระดับ และสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

4.5 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

4.6 ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทั้งการรักษาความลับ ความครบถ้วนถูกต้อง ความพร้อมใช้ และความเชื่อถือได้

5) การทบทวนนโยบาย GRC

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการทบทวนนโยบาย GRC เสนอ กวท. รับทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของ วว.
ได้

1.9 ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มักเป็นเรื่องที่ควบคู่กันอยู่เสมอ โดยสามารถอธิบายได้ว่า

"การควบคุมภายใน" เป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากคำจำกัดความดังกล่าว อาจเกิดคำถามว่า เหตุใดต้องทำให้เกิดความมั่นใจ ทั้งนี้ เนื่องจากทุกองค์กร ไม่ว่าขนาดเล็กขนาดใหญ่ และไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้ หากเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เราเรียกว่าเป็น "ความเสี่ยง" โดยสาเหตุของความเสี่ยงอาจมีได้ทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความสามารถของบุคลากร ระบบสารสนเทศ หรือปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ เป็นต้น หากองค์กรมิได้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่าง ๆ แล้ว องค์กรจะไม่สามารถมั่นใจได้เลยว่าการดำเนินงานจะบรรลุภารกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

"การบริหารความเสี่ยง" เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ จากคำจัดความนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องทราบว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการจัดการและนำมาตรการต่าง ๆ มาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ก็คือ การควบคุมภายในนั่นเอง

ในการพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ หรือต้องออกแบบมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกมากเพียงใด องค์กรต้องพิจารณาร่วมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ (Risk Appetite) กล่าวคือ มาตรการในการควบคุมดังกล่าว เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรจะลดความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

และหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

1.10 บทบาทของบุคลากร วว. กับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) ให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

3) มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

4) มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร

บทที่ 2
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.

2.1 โครงสร้างการบริหารของ วว.

โครงสร้างการบริหารงานของ วว. ประกอบด้วยกลุ่มงานหลัก 6 กลุ่ม ได้แก่

2.1.1 กลุ่มสังกัดผู้ว่าการ (สผวว.) ดำเนินงานด้านตรวจสอบภายใน การสื่อสารองค์กร วิเทศสัมพันธ์ รวมถึงงานด้านเลขานุการ โดยประกอบด้วย หน่วยงานระดับสำนัก 3 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับกอง 4 หน่วยงาน คือ

- สำนักผู้ว่าการ ประกอบด้วย กองวิเทศสัมพันธ์ และกองงานเลขานุการ
- สำนักสื่อสารองค์กร ประกอบด้วย กองสื่อสารภายใน และกองประชาสัมพันธ์
- สำนักตรวจสอบภายใน

2.1.2 กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) ดำเนินงานวิจัย พัฒนา บริการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตผลทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติและทรัพยากรชีวภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคสังคม ประกอบด้วยหน่วยงานในระดับศูนย์ 4 หน่วยงาน คือ

- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์
- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ
- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร
- ศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ

2.1.3 กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) ดำเนินงานวิจัย พัฒนา บริการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อความมั่นคงทางพลังงาน ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม การพึ่งตนเองด้านเครื่องจักรกลและหุ่นยนต์ และการใช้วัสดุและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของสังคม เพื่อความยั่งยืนในการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 3 ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม

- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม
- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ
- ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ

2.1.4 กลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม (ยธ.) กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และตัวชี้วัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาระบบงานให้มีสมรรถนะสูง ตลอดจนดำเนินการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการผลักดันผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ผลงานและเทคโนโลยี วว. การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนากลไกและระบบสนับสนุนการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐานด้าน วิทยาศาสตร์และ

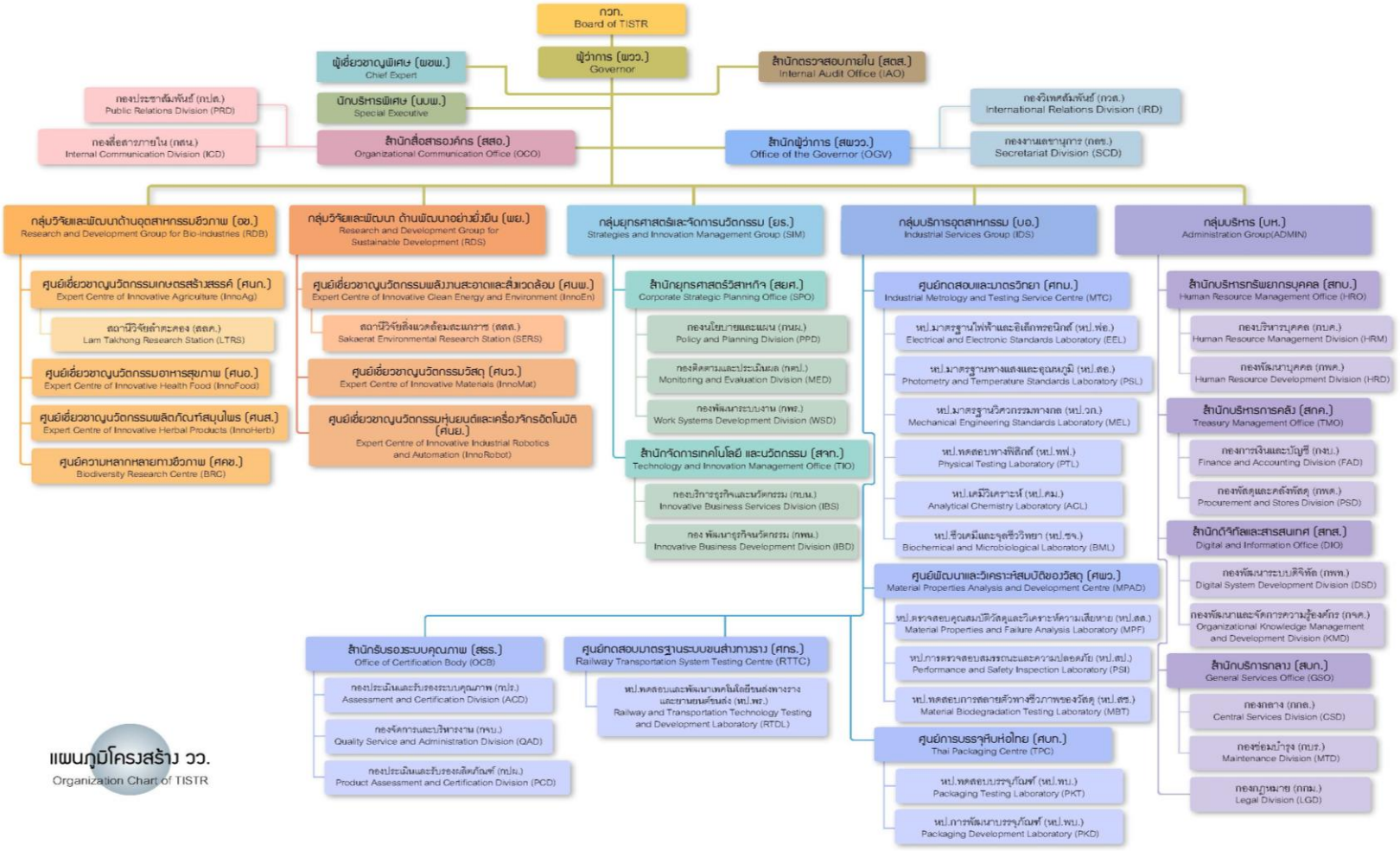
เทคโนโลยีเพื่อการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและประชาชนรวมทั้งศึกษาความต้องการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่กับการประเมินความพร้อมของเทคโนโลยี การจัดทำแผนธุรกิจเทคโนโลยี การประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ได้รับจากเทคโนโลยี ประกอบด้วย 2 สำนัก คือ สำนักยุทธศาสตร์วิสาหกิจ และ สำนักจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2.1.5 กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) ให้บริการวิเคราะหทดสอบ สอบเทียบ ด้วยระบบบริหารห้องปฏิบัติการที่ได้รับการ รับรองความสามารถตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 17025 รวมทั้งบริการตรวจประเมินและรับรอง คุณภาพตามมาตรฐานสากลต่างๆ เชน ISO 9001, ISO 14001, GMP และ HACCP เป็นต้น เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีระบบการจัดการคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทุกระดับ ประกอบด้วย 4 ศูนย์ 1 สำนัก

- ศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา
- ศูนย์พัฒนาและวิเคราะห์สมบัติของวัสดุ
- ศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย
- ศูนย์ทดสอบมาตรฐานระบบขนส่งทางราง
- สำนักรับรองระบบคุณภาพ

2.1.6 กลุ่มบริหาร (บห.) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการโดยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 4 สำนัก 1 กอง

- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- สำนักบริหารการคลัง
- สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ
- สำนักบริการกลาง
- กองกฎหมาย

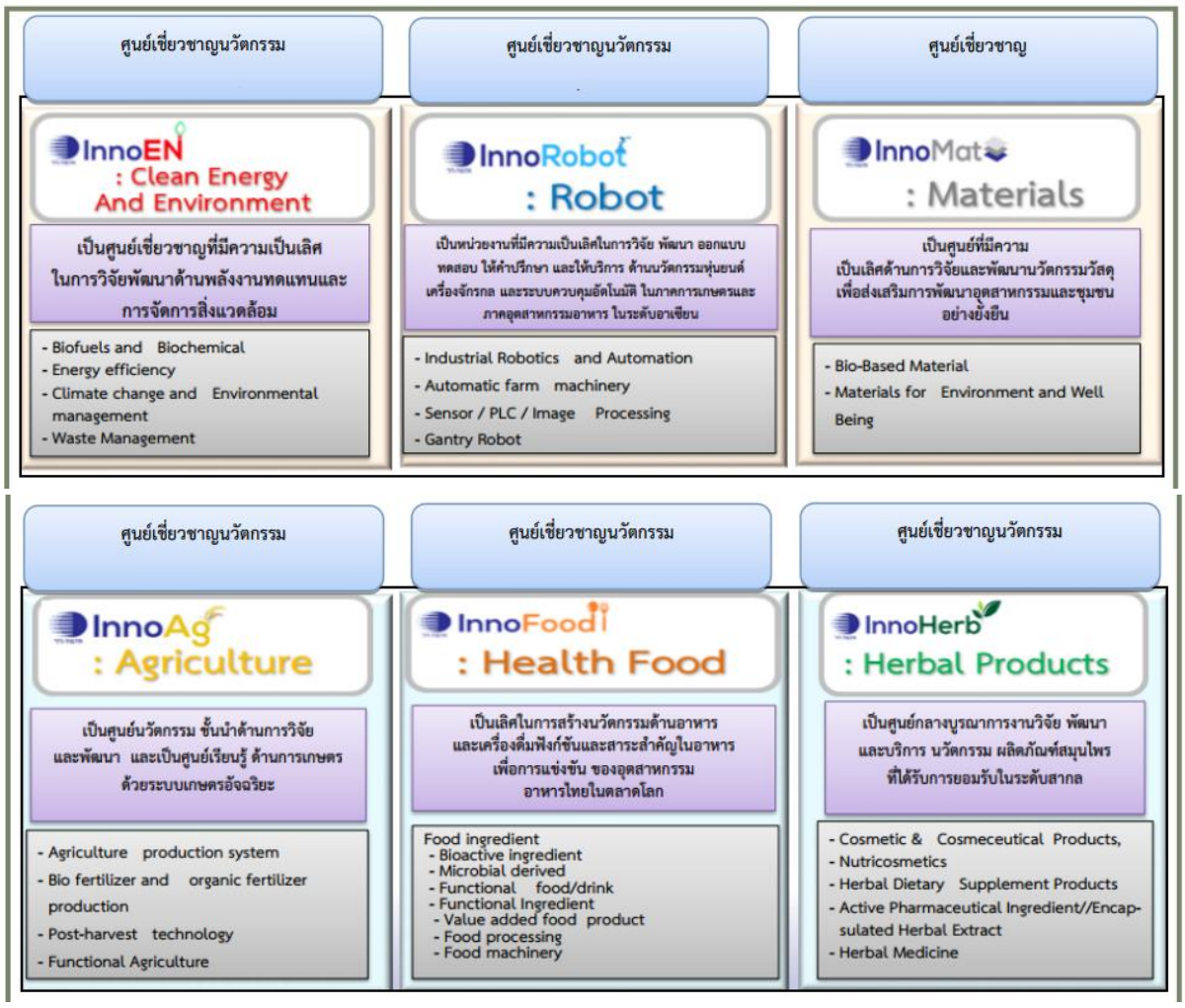


รูปที่ 2-1 โครงสร้างองค์กร ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (ววว.)

โครงสร้างการบริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ทั้งนี้ในปัจจุบัน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานโดยผ่านศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 6 ศูนย์ ซึ่งประกอบด้วย

1) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม (Inno En)
2) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ (Inno Robot)
3) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ (Inno Mat)
4) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์ (Inno Ag)
5) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ (Inno Food)
6) ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Inno Herb)

ซึ่งในแต่ละศูนย์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานสำคัญ ดังนี้



รูปที่ 2-2 ศูนยเชี่ยวชาญนวัตกรรม ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีแหงประเทศไทย (วว.)

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.2.1 คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายบริหารงานและควบคุมดูแลโดยทั่วไปและรับผิดชอบซึ่งกิจการของ วว. ตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

2.2.2 คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำกับดูแล ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอต่อ กวท. กลั่นกรอง พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan : BCP) และเสนอต่อ กวท. และกำหนดแนวปฏิบัติสำหรับการควบคุมภายในโดยภาพรวม และกำกับดูแล ติดตามและให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมมอบข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และรายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส และพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรของคณะอนุกรรมการ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตลอดจน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

2.2.3 ผู้ว่าการ

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

2.2.4 รองผู้ว่าการ

มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้ว่าการ เพื่อบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ได้รับ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบอำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการและ กวท. และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

2.2.5 ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก)

มีภารกิจหลักในการบริหารหน่วยงานและบุคลากรในระดับที่รับผิดชอบ กำกับดูแลและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบริหารงาน งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสร้างผลผลิตของงานในสาขาและสายงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และถ่ายโอน กลยุทธ์

องค์กร พร้อมสนับสนุนการบริหารองค์กรและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

2.2.6 ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัย)

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

2.2.7 หน่วยกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (หบน.)

เป็นหน่วยงานระดับหน่วย ภายใต้ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ศอล.) โดยขึ้นตรงผู้ว่าการ รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2569 เรื่อง เพิ่มเติมและยกเลิกส่วนงานในโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2569 ลงวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2569 โดยมีหน้าที่จัดทำกลยุทธ์การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อบังคับ (GRC) ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรตลอดจนตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงติดตามรายงานผลการดำเนินงานด้าน GRC ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และกำหนด พัฒนานโยบาย กรอบ กลไก การบูรณาการ GRC ให้รองรับต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสื่อสาร เตรียมความพร้อม ส่งเสริมการดำเนินงานด้าน GRC ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (Maturity) ให้สอดคล้องมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร กลุ่ม และศูนย์/สำนัก โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับกลุ่ม ติดตามและรายงานผลให้กับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และจัดทำ/ปรับปรุง/ทบทวน นโยบาย กรอบการควบคุมภายใน คู่มือและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานนโยบายที่กำหนดไว้ และจัดให้มีการประเมินการควบคุมภายใน วิเคราะห์ จัดทำสรุปรายงานผล และติดตามผลการประเมินการควบคุมภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน นำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำส่งรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2.8 คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผล

และประสิทธิภาพ และรายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.2.9 สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

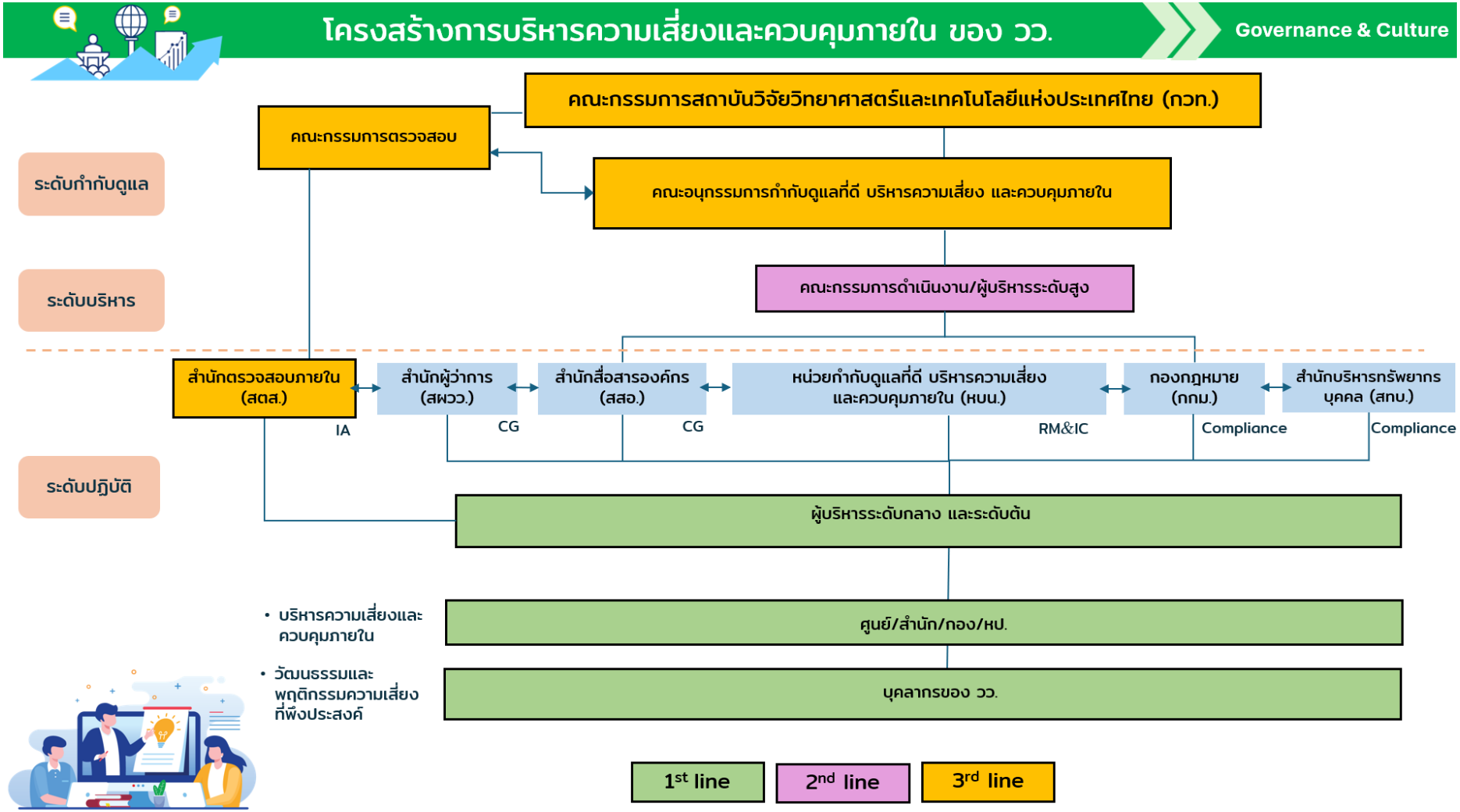
มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการนำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนสื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

2.2.10 สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร สื่อสารบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ตลอดจนมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยงและพฤติกรรมความเสี่ยงอันพึงประสงค์

2.2.11 บุคลากรของ วว.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร



รูปที่ 2-3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ วว.

2.3 กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(1) สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(2) กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

(3) อบรม ให้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(4) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

(5) กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

(6) สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงาน ที่รับผิดชอบฯ

2.4 การประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

2.4.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

(1) กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถทำได้ครบทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้

(2) ทุกขั้นตอนของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถทำได้ทันตามกำหนดเวลาแล้วเสร็จ

(3) ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม

(4) ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม

2.4.2 การประเมินผลลัพธ์จากกระบวนการ

(1) กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน

(2) ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ

(3) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 สรุปผลการประเมินการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

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

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
	จัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถทำได้ทันตามกำหนดเวลาแล้วเสร็จ	ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) • กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (ถูกระบุไว้ในคู่มือ และได้ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) • อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ตามแผนงานของแต่ละหน่วยงาน) • จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) • กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน • สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ (รายไตรมาส)			
1.1.3	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีความเหมาะสม	• สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง) • กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็น	• ดำเนินการครบถ้วนทุกขั้นตอน	• ทบทวนเกณฑ์ Enablers ทุกปี	• ผู้อำนวยการหน่วยกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ผอ.หบน.) • ฝ่ายเลขานุการ

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
		รูปธรรม (คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง) • อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) • จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (หบน.) • กำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (หบน.) • สื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ (หบน.)			
1.2 การประเมินผลลัพธ์จากกระบวนการ					
1.2.1	กระบวนการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน	• จากรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2569 สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน	• จากรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2569 สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน		
1.2.2	ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ	• ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ รายไตรมาสโดย หบน.	• ติดตามผลการดำเนินงานครบถ้วนทุกไตรมาส	• รับข้อเสนอแนะที่แต่ละคณะมอบ นำไปปรับปรุง	• หน่วยกำกับดูแลที่ดีบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (หบน.)

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	แนวทางการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบการปรับปรุง
1.1 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่					
1.2.3	รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	• รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะต่าง ๆ ดังนี้ - คณะกรรมการดำเนินงาน วว. - คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน - กวท.	• รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครบถ้วนทุกไตรมาส	• รับข้อเสนอแนะที่แต่ละคณะมอบนำไปปรับปรุง	• หน่วยกำกับดูแลที่ดีบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (หบน.) • 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 ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ 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 โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบจะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก 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 รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ 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) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(5) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

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

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ 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 กรณีที่มี

ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

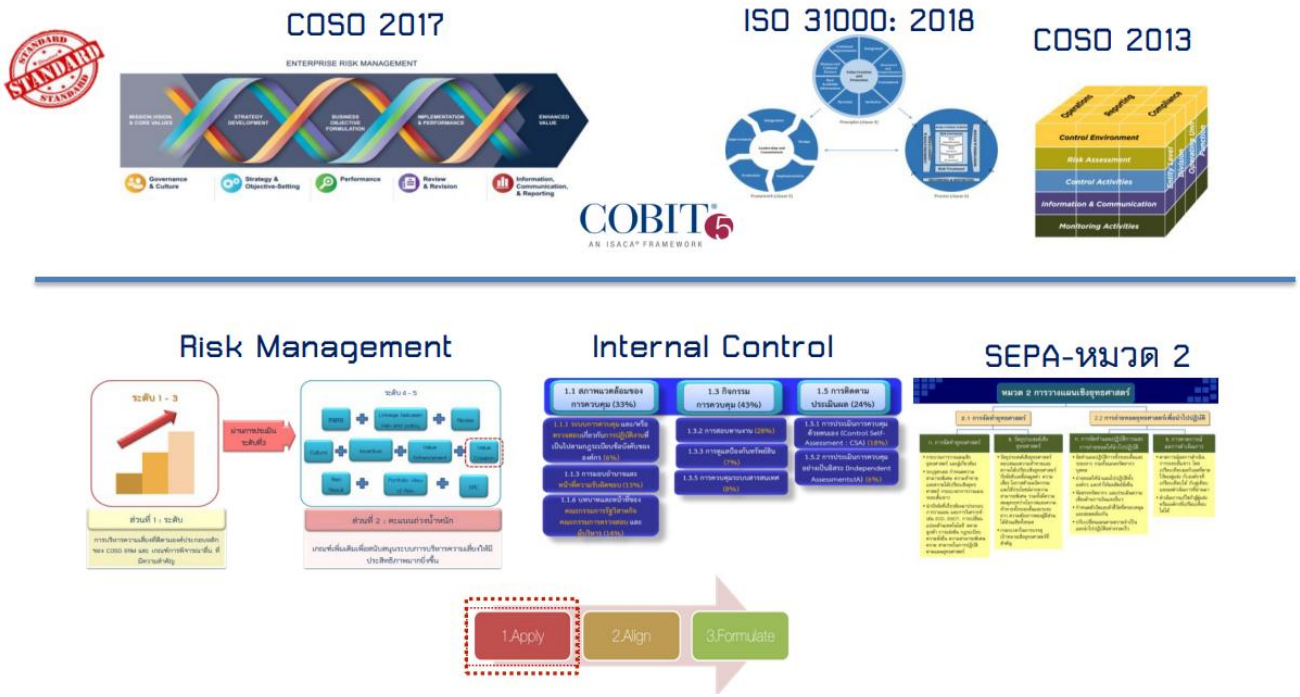
3.4 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

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 กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

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

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อม ๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ 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%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
(Strategy & Objectives Setting)		2.2 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	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 3.5 การกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
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)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
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

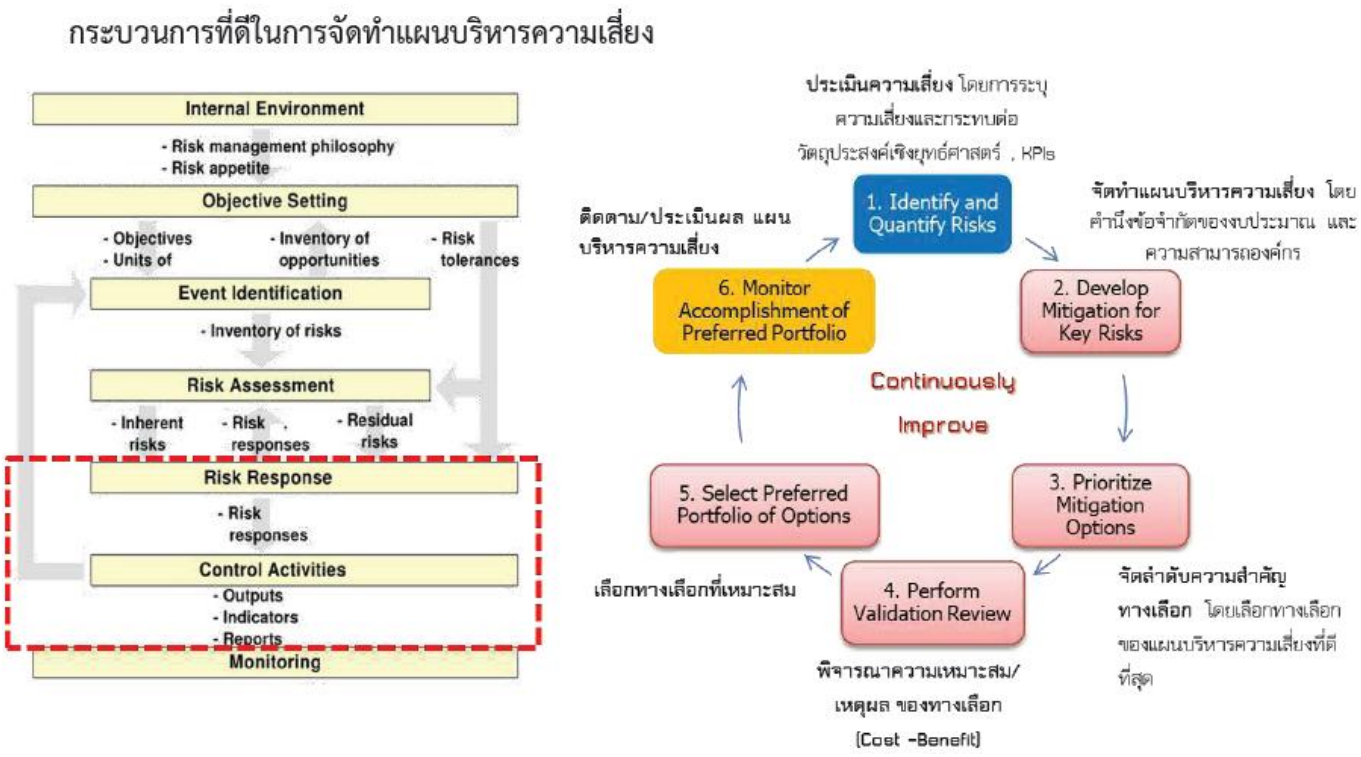
การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทาง วิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร 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

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 โดย

ขั้นตอนหลักในกระบวนการ 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) ในแต่ละขั้นตอน ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น 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)**	• นโยบายรัฐบาล • ความเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร • MEGA TREND • อุบัติการณ์ที่สำคัญของ วว. • Value Chain/ Supply Chain • SWOT • ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) • Intelligent Risk • วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ระยะสั้น-กลาง-ยาว • SIP Plan • ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด KPI แผนยุทธศาสตร์องค์กร/ บันทึกข้อตกลง (PA) • ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา • ผลการประเมินการควบคุมภายในและการประเมินตนเอง • ความเห็นจากสำนักตรวจสอบ	• เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน • เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ • เหตุการณ์ความเสี่ยงในกรณีพิเศษ ที่เกิดขึ้นระหว่างปีงบประมาณ (เป็นความเสี่ยงกรณีพิเศษ ที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่ปกติ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน (หากมี)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภทความเสี่ยง ดังนี้ ▪ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ▪ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ▪ ความเสี่ยงด้านการเงิน ▪ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		• ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน • กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง • ผลการตรวจประเมิน ISO 9001 จากภายในและภายนอก		
2	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	• เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) • เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	• ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	**การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)**	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง • ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	**การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)**	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
5	**การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่**	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม โดยพิจารณาใน 3 มุมมอง ดังนี้ ▪ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ▪ กระบวนการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม ▪ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ▪ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ▪ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
			▪ การติดตามผลการดำเนินงาน • ต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำจึงจะถือว่าเพียงพอ	
6	**การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)**			
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม • ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	• <u>กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง</u> ▪ Take: การยอมรับ ▪ Terminate: การหลีกเลี่ยง ▪ Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย ▪ Treat: การลด/ควบคุม	• แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	• <u>รูปแบบการควบคุม</u> ▪ 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	การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)	• การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	• ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	• ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน



รูปที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรจุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงองค์กรอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง องค์กรควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

1) เหตุการณ์ความเสี่ยง
2) สาเหตุของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)
3) ผลกระทบทั้งด้านลบ และ/หรือ ด้านบวก

สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผลใด และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้อย่างเหมาะสม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มา ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

<u>ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง</u>

1) Documentation reviews
2) Information-gathering techniques
   - Brainstorming
   - Delphi technique
   - Interviewing

- Root cause Analysis

3) Checklists

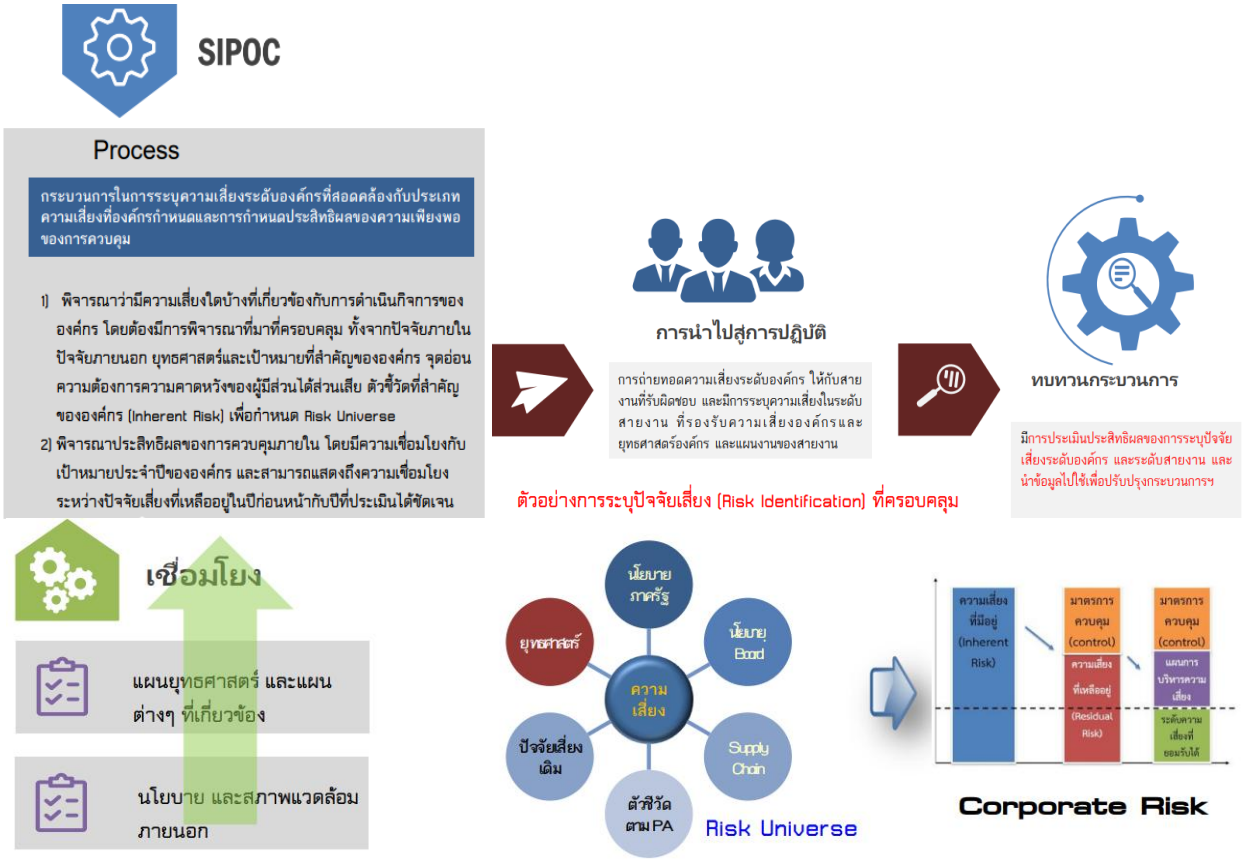
4) Assumptions analysis

5) Diagramming technique

- Cause-and - effect diagrams
- Influence diagrams
- System or process flow charts

6) Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats (SWOT) analysis

7) Expert judgment



รูปที่ 4-2 ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม

4.2.1 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) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

4.2.2 ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงหรือการระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถพิจารณาได้จาก

- **ปัจจัยภายใน** เช่น ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน

- **ปัจจัยภายนอก** ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว (เช่น ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่น ๆ)
- **ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร**
  - จุดอ่อนและโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ของการทำแผนวิสาหกิจ
  - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
  - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
  - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
  - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
  - รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ

4.2.3 วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น

- การพิจารณาคู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่
- การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) ให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- การระดมความคิด (Brainstorming) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน (Experience) โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

4.3 การประเมินความเสี่ยง/ การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Assessment)

โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

4.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ผ่านการกการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ดังนี้

(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

การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

(2) ผลกระทบ (Impact)

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

การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

โดยด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยอาจกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน

ตัวอย่าง : การประเมินระดับความรุนแรง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจใหม่

Lagging Indicator

ผลกระทบ : บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง

ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 95
2	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 85
4	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
5	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง					
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)					
โอกาสเกิดเชิงปริมาณ	5 ปีต่อครั้ง	2-3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
	มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 5%	มีโอกาสเกิด 5% - 10%	มีโอกาสเกิด 11% - 15%	มีโอกาสเกิด 16% - 20%	มีโอกาสเกิดมากกว่า 20%
โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	ยากที่จะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดขึ้น หรือเกิดได้น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I)					
ด้านการเงิน	น้อยกว่า 1,000 บาท	1,001- 5,000 บาท	5,001- 10,000 บาท	10,001- 30,000 บาท	เกิน 30,000 บาท
ด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1-2 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 2-4 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4-6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
ด้านชื่อเสียงขององค์กร	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ 2-3วัน	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวอยู่วงจำกัดในต่างประเทศ	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศเป็นวงกว้าง

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง					
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ด้านความปลอดภัย	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย หรือไม่มีผลต่อสุขภาพ	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
ด้านบุคลากร	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน นาน ๆ ครั้ง	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน บ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงานและอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
ด้านประสิทธิผล	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 5-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11-15%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 16-20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย เกิน 20%
ด้านการดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 80-89%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 70-79%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 50-69%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 50%
ด้านความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 90 % ขึ้นไป	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 80-89%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-79%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 60-69 %	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า 60%
ด้านผลงานวิจัย	มีผลงานวิจัย/ดำเนินการวิจัยเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย	มีผลงานวิจัยมากกว่าปีที่ผ่านมา	มีผลงานวิจัยเท่ากับปีที่ผ่านมา	มีผลงานวิจัยน้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่มีผลงานวิจัย /ไม่มีการดำเนินการวิจัย
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดเหตุเล็กน้อยที่ไม่มีความสำคัญ	เกิดเหตุเล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาแต่มีความสูญเสียไม่มาก	เกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
ด้านเป้าหมายขององค์กร	แทบไม่มีมีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก

(3) การให้คะแนนความเสี่ยง โดยวิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

(4) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อองค์กรประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อองค์กรในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม เป็นต้น

(5) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อองค์กรพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง องค์กรอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

4.3.2 หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(1) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

(2) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน ก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

(3) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

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

4.3.3 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

หมายเหตุ : สำหรับแต่ละความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่กำลังพิจารณา ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูลเพื่อจัดทำคำอธิบายที่เหมาะสมหรือกำหนดช่วงตัวเลขที่เหมาะสม ให้แก่ค่าระดับ 1 ถึงค่าระดับ 5 ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น (สามารถเลือกพิจารณาได้จากตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ในหน้าที่ 43-45)

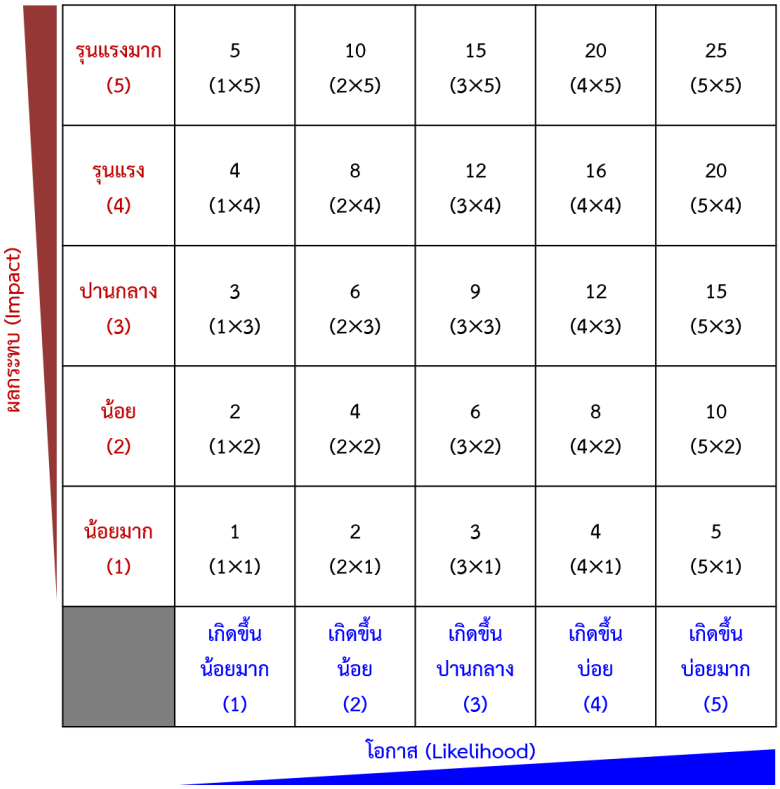
4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

4.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด × ค่าระดับของผลกระทบ

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



รูปที่ 4-3 ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

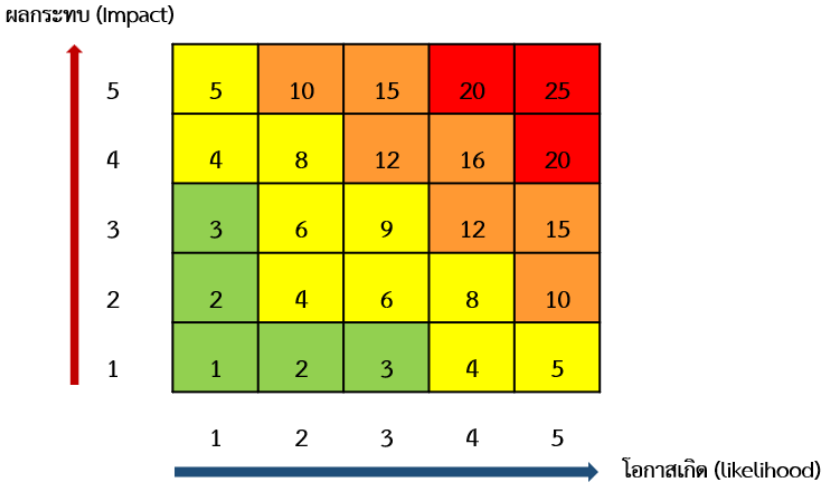
4.4.2 กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- สูงมาก (Very High) แทนด้วย สีแดง
- สูง (High) แทนด้วย สีส้ม
- ปานกลาง (Medium) แทนด้วย สีเหลือง
- ต่ำ (Low) แทนด้วย สีเขียว

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

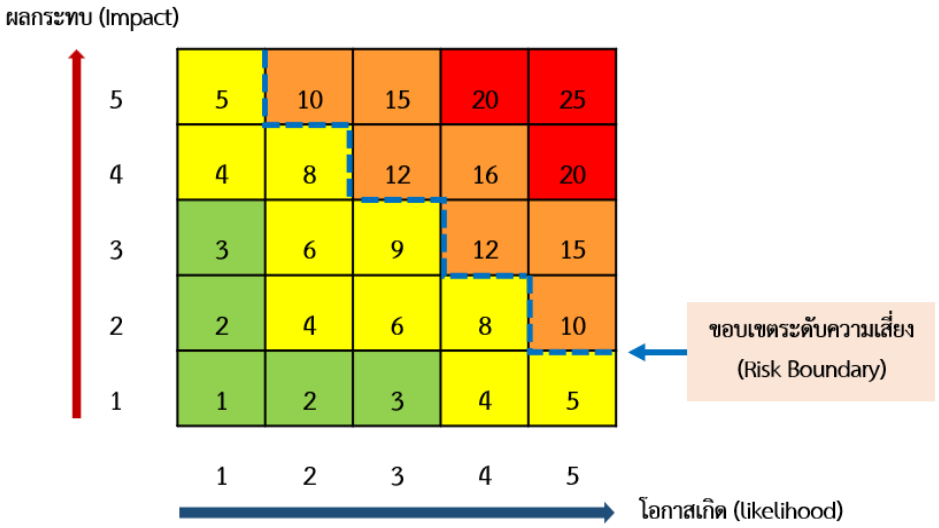
4.4.3 จัดลำดับความเสี่ยง

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 โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “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

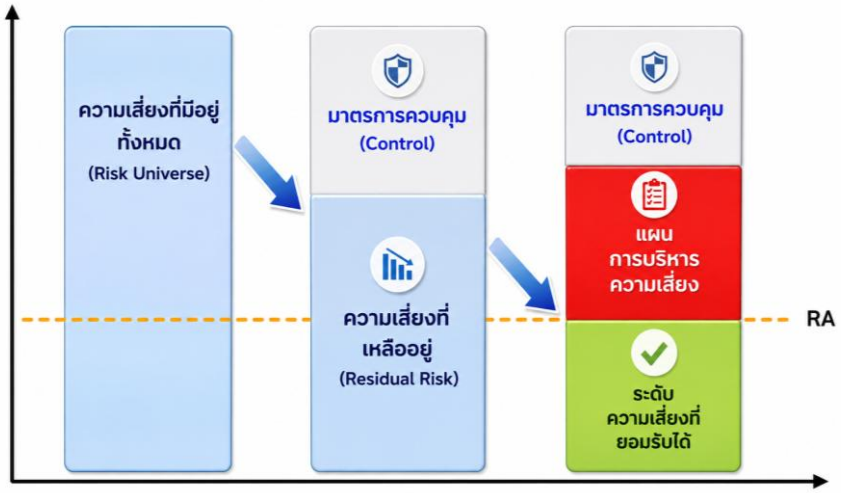
รูปที่ 4-6 แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

▪ **ความเสี่ยงระดับความรุนแรงสูงมาก/ สีแดง** (โอกาส X ผลกระทบ = ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 20-25 คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

▪ **ความเสี่ยงระดับความรุนแรงสูง/ สีส้ม** (โอกาส X ผลกระทบ = ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 10-16 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยระดับความสำคัญในการดำเนินงานให้น้อยกว่าความเสี่ยงระดับความรุนแรงสูง/ สีส้ม

▪ **ความเสี่ยงระดับความรุนแรงปานกลาง/ สีเหลือง** (โอกาส X ผลกระทบ = ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 4-9 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับพอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามรับการควบคุมภายใน อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

▪ **ความเสี่ยงระดับความรุนแรงต่ำ/ สีเขียว** (โอกาส X ผลกระทบ = ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 1-3 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่เพื่อผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง



รูปที่ 4-7 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

4.5 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยมีข้อควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังต่อไปนี้

- กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
- กิจกรรมการควบคุมต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ค่าใช้จ่ายในการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากไม่กำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือ การกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามที่มีการปฏิบัติอยู่เดิม โดยมิได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปขององค์กร

โดย วว. มีแนวทางการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. กิจกรรมจากการถ่ายโอนประเด็นความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา
2. กิจกรรมจากการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง (ประเด็นความเสี่ยงประจำปี)
3. กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ วว. ประจำปี
4. กิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ทั้งนี้ สำนัก/ศูนย์ ได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมระดับสายงาน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อจัดทำแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยทำการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ซึ่งทุกหน่วยงานจะประเมินกิจกรรมการควบคุม ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

4.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

4.6.1 หลักการประเมิน

การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมองตามรูปที่ 4-8

คะแนน	ระดับ	ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงาน และติดตามผล
1	ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย	• ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม • การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้น้อย หรือเกิดความเสี่ยงซ้ำ	ยังไม่มีการรายงาน และติดตามผล
2	ปานกลาง (Medium)	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	• มีการควบคุมภายในและมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ • การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงไม่ได้ทั้งหมด โดยยังพบการไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมอยู่บ้าง	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชาที่กำหนด
3	สูง (Hight)	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย	• มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ • การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้ และมีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุม	มีการรายงานและติดตามผลตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดในการประชุมสายงาน/คณะทำงานฯ/อนุกรรมการ/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4-8 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 ซึ่งกิจกรรมการควบคุม มีประสิทธิผลเพียงพอ
• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	• 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

- **ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง (Terminate)** เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่ม หรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของกิจการหรือแผนกลยุทธ์ เช่น ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin-off)

- **การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer)** เป็นการถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมาหรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลหรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น

- **การยอมรับ (Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การติดตามความเสี่ยงว่ายังคงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือไม่ และการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อติดตามสถานการณ์และรับมือได้อย่างทันท่วงที หากมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่สำคัญ

- **การลดความเสี่ยง (Treat)** เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยงลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกๆ วัน

ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ/Software/อุปกรณ์ การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่

(2) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)** หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง โดยการหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากจำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์กรพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานขององค์กร ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินขององค์กรได้รับความเสียหาย หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- **ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)** หมายถึงค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดย Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบนของผลดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่กิจการยังพอยอมรับได้

วว. มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึก

ข้อตกลงการประเมินผลการดาเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการดำเนินงานระดับกลุ่มงาน รวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดในรูปที่ 4-9

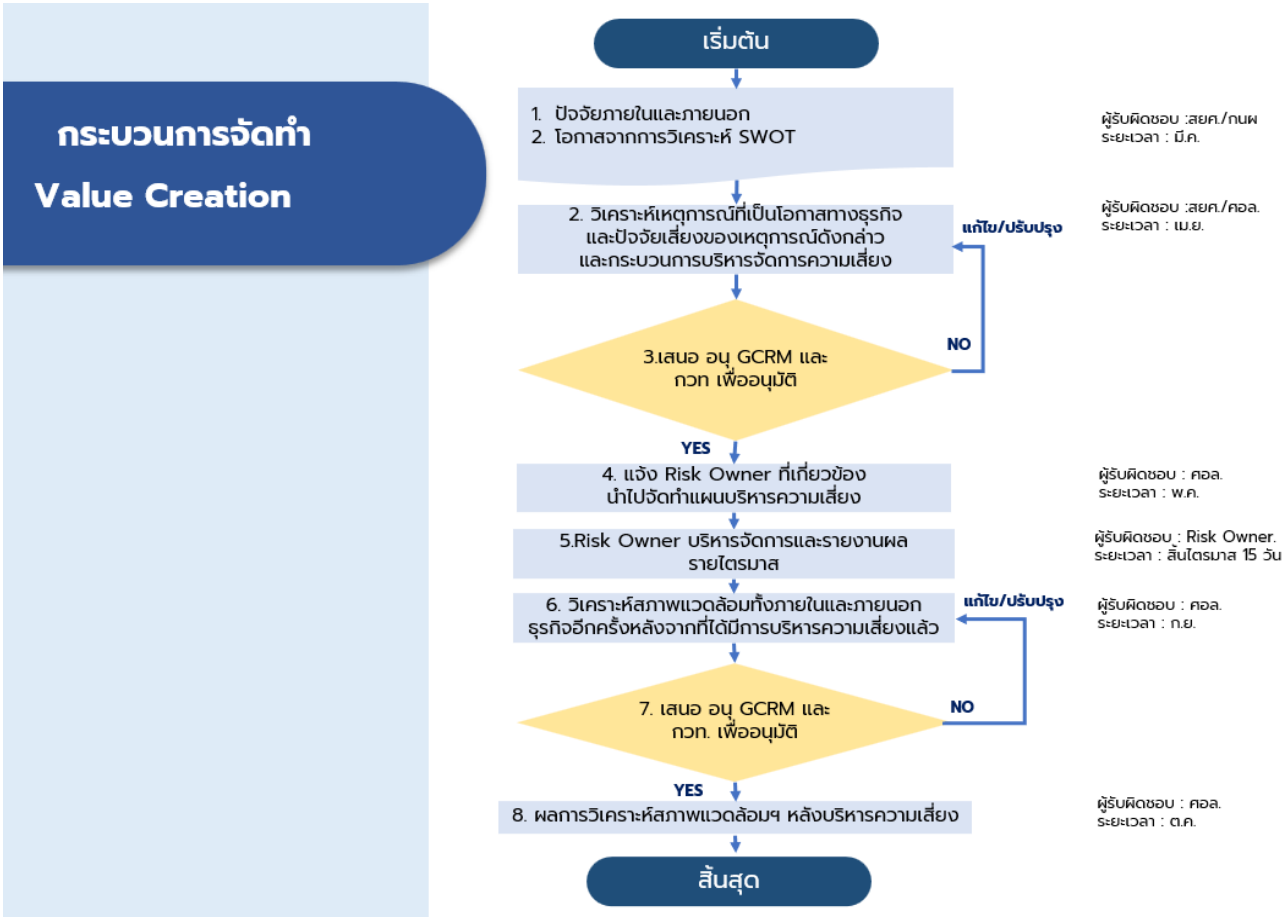
หลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน ร้อยละ 95 ของค่าเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้มากกว่าค่าเป้าหมาย ให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RA ในกรณีที่แผนไม่ได้ระบุค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น ภาพลักษณ์ชื่อเสียง • ให้นำค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนนั้นๆ มาใช้หรือ นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RA	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของระดับความเสี่ยง เป็นค่า RT • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่างๆ สามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 90 ของค่าเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ได้มากกว่าค่าเป้าหมาย ให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RT แต่ต้องไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของแกนโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact) • ในกรณีที่แผนไม่ได้ระบุค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RT แต่ต้อง ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของแกนโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact)
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ของระดับความเสี่ยงเป็นค่า RA • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่างๆ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน โดยได้ ร้อยละ 95 ของค่าเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงาน ในปีที่ผ่านมาได้มากกว่าค่าเป้าหมาย ให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RA • ในกรณีที่แผนไม่ได้ระบุค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น เรื่องความปลอดภัยให้นำค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนนั้น ๆ เป็นค่า RA	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 เป็นค่า RT • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่างสามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 90 ของค่าเป้าหมาย • ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้มากกว่าค่าเป้าหมายให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RTแต่ต้องไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของแกนโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 เป็นค่า RA • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน โดยได้ ร้อยละ 95 ของค่าเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ได้มากกว่าค่าเป้าหมาย ให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RA	• กำหนดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 เป็นค่า RT • แผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่างๆ สามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 90 ของค่าเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้มากกว่าค่าเป้าหมายให้นำค่าของปีที่ผ่านมาเป็นค่า RTแต่ต้อง ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของแกนโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact)
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	• ในกรณีที่แผนไม่ได้ระบุค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้นำค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนนั้น ๆ เป็นค่า RA	• ในกรณีที่แผนไม่ได้ระบุค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้นำค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนนั้นๆ เป็นค่า RA และ ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของแกนโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact)

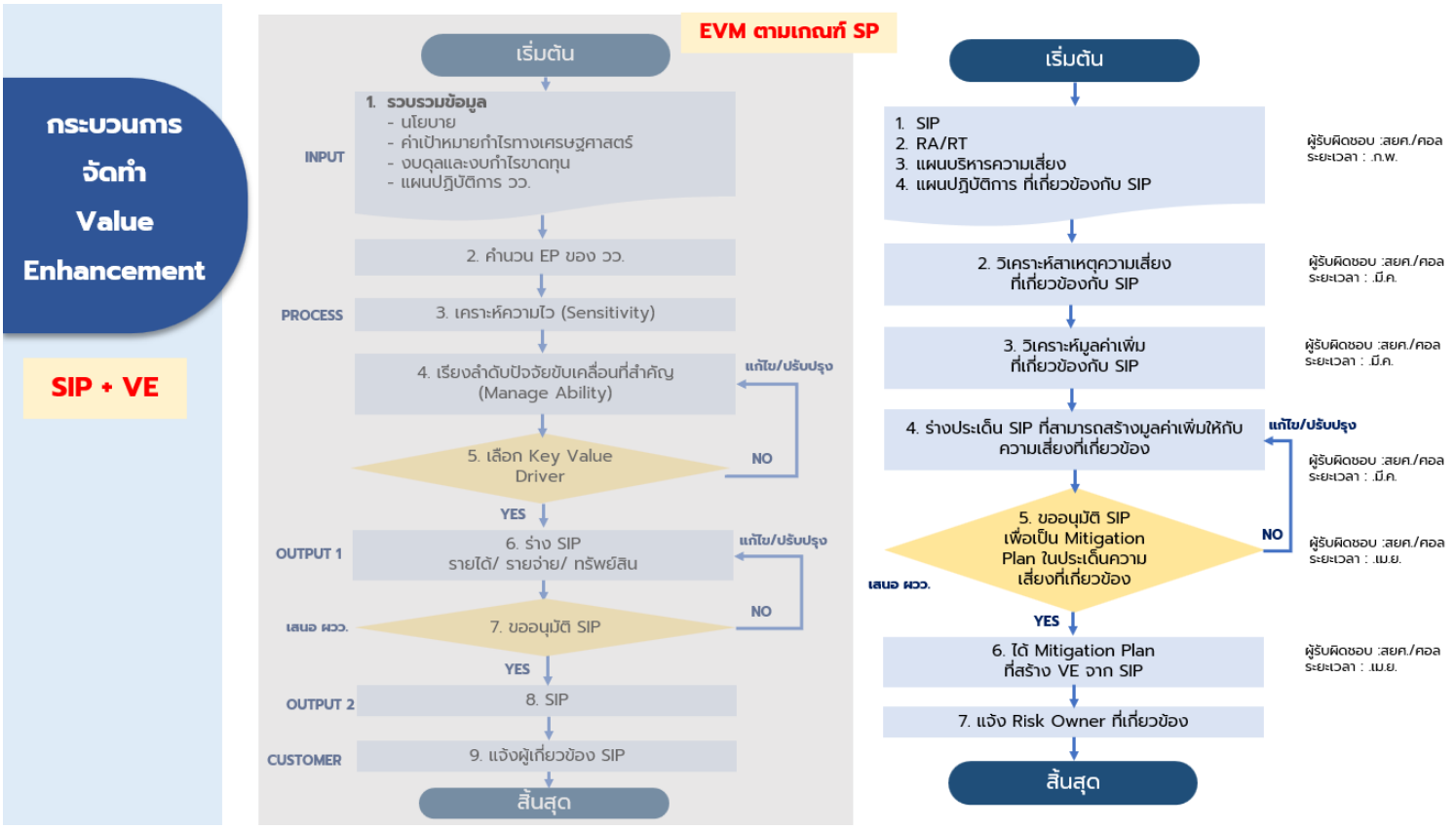
รูปที่ 4-9 การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

(3) กระบวนการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement

- **การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสของธุรกิจ" การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ "โอกาสของธุรกิจ"อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ "SWOT" ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)



- **การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้นรวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driverที่กำหนด



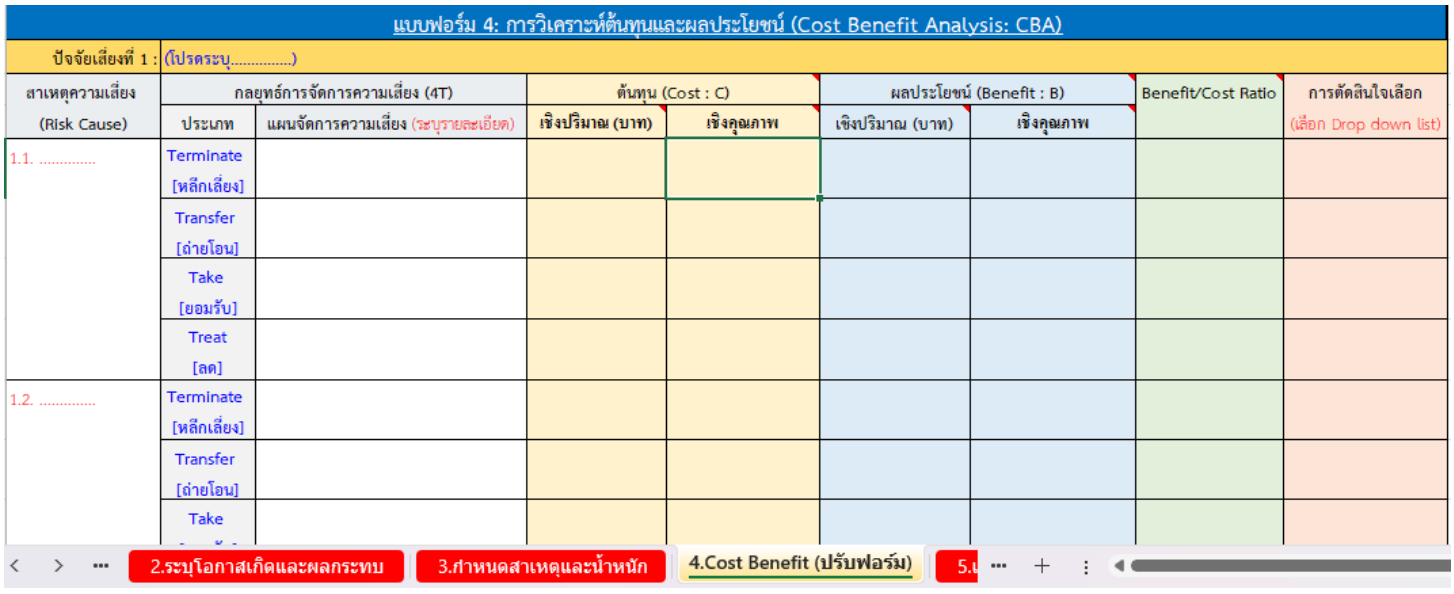
4.7.3 แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

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

4.7.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

ในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เมื่อมีการกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ตามรูปที่ 4-10 โดยมีรายละเอียดดังนี้



แบบฟอร์ม 4: การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : (โปรดระบุ.....)

สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (4T)		ต้นทุน (Cost : C)		ผลประโยชน์ (Benefit : B)		Benefit/Cost Ratio	การตัดสินใจเลือก
	ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง (ระบุรายละเอียด)	เชิงปริมาณ (บาท)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ (บาท)	เชิงคุณภาพ		(เลือก Drop down list)
1.1.	Terminate [หลีกเลี่ยง]							
	Transfer [ถ่ายโอน]							
	Take [ยอมรับ]							
	Treat [ลด]							
1.2.	Terminate [หลีกเลี่ยง]							
	Transfer [ถ่ายโอน]							
	Take							

2.ระบุโอกาสเกิดและผลกระทบ | 3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Benefit (ปรับฟอร์ม) | 5.

รูปที่ 4-10 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA) ในแต่ละทางเลือก

ในการจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร การจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการ โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก จะพิจารณา ดังนี้

โดยมีการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือกจะพิจารณา 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 ของแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Terminate กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถยกเลิกได้ ให้ถือว่า Cost ของ Terminate เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ยกเลิกได้พิจารณา Benefit ที่องค์กรหลีกเลี่ยงได้จากการยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ Transfer ความเสี่ยงออกไปให้บุคคลที่สามโดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถถ่ายโอนไปให้ผู้อื่นดำเนินการหรือไม่สามารถ Transfer ความเสี่ยงได้ ให้ถือว่า Cost ของ Transfer เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ถ่ายโอนได้พิจารณา Benefit ที่องค์กรสามารถถ่ายโอนไปให้บุคคลที่สามได้ โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่เมื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวหรือความเสี่ยงดังกล่าวออกไปแล้ว ซึ่ง Benefit จะเท่ากับความเสี่ยงที่สามารถลดลงไปได้จากการถ่ายโอน ทั้งนี้ ต้องไม่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในครั้งแรก

3) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Take)

พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคตได้พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยงแต่อย่างใด

4) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการลดความเสี่ยง (Treat)

พิจารณา Cost จากต้นทุน หรืองบประมาณที่ต้องใช้เพิ่มเติมจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง และพิจารณา Benefit จากผลประโยชน์/ผลได้ หรือผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว/ โอกาสเชิงบวกในอนาคต

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องคำนึงเสมอว่ามาตรการ/กิจกรรมที่คัดเลือกจะส่งผลให้ลดความรุนแรงของโอกาสในการเกิด/ ผลกระทบอย่างไร รวมถึงสามารถช่วยควบคุม/ลดสาเหตุและผลกระทบในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้ปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แล้วนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) เพื่อความคุ้มค่าสูงสุด

ทั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ Cost Benefit นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุม (Existing Control) ที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุม สอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) ที่เพียงพอ

เมื่อพิจารณาคัดเลือกมาตรการ/กิจกรรมแล้ว จะนำข้อมูลมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย ตัวชี้วัด เป้าหมาย กิจกรรมที่มี/เพิ่มความถี่ในการรายงานผล กำหนดการแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบและแหล่งงบประมาณ และนำเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่แล้วเสร็จให้คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจพิจารณา และรายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. และ กวท. เห็นชอบต่อไป เมื่อมีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วจะดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

4.7.5 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ (Risk Correlation Map)

โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map ที่มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ตรงประเด็น

1.2 กำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยจัดทำ Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบ เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

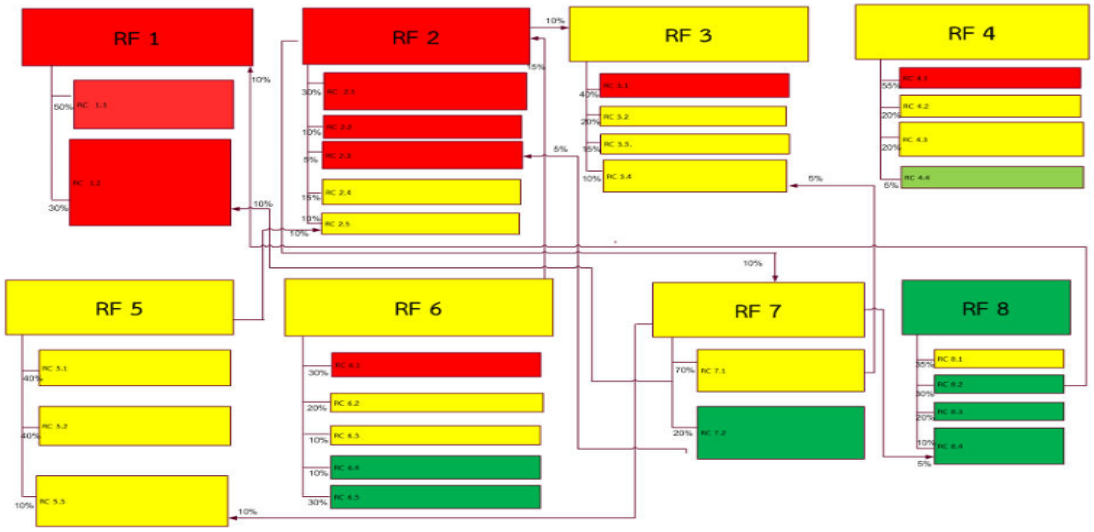
2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง (ทุกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องกับสาเหตุและจัดลำดับตามระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์อื่นที่มากระทบต่อสาเหตุนั้น) โดยการจัดทำ Risk Correlation Map จะเกิดขึ้นก่อนการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อสามารถระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ความสัมพันธ์และผลกระทบทั้งระดับปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุแล้ว จึงนำมากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสะท้อนถึงการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น

5. สร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะทำงานฯ และ Risk Owner

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :
- RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1
- RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1
- % คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%

โดย วว. กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิดและผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 5	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักอยู่ในช่วงร้อยละ 81-100	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้ไม่สามารถจัดการได้
ระดับ 4	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงค่อนข้างมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 61-80	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
ระดับ 3	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงปานกลาง หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักอยู่ในช่วงร้อยละ 41-60	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้
ระดับ 2	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 21-40	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว
ระดับ 1	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อยมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักน้อยกว่าร้อยละ 20	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว

เมื่อมีการให้ระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงแล้ว จึงนำคะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็นระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) สรุปดังนี้

ความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)
= คะแนนระดับโอกาส (L) x คะแนนระดับผลกระทบ (I)

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง จึงนำใส่สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง ส้ม เหลือง เขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน	สี
มากกว่า 16-25	แดง
มากกว่า 9-16	ส้ม
มากกว่า 3-9	เหลือง
1-3	เขียว

การคำนวณระดับความเสี่ยง กรณีที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยง สามารถคำนวณได้โดยการคำนวณน้ำหนักความเสี่ยงถ่วงน้ำหนัก ด้วยสูตรดังนี้

$$R = \sum_{i=1}^{n} W_i L_i \times \sum_{i=1}^{n} W_i I_i$$

เมื่อ R คือ ค่าระดับความเสี่ยง
W_i คือ น้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
L_i คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
I_i คือ ผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
i คือ ลำดับของสาเหตุความเสี่ยง

โดยร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อไป

4.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

4.8.1 แนวทางการติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกรณีปกติ และเหตุการณ์พิเศษ

วว. มีการกำหนดแนวทางการตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ โดยตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ/ หรือเหตุฉุกเฉินต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่ง สามารถรับมือกับภาวะวิกฤตและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยัง คงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว โดยกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันในทุกระดับขององค์กร จัดตั้งระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงกำหนดมาตรการป้องกันและส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ ซึ่งสามารถแบ่งการติดตามออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

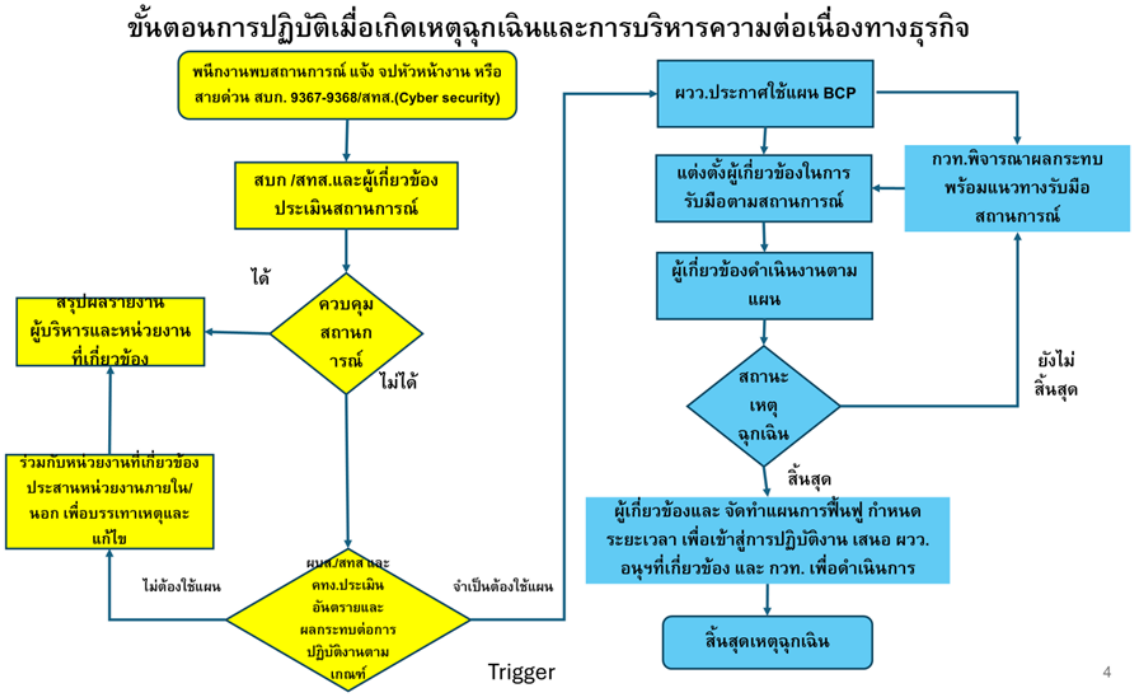
1) <u>การตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกรณีปกติ</u>

ดำเนินการติดตามเป็นรายไตรมาส โดยมีการกำกับติดตามข้อมูลผลการดำเนินงาน รวมถึงการวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยนำข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมคณะทำงานฯ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. เพื่อพิจารณาให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานต่อไป

2) <u>การตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ</u>

นิยาม : เหตุการณ์พิเศษ หมายถึง เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่มีความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดการเสียชีวิตหรืออันตรายขั้นรุนแรง ต่อพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจหลักต้องหยุดชะงัก

การบริหารจัดการและติดตามผล : กรณีหากมีความเสี่ยงในการเกิดเหตุการณ์พิเศษ ผู้รับผิดชอบ (Risk owner) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูง (ผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการในกลุ่มงาน) ทราบทันที เพื่อให้เกิดการมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าควบคุมสถานการณ์ และรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบตามที่มอบหมาย และแจ้งความก้าวหน้าให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและ กวท. รับทราบ



รูปที่ 4.14 ขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินและกระบวนการฟื้นฟูหลังเกิดเหตุ

4.8.2 แนวทางของการรายงานผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

วว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **การรายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง**

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

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

2) **การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน**

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

3) **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 การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

การทบทวนและปรับปรุงเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การทบทวนและปรับปรุงจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การติดตามประเมินผลและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการต่อเนื่องเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการทบทวนและปรับปรุงอาจนำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงของแผนปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

วว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมินและทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(2) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

4.10 การประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการ

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
กระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง	ผลตามตัวชี้วัดแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง	กรณีไม่เป็นไปตามแผน และเบี่ยงเบนมากกว่า RT ที่กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ เสนอมาตรการปรับปรุงแผน	ศอล./ ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง	รายไตรมาส
	ผลการลดความเสี่ยงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	หากไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ให้มีการประเมินสาเหตุ และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ศอล./ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	รายไตรมาส
การสร้างวัฒนธรรมและการตระหนักในองค์กร	ผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวการการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	ศอล./ สทบ.	รายปี
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร (เป้าหมาย ร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนว	ศอล. /สทบ.	รายปี

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
		การการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน		
ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสาร (เป้าหมาย ร้อยละ80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	ศอล./สทบ.	รายปี
การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน	การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่กำหนด	หากไม่เป็นไปตามกรอบเวลา ให้วิเคราะห์หาขั้นตอนที่มีความล่าช้า และปรับปรุงขั้นตอนดังกล่าว	ศอล./ สทบ.	รายปี

4.11 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ต้องมีการวางแผนร่วมกัน เพื่อสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้ระบบการบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคลังข้อมูล องค์กรสามารถใช้ข้อมูลความคิดเห็น ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวางแผนระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่ดีสามารถทำให้เราเข้าถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ทำให้มีแนวโน้มว่าโครงการแผนงาน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอจะทำให้มั่นใจได้ว่า วว. มีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำและเข้าใจถึงประโยชน์ของระบบการบริหาร โครงการ กิจกรรม กระบวนการต่างๆ และสามารถประเมินคาดหวังและผลลัพธ์ได้โดยดูจากผลการติดตาม

4.12 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารของการบริหารความเสี่ยง เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) องค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการ

สื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

สำหรับสารสนเทศและการสื่อสารของการควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นได้มีการบ่งชี้ รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ควรทราบ โดยผ่านทางรูปแบบและเวลาการสื่อสารที่เหมาะสมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และ การปฏิบัติงานนั้น อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดย แหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร

องค์ประกอบในเรื่องสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

• ข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ภายใต้รูปแบบที่เหมาะสม และทันเวลา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ

• การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จากผู้บริหารถึงพนักงานและในทางกลับกัน ระหว่างหน่วยงานหรือแผนก ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอกเช่น สื่อมวลชน ผู้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ

• การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

ภาคผนวก 1
กฎบัตรของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประกาศ

เรื่อง กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของ วว. มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน รวมทั้งบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ รวมทั้งขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ จึงได้จัดทำกฎบัตรของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฉบับนี้ขึ้น

๑. คำจำกัดความ

"คณะอนุกรรมการ" หมายถึง คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

"กฎบัตร" หมายถึง กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเป็นเอกสารทางการที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการ

"การกำกับดูแลกิจการที่ดี" หมายถึง การบริหารจัดการกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

"การบริหารความเสี่ยง" หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ วว. เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ

"การควบคุมภายใน" หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ วว. จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. วัตถุประสงค์

กฎบัตรของคณะอนุกรรมการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ วว. ให้มีการบริหารจัดการเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีธรรมาภิบาล และเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บรรลุเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนการสร้างสรรค์คุณค่าและเกิดความยั่งยืนแก่องค์กร

๒/...

๓. องค์ประกอบ

กวท. เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย

๓.๑ ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจากกรรมการ กวท. ที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งโดย กวท.

๓.๒ อนุกรรมการ ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้บริหาร ววน. และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งโดย กวท.

๓.๓ เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ ตามที่ กวท. มีคำสั่งแต่งตั้ง

๔. คุณสมบัติ

คณะอนุกรรมการ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่ได้รับแต่งตั้งจาก กวท.

๕. วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง

๕.๑ ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการ อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปี

๕.๒ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

๕.๓ ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

๕.๔ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการ พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) รัฐมนตรีให้ออก เพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย

(๔) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างใดอย่างหนึ่ง

๖. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

คณะอนุกรรมการฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้:

๖.๑ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำกับดูแล ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอต่อ กวท.

๖.๒ กลั่นกรอง พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) แผนการดำเนินงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers และแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) และเสนอต่อ กวท.

๖.๓ กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับการควบคุมภายในโดยภาพรวม และจัดให้มีรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

๓/...

๖.๔ กำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงปฏิบัติของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร วว.

๖.๕ กำกับดูแล ติดตาม และให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers (SE-AM) และการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) พร้อมมอบข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และรายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส

๖.๖ พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรของคณะอนุกรรมการ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๖.๗ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

๗. การประชุม

๗.๑ คณะอนุกรรมการ มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามความจำเป็นและเหมาะสม

๗.๒ องค์ประชุมต้องมีอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนอนุกรรมการทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม

๗.๓ กรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานอนุกรรมการมอบหมายอนุกรรมการคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่แทน ยกเว้นกรณีเร่งด่วน ให้อนุกรรมการที่อยู่ในที่ประชุมเลือกอนุกรรมการคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานการประชุม

๗.๔ เลขานุการคณะอนุกรรมการ มีหน้าที่จัดเตรียมระเบียบวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม และจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่งให้คณะอนุกรรมการล่วงหน้าในระยะเวลาพอสมควร

๘. ค่าเบี้ยประชุม

ให้ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่เกินกว่าที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๙. การรายงานผลปฏิบัติงาน

คณะอนุกรรมการรายงานผลการดำเนินงานต่อ กวท. อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส หรือรายงานเรื่องอื่นตามที่เห็นสมควร หรือตามที่ได้รับมอบหมายจาก กวท.

๑๐. การทบทวนกฎบัตร

คณะอนุกรรมการจะทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตร การดำเนินงาน รวมทั้งข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นประจำอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และหากมีการปรับปรุงแก้ไข จะนำเสนอ กวท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๔/...

๑๑. หลักเกณฑ์อื่น

กรณีอื่นใดที่มิได้กำหนดไว้ในกฎบัตร ให้คณะอนุกรรมการใช้ดุลพินิจในการพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่กำหนดในมาตรฐานและแนวทางที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ

กฎบัตรฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๙ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๙

(ศาสตราจารย์ศุภชัย ปทุมนากุล)
ประธานคณะกรรมการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นายนฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์)
ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรชัย อาจหาญ)
ผู้ว่าการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก 2
นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance Policy: GRC)

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประกาศ

เรื่อง นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
(Governance, Risk Management and Compliance Policy)

---

๑. หลักการ

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้มีส่วนร่วมในการนำหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร สร้างความโปร่งใส ความยั่งยืน รวมทั้งสร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม ดังนั้น จึงประกาศนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance Policy) ดังนี้

๒. นิยาม

GRC เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายในสังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

๓. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

๓.๑ กวท. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่ดี และนโยบาย GRC เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ สนับสนุนการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติในองค์กร

๓.๒ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี มอบนโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมถึงกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบาย GRC

๒/...

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
๓๕ หมู่ ๓ เทคโนธานี ต.คลองห้า อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี ๑๒๑๒๐
โทร.(๖๖) ๐ ๒๕๗๗ ๙๐๐๐ โทรสาร ๐ ๒๕๗๗ ๙๐๐๙
E-mail : tistr@tistr.or.th Website : www.tistr.or.th

๓.๓ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ และกำกับให้มีการบูรณาการตามนโยบาย GRC

๓.๔ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน รับผิดชอบในการสื่อสารและดำเนินการปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการบูรณาการ GRC

๔. นโยบายการบูรณาการ

๔.๑ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่ วว. โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของ วว. และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๔.๒ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนจรรยาบรรณ จริยธรรม รวมทั้งการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสังคม สื่อมวลชน คู่เทียบ/คู่แข่ง

๔.๓ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญของการการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจ การนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ

๔.๔ จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกระดับ และสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

๔.๕ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

๔.๖ ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล ทั้งการรักษาความลับ ความครบถ้วนถูกต้อง ความพร้อมใช้ และความเชื่อถือได้

๕. การทบทวนนโยบาย GRC

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการทบทวนนโยบาย GRC เสนอ กวท. รับทราบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของ วว.

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๘

(ศาสตราจารย์ศุภชัย ปทุมนากุล)
ประธานคณะกรรมการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(นายนฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์)
ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรชัย อาจหาญ)
ผู้ว่าการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก 3
คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

คำสั่งคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
ที่ ๓ /๒๕๖๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตามที่ คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ได้มีคำสั่งที่ ๒/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คำสั่งที่ ๔/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และคำสั่งที่ ๒/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘ เรื่อง เปลี่ยนแปลง และแต่งตั้งอนุกรรมการ ในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มเติม โดยประธานและกรรมการดังกล่าวได้ครบวาระการดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๙ ไปแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ และ ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ และโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตามมติที่ ๕/๒/๒๕๖๙ ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๙ จึงแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในชุดใหม่ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

๑. นายนฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายสาคร ชนะไพฑูรย์	อนุกรรมการ
๓. ผู้ว่าการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	อนุกรรมการ
๔. รองผู้ว่าการวิจัยและพัฒนา ด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน	อนุกรรมการ
๕. รองผู้ว่าการบริการอุตสาหกรรม	อนุกรรมการ
๖. รองผู้ว่าการวิจัยและพัฒนา ด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ	อนุกรรมการ
๗. รองผู้ว่าการบริหาร	อนุกรรมการ
๘. ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (นางสาวศิริพร ลาภเกียรติถาวร)	อนุกรรมการ
๙. นักบริหารพิเศษ (นายเฉลิมชัย จีระพันธุ์)	อนุกรรมการ
๑๐. รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑๑. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ	ผู้ช่วยเลขานุการ

๒/...

ให้คณะอนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำกับดูแล ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอต่อ กวท.

๒. กลั่นกรอง พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan : BCP) แผนการดำเนินงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers และแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) และเสนอต่อ กวท.

๓. กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับการควบคุมภายในโดยภาพรวม และจัดให้มีรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

๔. กำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงปฏิบัติของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร วว.

๕. กำกับดูแล ติดตาม และให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ในระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) พร้อมมอบข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และรายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส

๖. พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรของคณะอนุกรรมการ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๗. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๙

สั่ง ณ วันที่ ๒ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(ศาสตราจารย์ศุภชัย ปทุมนากุล)
ประธานคณะกรรมการ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก 4
รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว เกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจที่ผสานร่วมกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดรับกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

- **วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

1. เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
2. นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้

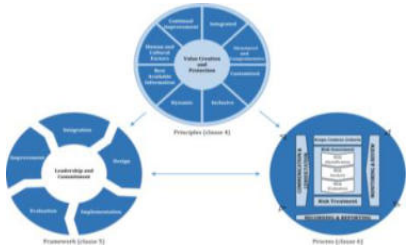
- **เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก**
  1. COSO 2013- internal Control
  2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
  3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

COSO 2017



ISO 31000: 2018



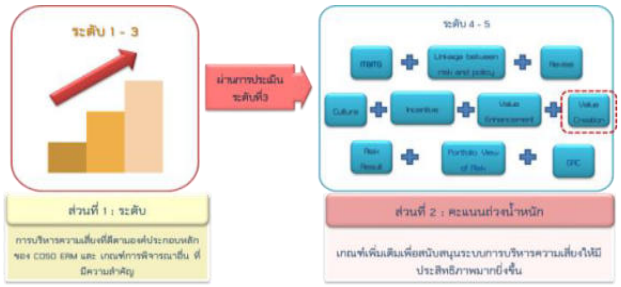
COSO 2013



COBIT 5

AN ISACA® FRAMEWORK

Risk Management

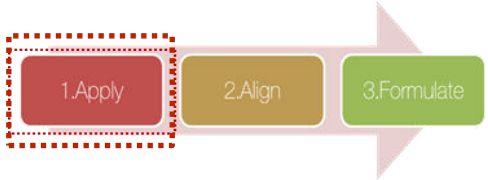


Internal Control



SEPA-หมวด 2





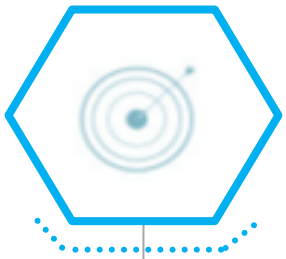
เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(Risk Management & Internal Control : Risk & IC)

1.ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กร



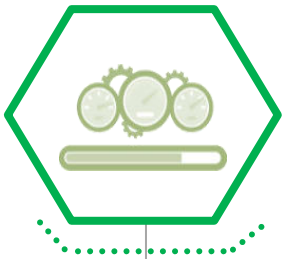
บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ ในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การกำหนดหลักการ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด RA และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจการควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง



การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล



การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผล การบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี และและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

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) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	**15**	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย -การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	**35**	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	**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 และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	**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**	

- **รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC

  Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

  - มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
  - กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
  - บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
  - ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
  - ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
  - ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

  1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
  2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
  3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงและการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง[1]

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	● มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ● กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ● ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ● รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ● สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง*	● พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ● ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ● รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ● สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ	● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม

[1] แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
(ผู้บริหารสูงสุด)	● ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	● ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ● ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	● ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ● ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	● ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ● จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ● ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ● ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ● สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ● สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน โดยการประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานจริงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก มิได้พิจารณาเพียงแค่ชื่อของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพียงเท่านั้น

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

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

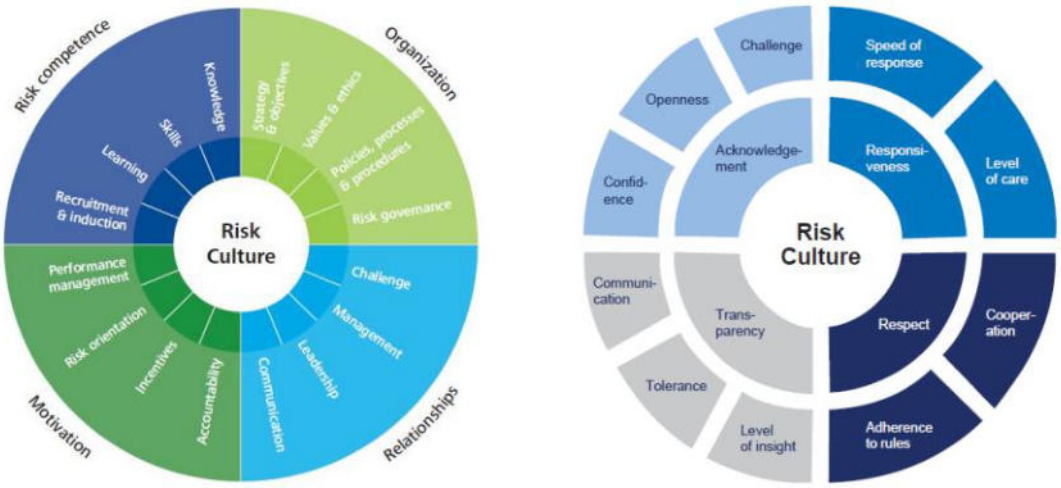
ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไดร์เวอของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร



Source: Deloitte (2012) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'
Source: McKinsey (2015) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'

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

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)
(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

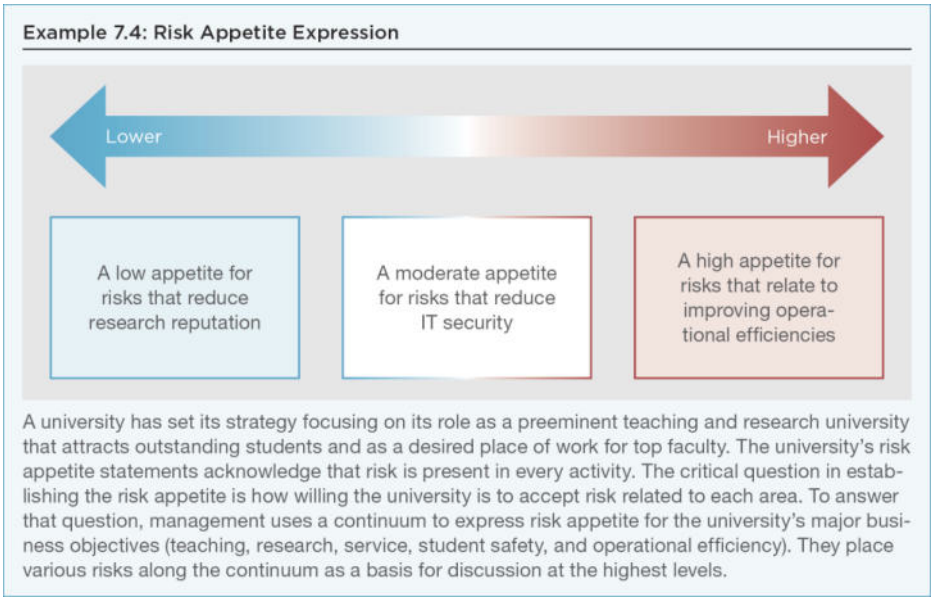
ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

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

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)

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 ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและ

เป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อกตลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปีไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

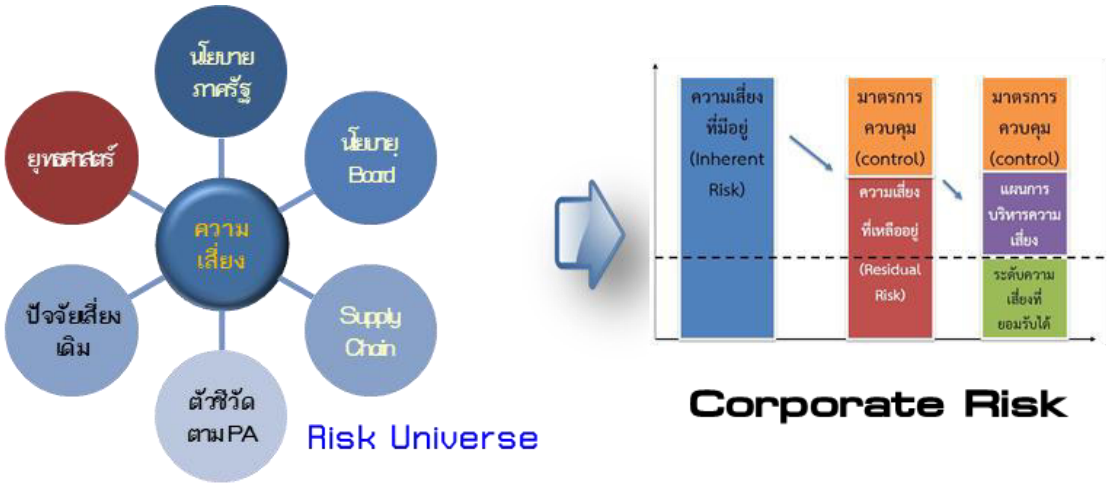
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
   - Brainstorming
   - Delphi technique
   - Interviewing
   - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis

5. Diagramming techniques
   - Cause-and-effect diagrams
   - Influence diagrams
   - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



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

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 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 และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสากิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจใหม่

Lagging Indicator

ผลกระทบ : บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง

ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 95
2	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 85
4	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
5	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

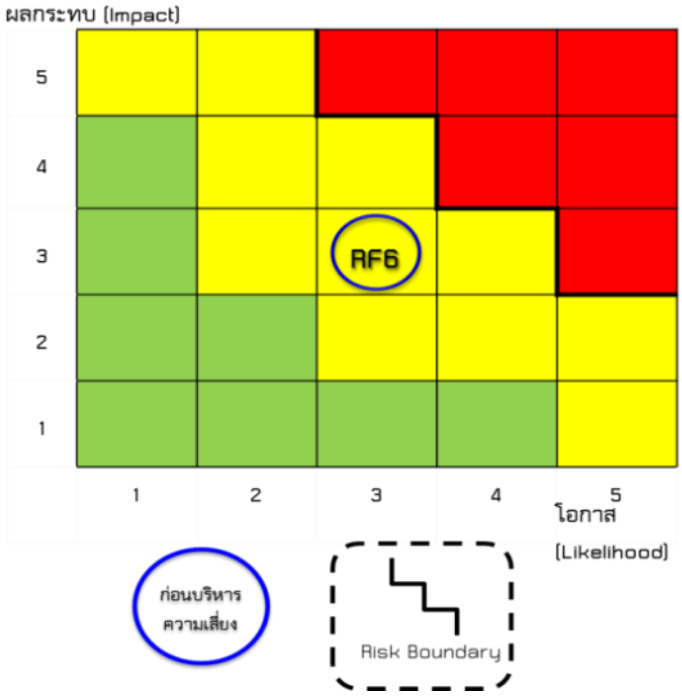
ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ”

หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



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

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

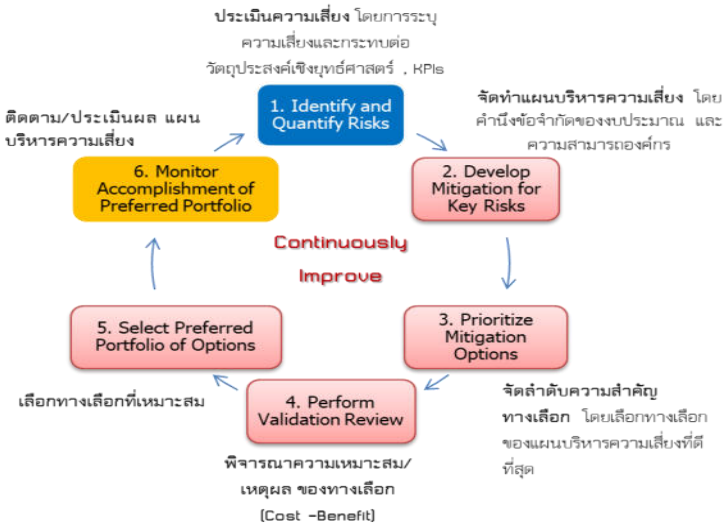
สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง





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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

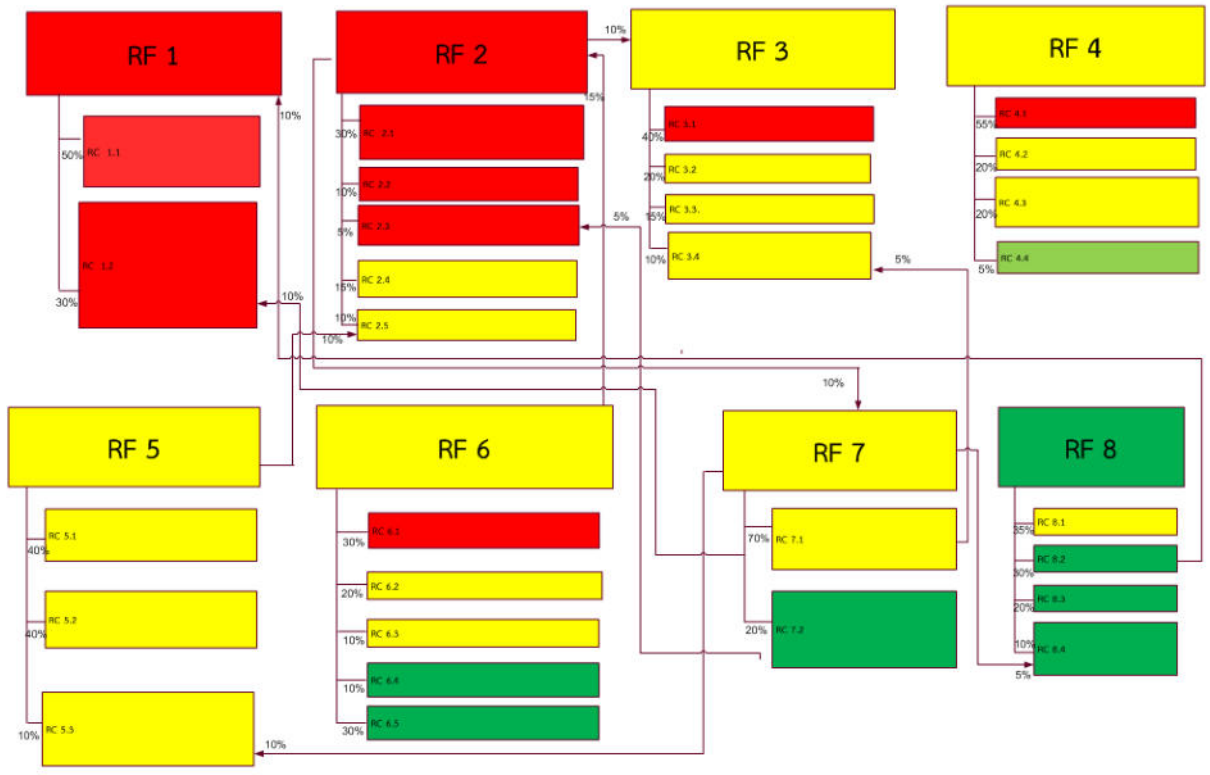
- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
  1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง

ของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%

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

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (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 ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, 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) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

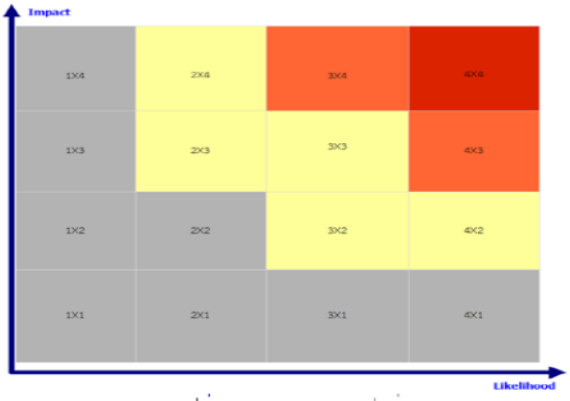
ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนา

ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
  1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
  2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
  3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดจำหน่าย 32,320 ล้านบาทผลยอดจำหน่ายสะสม ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็คทรอนิคส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

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

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ 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 และมีการกำหนดการวัดติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ภาคผนวก 5
รายละเอียดหลักการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว.

หลักการดำเนินงานตามแนวทางด้านการบริหารความเสี่ยงของ วว. เพื่อให้ระดับกลุ่มงาน และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก สามารถดำเนินงานได้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของ วว. ในปัจจุบันใช้แบบฟอร์มสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

แบบฟอร์ม 1: ทะเบียนความเสี่ยงระดับกลุ่มงาน และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก

ทะเบียนความเสี่ยงระดับสายงาน (กลุ่มงาน) ประจำปี 2569

กลุ่ม (โปรดระบุ.....)

ลำดับที่	ที่มาของความเสี่ยง (โครงการ/งานประจำ/แผนงาน/เป้าKPI) (1)	ปัจจัยเสี่ยง/โอกาส (ชื่อความเสี่ยง) (2)	ประเภทความเสี่ยง (S, O, F, C) (3) (เลือก Drop down list)	ระดับความเสี่ยงก่อนกิจกรรมควบคุม (Inherent Risk) (4) (เลือก Drop down list)				สาเหตุของความเสี่ยง (5)	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (6)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)		
1	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)				0		(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
2	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)				0		(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
3	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)				0		(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
4	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)				0		(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
5	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)				0		(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)

1.ทะเบียนความเสี่ยง | 2.ระบุโอกาสเกิดและผลกระทบ | 3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Be

1. **ที่มาของความเสี่ยง** (โครงการ/งานประจำ/แผนงาน/เป้าKPI) หมายถึง กระบวนการ/กิจกรรม/โครงการ/งานประจำ/แผนงาน/เป้า KPI ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง
2. **ปัจจัยเสี่ยง/โอกาส (ชื่อความเสี่ยง)** หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่องาน ต่อองค์กร หรือส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
3. **ประเภทความเสี่ยง (S,O,F,C)** หมายถึง ประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ของ วว. (เลือก Drop down list)
   - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกรวมทั้งปัจจัย ภายใน และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม
   - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและ การควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงิน ลงทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน เงินตรา) ซึ่งส่งผลต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ รวมไป ถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผล กระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

4. **ระดับความเสี่ยงก่อนกิจกรรมควบคุม (Inherent Risk)** หมายถึง การประเมินระดับความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม (เลือก Drop down list)
5. **สาเหตุของความเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
6. **ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น** หมายถึง ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง/โอกาส ดังกล่าว

กิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ (7) - ถ้า "ไม่มี" โปรดระบุว่า "ไม่มี" - ถ้า "มี" โปรดระบุรายละเอียด	ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม 3 มุมมอง (8) (เลือก Drop down list)			ความเพียงพอหากมีมุมมองประเมินที่ค่าระดับ"ต่ำ" = ไม่เพียงพอ (9) (Auto)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk) **เพิ่มเติมข้อมูล Form ปี 2569 (10) (เลือก Drop down list)				แผนงาน/มาตรการบริหารความเสี่ยง (11) (โปรดระบุแผนงาน/มาตรการที่สอดคล้องกับสาเหตุความเสี่ยง) 1) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ = สูง, สูงมาก 2) ไม่มีกิจกรรมควบคุม/กิจกรรมควบคุมไม่เพียงพอ	แผนงาน/มาตรการควบคุมภายใน (12) (โปรดระบุแผนงาน/มาตรการที่สอดคล้องกับสาเหตุความเสี่ยง) 1) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ = ต่ำ, ปานกลาง 2) กิจกรรมควบคุมเพียงพอ
	(1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	(2) กระบวนการควบคุม	(3) การติดตามผล		โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)		
(โปรดระบุ.....)				เพียงพอ			0			
(โปรดระบุ.....)				เพียงพอ			0			
(โปรดระบุ.....)				เพียงพอ			0			
(โปรดระบุ.....)				เพียงพอ			0			
(โปรดระบุ.....)				เพียงพอ			0			

1.ทะเบียนความเสี่ยง | 2.ระบุโอกาสเกิดและผลกระทบ | 3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Be

7. **กิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่** หมายถึง กิจกรรมภายในที่มีอยู่เดิม ได้แก่ กระบวนการควบคุม การติดตาม นโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยปกติได้มีการควบคุมอยู่ในทุกการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสอบทานของผู้บริหารแต่ละระดับ การอนุมัติ การควบคุมงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การตรวจสอบ การบันทึก การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น

8. **ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม 3 มุมมอง** หมายถึง ประเมินประสิทธิผลความเพียงกิจกรรมควบคุม ตามหลักการการควบคุมที่มีประสิทธิผล พิจารณาจาก 3 มุมมอง (เลือก Drop down list) ได้แก่

   (1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย

   (2) กระบวนการควบคุม

   (3) การติดตามผล

   ต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ จึงจะถือว่า "เพียงพอ"

   ** รายละเอียดดัง Sheet A แนวทางการประเมิน (3. หลักการระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่)

9. **ความเพียงพอ** หมายถึง หากมีมุมมอง ประเมินที่ค่าระดับ "ต่ำ" = ไม่เพียงพอ

10. **ระดับความเสี่ยระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk)** หมายถึง การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังหลังดำเนินกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่เดิม (เลือก Drop down list)

    **เพิ่มเติมข้อมูล Form ปี 2569

11. **แผนงาน/มาตรการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อพิจารณาประเมินระดับความเสี่ยงและความเพียงพอของกิจกรรมควบคุมแล้ว พบว่า

    1) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk) = สูง, สูงมาก

    2) ไม่มีกิจกรรมควบคุม/กิจกรรมควบคุมไม่เพียงพอ

12. **แผนงาน/มาตรการควบคุมภายใน** หมายถึง การจัดทำแผนควบคุมภายใน เมื่อพิจารณาประเมินระดับความเสี่ยงและความเพียงพอของกิจกรรมควบคุมแล้ว พบว่า

    1) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk) = ต่ำ, ปานกลาง

    2) กิจกรรมควบคุมเพียงพอ

แบบฟอร์ม 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยระบุเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ

แบบฟอร์ม 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) >> ระบุโอกาส และ ผลกระทบ			
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : (โปรดระบุ.....)			
ระดับ	โอกาสเกิด (L) : กำหนดจาก ...(โปรดระบุ).... **ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยง	ระดับ	ผลกระทบ (I) : กำหนดจาก ...(โปรดระบุ).... **ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของความเสี่ยง
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

กลุ่มงาน และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก ต้องมีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยระบุเกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบเป็นรายปัจจัยเสี่ยง ให้ครบถ้วนนทุกประเด็นความเสี่ยง โดย

1. โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเกิด เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ "ตัวชี้วัดนำ" (Leading Indicators)
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะเป็นในลักษณะของ "ตัวชี้วัดตาม" (Lagging Indicators)

หมายเหตุ: กรุณาระบุคำอธิบายที่เหมาะสมหรือกำหนดช่วงตัวเลขที่เหมาะสม ให้แก่ค่าระดับ 1 ถึงค่าระดับ 5 ของโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

แบบฟอร์ม 3: การกำหนดสาเหตุและน้ำหนัก เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

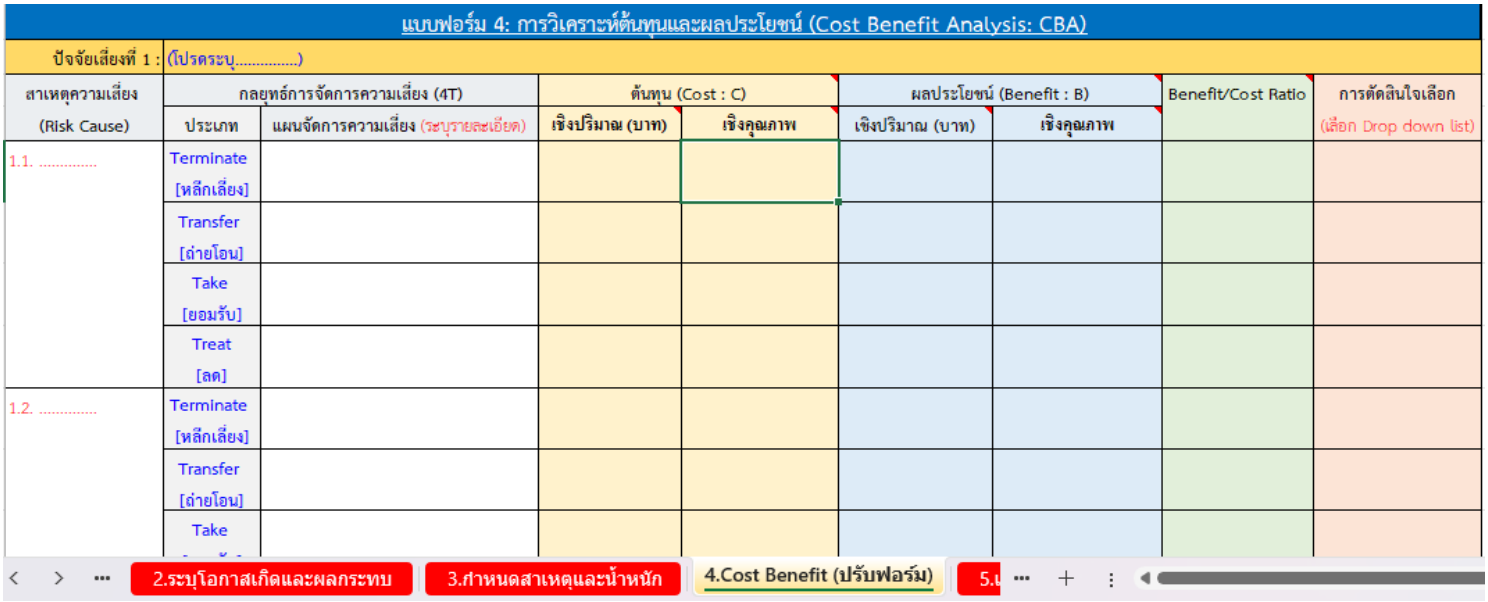
แบบฟอร์ม 3: การกำหนดสาเหตุและน้ำหนัก เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan					
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : (โปรดระบุ.....)					
สาเหตุ	ประเภท		น้ำหนัก	ผลกระทบ	
	หลัก	รอง		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
(โปรดระบุ.....)				(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
(โปรดระบุ.....)				(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
(โปรดระบุ.....)				(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)
ผลรวมน้ำหนัก			100.00%		

กลุ่มงาน และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก ต้องมีการกำหนดสาเหตุและน้ำหนัก เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan เป็นรายปัจจัยเสี่ยง โดย

1. ระบุสาเหตุที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่าเป็นสาเหตุที่มีผลทางตรง (ประเภทสาเหตุหลัก) หรือมีผลตทางอ้อม (ประเภทสาเหตุรอง) ต่อปัจจัยเสี่ยง ตามรายปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ
2. ระบุนำหนักของแต่ละสาเหตุว่ามีระดับที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาข้อมูลการเกิดเหตุการณ์/ผลกระทบในอดีต หรือการคาดการณ์ว่ามีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ผลกระทบในอนาคต ซึ่งผลรวมน้ำหนักทั้งหมดจากทุกสาเหตุจะเท่ากับ 100.00%
3. อธิบายผลกระทบ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามรายข้อของสาเหตุความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก

หมายเหตุ: ดำเนินการจัดทำข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 1-3 ในทุกๆ ปัจจัยเสี่ยงที่มีการวิเคราะห์ว่ามีระดับความรุนแรงที่สูงและสูงมาก เพื่อประกอบการกำหนดจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)

แบบฟอร์ม 4: การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)



แบบฟอร์ม 4: การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 :	(โปรดระบุ.....)							
สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (4T)		ต้นทุน (Cost : C)		ผลประโยชน์ (Benefit : B)		Benefit/Cost Ratio	การตัดสินใจเลือก
	ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง (ระบุรายละเอียด)	เชิงปริมาณ (บาท)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ (บาท)	เชิงคุณภาพ		(เลือก Drop down list)
1.1.	Terminate [หลีกเลี่ยง]							
	Transfer [ถ่ายโอน]							
	Take [ยอมรับ]							
	Treat [ลด]							
1.2.	Terminate [หลีกเลี่ยง]							
	Transfer [ถ่ายโอน]							
	Take							

2.ระบุโอกาสเกิดและผลกระทบ | 3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Benefit (ปรับฟอร์ม) | 5.

กลุ่มงาน ต้องมีการการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA) เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan เป็นรายปัจจัยเสี่ยง โดย

1. นำสาเหตของความเสี่ยงที่ระบุในแบบฟอร์มที่ 2 มาพิจารณากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (4T) และระบุรายละเอียดแผนจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก โดยคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ ตามแนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่
   (1) ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่ม หรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
   ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของกิจการหรือแผนกลยุทธ์ เช่น ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin-off)
   (2) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมาหรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลหรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น

(3) การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ
ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การติดตามความเสี่ยงว่ายังคงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือไม่ และการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อติดตามสถานการณ์และรับมือได้อย่างทันท่วงที หากมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่สำคัญ

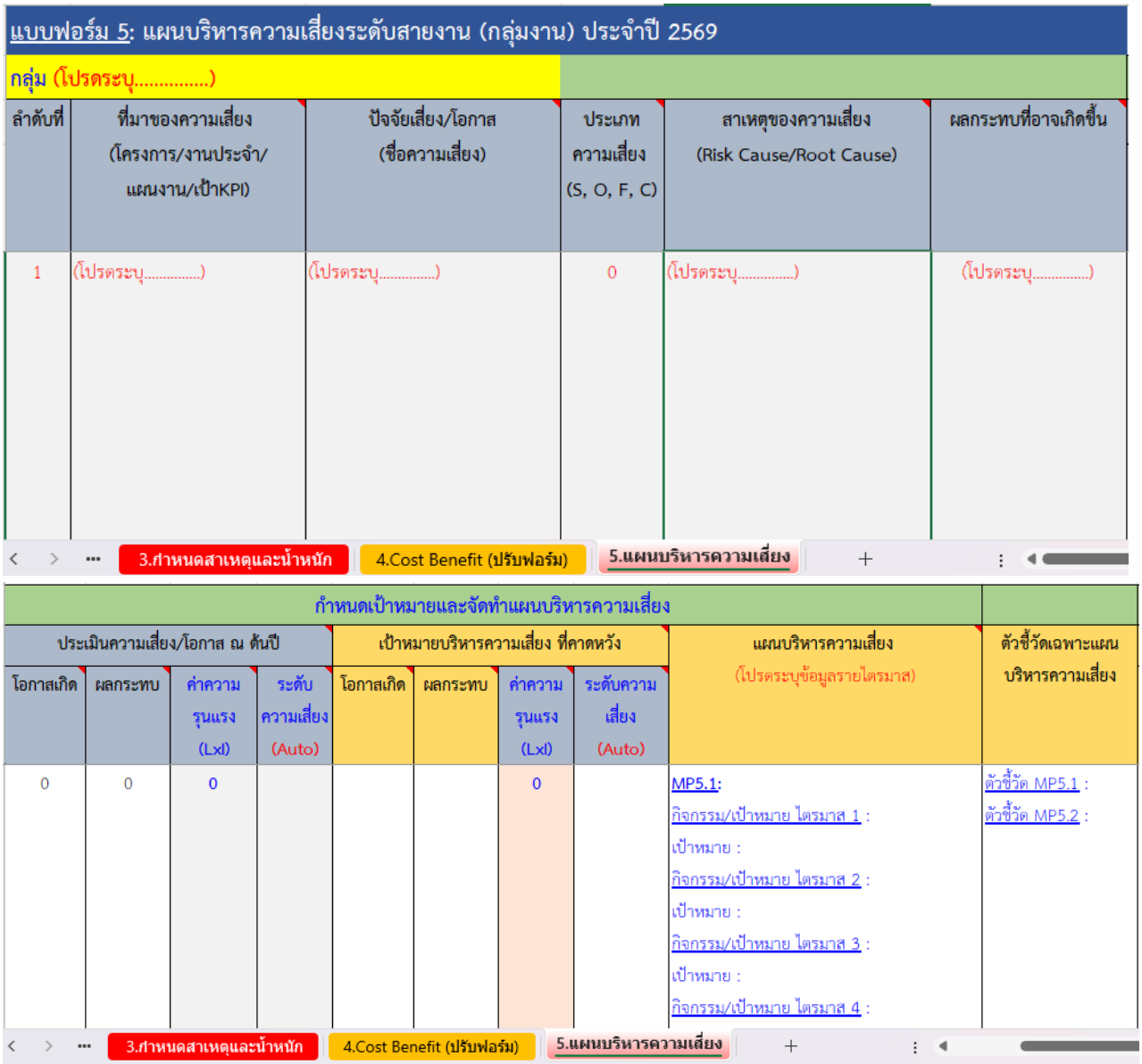
(4) การลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (RA) หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยงลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกๆ วัน
ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้: การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ/Software/อุปกรณ์ การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่

2. ระบุต้นทุน/ผลเสีย (cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (หากสามารถระบุได้)
3. ระบุผลประโยชน์/ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว โอกาสเชิงบวกในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (หากสามารถระบุได้)
4. คำนวนผล Benefit/Cost Ratio โดยนำจำนวนเชิงปริมาณของผลประโยชน์ (Benefit : B) หารด้วยต้นทุน (Cost : C)
5. สรุปการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีความคุ้มค่า สำหรับจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เลือก Drop down list)

**ตัวอย่างการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)

สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (4T)		ต้นทุน (Cost : C)	ผลประโยชน์ (Benefit : B)	B/C	การตัดสินใจเลือก
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 FR-01: สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
5.1 งานบริการ/วิจัยไม่ตอบสนองตลาด	Terminate [หลีกเลี่ยง]	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการดำเนินงานได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักขององค์กร ในการพัฒนางานบริการ/วิจัยที่ตอบสนองตลาด	-	-	-	☒
	Transfer [ถ่ายโอน]	จ้างที่ปรึกษา หรือบริษัทภายนอก (Outsource) วิเคราะห์งานบริการ/วิจัย และจัดทำ Package โครงการที่ตลาดต้องการ	1,400,000 บาท (ค่าจ้างที่ปรึกษา หรือบริษัทภายนอก)	2,000,000 บาท (ประมาณการมูลค่าที่ได้จากข้อมูลการวิเคราะห์งานบริการ/วิจัย และจัดทำ Package โครงการที่ตลาดต้องการ)	1.42	☒
	Take [ยอมรับ]	ยอมรับความเสี่ยง โดยดำเนินการตามปกติ และใช้มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม	0 บาท (ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม) แต่หากไม่มีการดำเนินงานเพิ่มเติม จะทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ขาดทุนสะสม	ประหยัดงบประมาณ (ไม่ต้องจ้างที่ปรึกษา หรือบริษัทภายนอก (Outsource) วิเคราะห์งานบริการ/วิจัย และจัดทำ Package โครงการที่ตลาดต้องการ)	-	☒
	Treat [ลด]	จัดทำ Package โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และบริการวิเคราะห์ทดสอบที่ใช้ความเชี่ยวชาญ และเทคโนโลยีชั้นสูงเพื่อหารายได้	300,000 บาท (ค่าดำเนินงานวิจัยตลาด, ออกแบบ Service Package ซึ่งดำเนินการโดยบุคลากรภายใน, ค่าจ้างทำสื่อประชาสัมพันธ์ใหม่)	1,000,000 บาท (ประมาณการมูลค่าที่ได้จาก Package โครงการวิจัยขนาดใหญ่ และโอกาสสร้างรายได้จากลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ต้องการ Total Solution)	16.67	☑
5.2 มีคู่แข่งที่มีศักยภาพ	Terminate [หลีกเลี่ยง]	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการดำเนินงานได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักขององค์กร ในการพัฒนางานบริการ/วิจัยอย่างเต็มศักยภาพ	-	-	-	☒
	Transfer [ถ่ายโอน]	จ้างบริษัทภายนอก (Outsource) ทำการตลาดเชิงรุก	5,400,000 บาท (ค่าจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) ทำการตลาดเชิงรุก)	7,000,000 บาท (ประมาณการมูลค่าที่ได้จากการทำการตลาดเชิงรุก โดยการจ้างบริษัทภายนอก (Outsource	1.29	☒
	Take [ยอมรับ]	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้				☒
	Treat [ลด]	ทำการตลาดเชิงรุก กลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่ และทำงานวิจัยชั้นสูง/ ตีพิมพ์ Impact factor สูง	500,000 บาท (งบจัด Roadshow, ออกบูธ, ลงสื่อโฆษณา, ตีพิมพ์ผลงาน)	5,000,000 บาท (ประมาณการมูลค่าแบรนด์/ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการปกป้องส่วนแบ่งการตลาด และสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาว)	10.0	☑

แบบฟอร์ม 5: แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (กลุ่มงาน) และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก ประจำปี 2569



แบบฟอร์ม 5: แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (กลุ่มงาน) ประจำปี 2569

กลุ่ม (โปรดระบุ.....)

ลำดับที่	ที่มาของความเสี่ยง (โครงการ/งานประจำ/ แผนงาน/เป้าKPI)	ปัจจัยเสี่ยง/โอกาส (ชื่อความเสี่ยง)	ประเภท ความเสี่ยง (S, O, F, C)	สาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause)	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
1	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)	0	(โปรดระบุ.....)	(โปรดระบุ.....)

3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Benefit (ปรับฟอร์ม) | 5.แผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยง/โอกาส ณ ต้นปี				เป้าหมายบริหารความเสี่ยง ที่คาดหวัง				แผนบริหารความเสี่ยง (โปรดระบุข้อมูลรายไตรมาส)	ตัวชี้วัดเฉพาะแผนบริหารความเสี่ยง
โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)		
0	0	0				0		MP5.1: กิจกรรม/เป้าหมาย ไตรมาส 1 : เป้าหมาย : กิจกรรม/เป้าหมาย ไตรมาส 2 : เป้าหมาย : กิจกรรม/เป้าหมาย ไตรมาส 3 : เป้าหมาย : กิจกรรม/เป้าหมาย ไตรมาส 4 :	ตัวชี้วัด MP5.1 : ตัวชี้วัด MP5.2 :

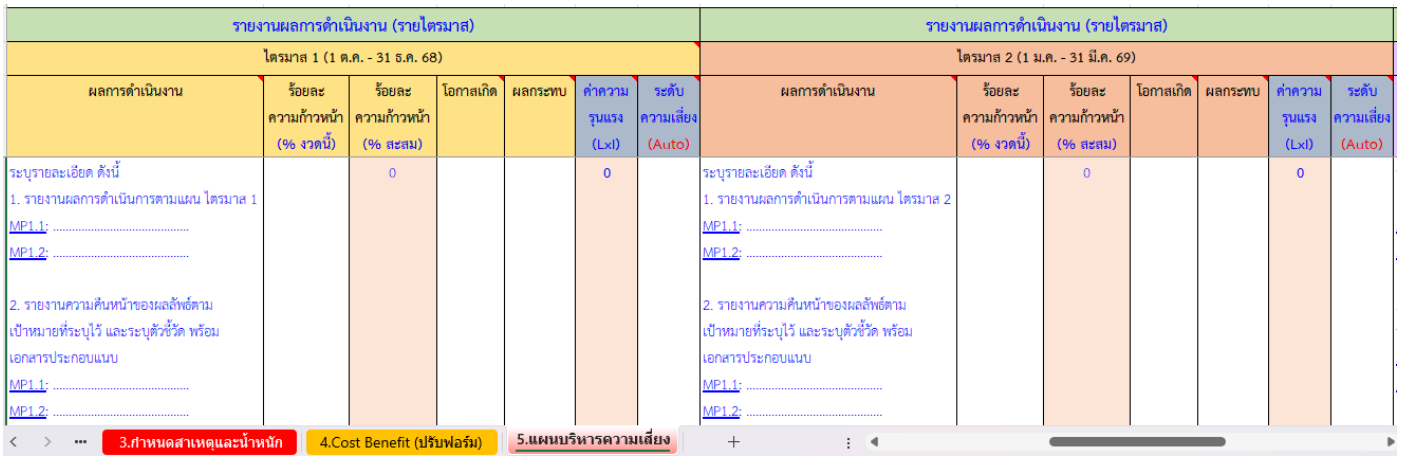
3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Benefit (ปรับฟอร์ม) | 5.แผนบริหารความเสี่ยง

1. ประเมินความเสี่ยง โดยกำหนดโอกาส และผลกระทบ เพื่อวิเคราะห์ระดับค่าความรุนแรง ในทุกรายปัจจัยเสี่ยง ณ ต้นปี หรือระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk) (ข้อมูล Link อัตโนมัติจากแบบฟอร์ม 1: ทะเบียนความเสี่ยงระดับกลุ่มงาน และหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก)

2. ระบุเป้าหมายบริหารความเสี่ยง ที่คาดหวัง ที่ได้หลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยประเมินความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่ได้ระบุค่าโอกาสเกิด และผลกระทบ เพื่อวิเคราะห์ระดับค่าความรุนแรง ในทุกรายปัจจัยเสี่ยง

3. ระบุรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยระบุแผนเป็นรายไตรมาส เพื่อบริหารจัดการต่อปัจจัยจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย โดยพิจารณาจัดทำแผนที่สอดรับตามสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่มีจะเป็นแผนที่มีคุณภาพสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด และลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ทั้งในเชิงโอกาสเกิดและผลกระทบลงไปสู่ระดับที่คาดหวังได้ ซึ่งรายละเอียดของแผนควรมีการระบุแยกกิจกรรม/เป้าหมายเป็นรายไตรมาส ตามรายแผนงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน

5. ระบุตัวชี้วัดเฉพาะแผนบริหารความเสี่ยง ในเชิงปริมาณ สำหรับวัดเฉพาะแผนบริหารความเสี่ยง ตามรายแผนงานอย่างครบถ้วน เพื่อให้เกิดความชัดเจน สามารถติดตามและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม



รายงานผลการดำเนินงาน (รายไตรมาส) ไตรมาส 1 (1 ต.ค. - 31 ธ.ค. 68)							รายงานผลการดำเนินงาน (รายไตรมาส) ไตรมาส 2 (1 ม.ค. - 31 มี.ค. 69)						
ผลการดำเนินงาน	ร้อยละความก้าวหน้า (% งวดนี้)	ร้อยละความก้าวหน้า (% สะสม)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)	ผลการดำเนินงาน	ร้อยละความก้าวหน้า (% งวดนี้)	ร้อยละความก้าวหน้า (% สะสม)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ค่าความรุนแรง (LxI)	ระดับความเสี่ยง (Auto)
ระบุรายละเอียด ดังนี้		0			0		ระบุรายละเอียด ดังนี้		0			0	
1. รายงานผลการดำเนินการตามแผน ไตรมาส 1							1. รายงานผลการดำเนินการตามแผน ไตรมาส 2						
MP1.1:							MP1.1:						
MP1.2:							MP1.2:						
2. รายงานความคืนหน้าของผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ระบุไว้ และระบุตัวชี้วัด พร้อมเอกสารประกอบแนบ							2. รายงานความคืนหน้าของผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ระบุไว้ และระบุตัวชี้วัด พร้อมเอกสารประกอบแนบ						
MP1.1:							MP1.1:						
MP1.2:							MP1.2:						

3.กำหนดสาเหตุและน้ำหนัก | 4.Cost Benefit (ปรับฟอร์ม) | 5.แผนบริหารความเสี่ยง

6. จัดทำข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และส่งให้แก่ **ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ศอล.) หน่วยกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (หบน.)** เป็นรายไตรมาส ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผล นำเสนอต่อผู้บริหาร, คณะกรรมการดำเนินงาน วว., คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. ให้สอดคล้องตามแนวทางของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานจัดทำข้อมูลและการจัดส่งข้อมูล ดังนี้

ประเด็นที่ต้องดำเนินงาน	กรอบเวลาสำหรับจัดส่งข้อมูล
1. แผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (กลุ่มงาน) และระดับหน่วยงาน ศูนย์/สำนัก ประจำปีงบประมาณ	ภายใน วันที่ 16 มกราคม 2569
2. ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ที่ 1	ภายใน วันที่ 16 มกราคม 2569
3. ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ที่ 2	ภายใน วันที่ 5 เมษายน 2569
4. ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ที่ 3	ภายใน วันที่ 5 กรกฎาคม 2569

ประเด็นที่ต้องดำเนินงาน	กรอบเวลาสำหรับจัดส่งข้อมูล
5. ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ที่ 4 และสรุปประเด็นปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานตามแผน และแนวทางในการแก้ปัญหา (ถ้ามี)	ภายใน วันที่ 5 ตุลาคม 2569

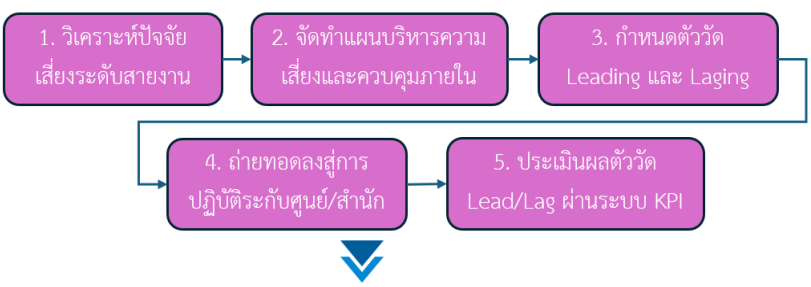
หมายเหตุ: อาจมีการเปลี่ยนแปลงกำหนดระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม

โดยช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย 6 ช่องทาง ดังนี้

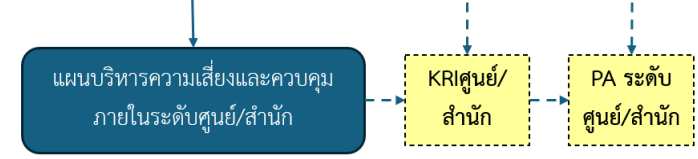


แผนงานในการเชื่อมโยงผลประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจ

แผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมิน เฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ



เกณฑ์การประเมิน	ผลตอบแทน/แรงจูงใจ
ผลตัวชี้วัดความเสี่ยงตามระบบ KPI วว.	เป็นส่วนหนึ่งของคะแนน KPI ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน
(1) การให้ความร่วมมือในงานบริหารความเสี่ยง โดยสามารถจัดทำแผนและรายผลความเสี่ยงได้ครบถ้วน และทันตามกำหนดเวลา (2) ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงตาม Risk Profile ระดับกลุ่มงาน (สายงาน) สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย	การมอบประกาศเกียรติคุณ/ประกาศนียบัตร



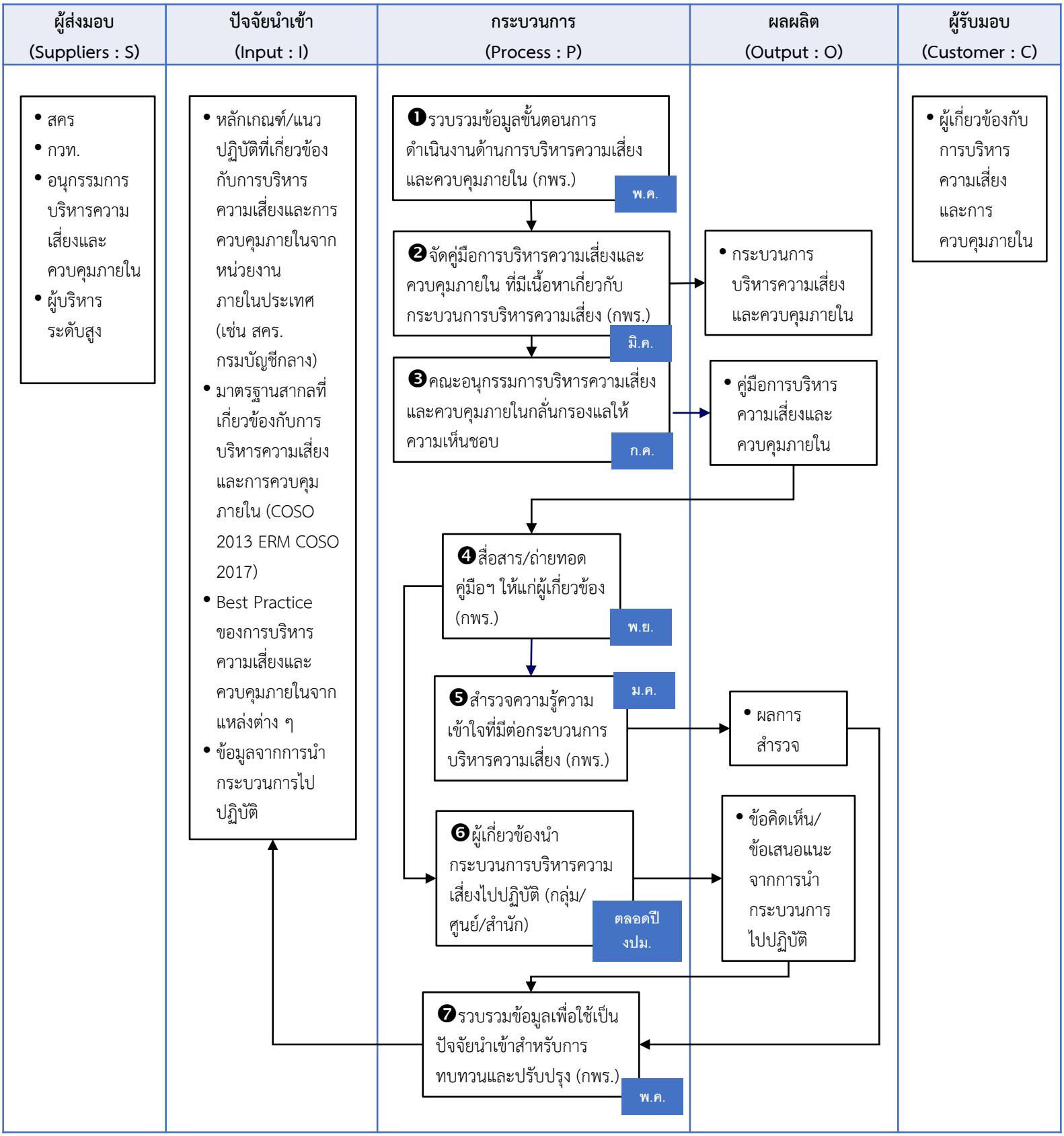


หลักเกณฑ์การมอบประกาศนียบัตรสำหรับกลุ่มงาน (สายงาน) ที่มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน
1. การให้ความร่วมมือในงานบริหารความเสี่ยง 1.1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และรายงานผลบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ระดับสายงาน ได้ครบถ้วน	30	ระดับ 1 จัดทำแผนและรายงานผล ตามระบบฯ ครบถ้วน ร้อยละ 60 ระดับ 2 จัดทำแผนและรายงานผล ตามระบบฯ ครบถ้วน ร้อยละ 70 ระดับ 3 จัดทำแผนและรายงานผล ตามระบบฯ ครบถ้วน ร้อยละ 80 ระดับ 4 จัดทำแผนและรายงานผล ตามระบบฯ ครบถ้วน ร้อยละ 90 ระดับ 5 จัดทำแผนและรายงานผล ตามระบบฯ ครบถ้วน ร้อยละ 100
1.2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และรายงานผลบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ได้ทันตามกำหนดเวลา	30	ระดับ 1 จัดทำแผนและรายผลตามระบบฯ ได้ทันตามกำหนดเวลา ร้อยละ 60 ระดับ 2 จัดทำแผนและรายผลตามระบบฯ ได้ทันตามกำหนดเวลา ร้อยละ 70 ระดับ 3 จัดทำแผนและรายผลตามระบบฯ ได้ทันตามกำหนดเวลา ร้อยละ 80 ระดับ 4 จัดทำแผนและรายผลตามระบบฯ ได้ทันตามกำหนดเวลา ร้อยละ 90 ระดับ 5 จัดทำแผนและรายผลตามระบบฯ ได้ทันตามกำหนดเวลา ร้อยละ 100
2. ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ตาม Risk Profile ระดับสายงาน สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย (หมายเหตุ : มีการให้น้ำหนักของแผนงานตามจำนวนสำหรับเป็นตัวคูณกับระดับคะแนนตามเกณฑ์)	40	ระดับ 1 ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 60 - 79 ระดับ 2 ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 80 - 89 ระดับ 3 ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 90 - 99 ระดับ 4 ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับ 5 ผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ดีกว่าเป้าหมาย



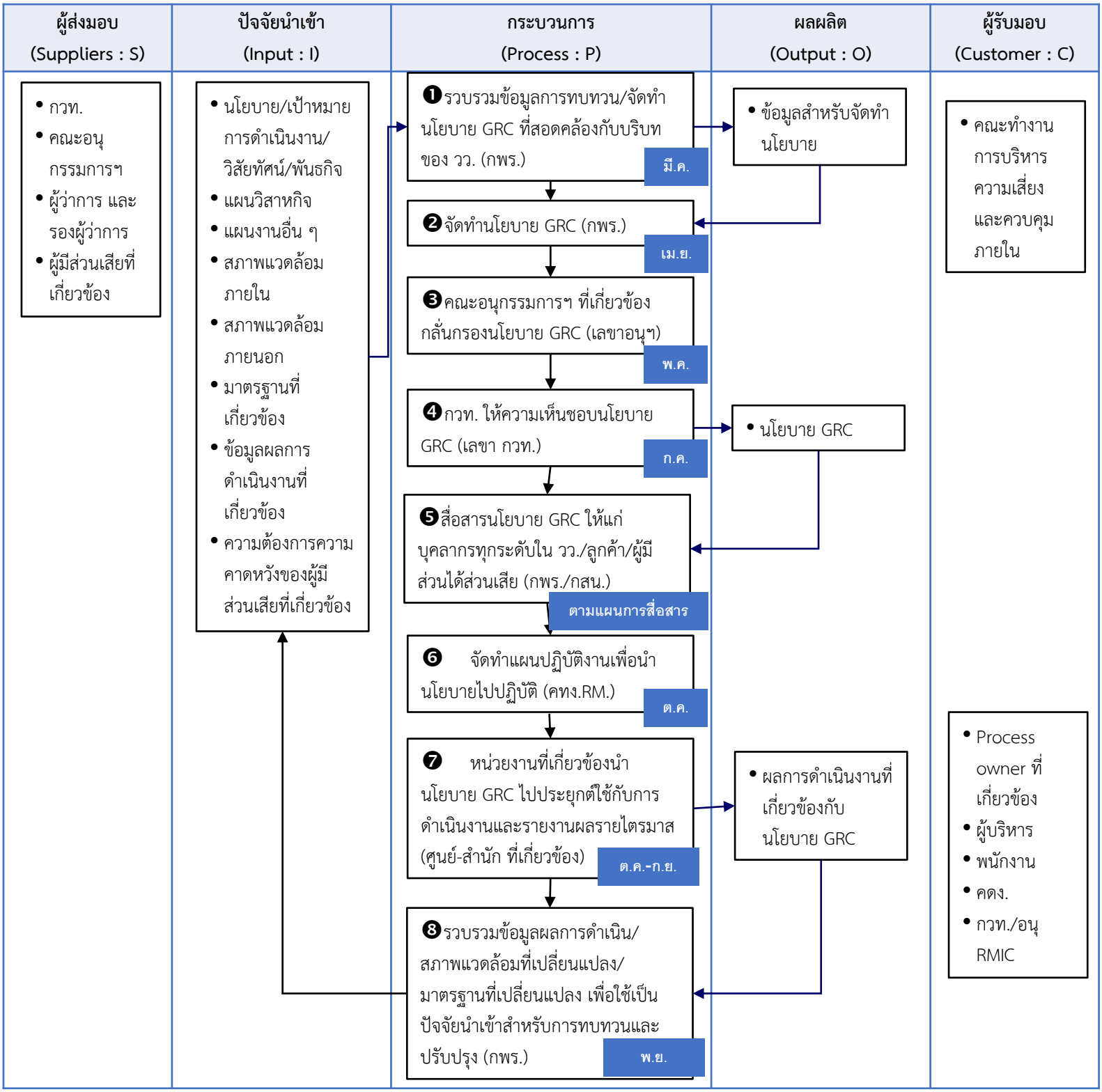
แนวทางจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยงประจำปี (1)

ผู้ส่งมอบ (Suppliers : S)	ปัจจัยนำเข้า (Input : I)	กระบวนการ (Process : P)	ผลผลิต (Output : O)	ผู้รับมอบ (Customer : C)
• กวท. • ผู้บริหารระดับสูง • กลุ่ม • สำนักยุทธศาสตร์และวิสาหกิจ (สยศ.) • สำนักจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (สจท.)	• ปัจจัยภายใน/ภายนอก • ยุทธศาสตร์/เป้าหมาย • SWOT • ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ • Strategic Positioning • สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ • ปัจจัยเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ • ผลการตรวจประเมิน ISO9001 จากภายในและภายนอก/Incidence Report • VE/VC • EP Driver/SIP Plan	❶ วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลประเด็นความเสี่ยง สำหรับ Workshop การระบุปัจจัยเสี่ยง (กพร.) มิ.ย. ❷ การระบุปัจจัยเสี่ยง จัดทำข้อมูลปัจจัยเสี่ยง ผ่านการ Workshop การระบุปัจจัยเสี่ยง และทบทวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร (คทง.บริหารคววามเสี่ยง) มิ.ย. ❸ การประเมินความเสี่ยง ผ่านการวิเคราะห์โอกาสเกิด ผลกระทบ และให้คะแนนความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Owner/กพร.) ก.ค. ❹ การจัดลำดับความเสี่ยง สรุปผลจาก ❶ และ ❷ จัดทำ Risk profile เสนอ อนุ RM พิจารณา (กพร.) ก.ค. ❺ ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม ผ่าน Workshop ร่วมกับ Risk Owner เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมที่มี (Risk Owner/กพร.) ส.ค. ❻ วิเคราะระดับความสัมพันธ์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง โอกาสเกิด และผลกระทบ จัดทำ Risk Correlation Map (Risk Owner/กพร.) ส.ค. ❼ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost Benefic) (Risk Owner/กพร.) ส.ค. ❽ จัดทำแผนเสนออนุ RM และ กวท พิจารณา (กพร.) ก.ย.	• Risk Universe • ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร • ผลการจัดลำดับความเสี่ยง • Risk Profile องค์กร • กิจกรรมควบคุมภายใน • Risk Correlation Map • แผนบริหารความเสี่ยง	• ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • สกค. • คตง. • อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • กวท.

แนวทางดำเนินงานสำหรับบูรณาการเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

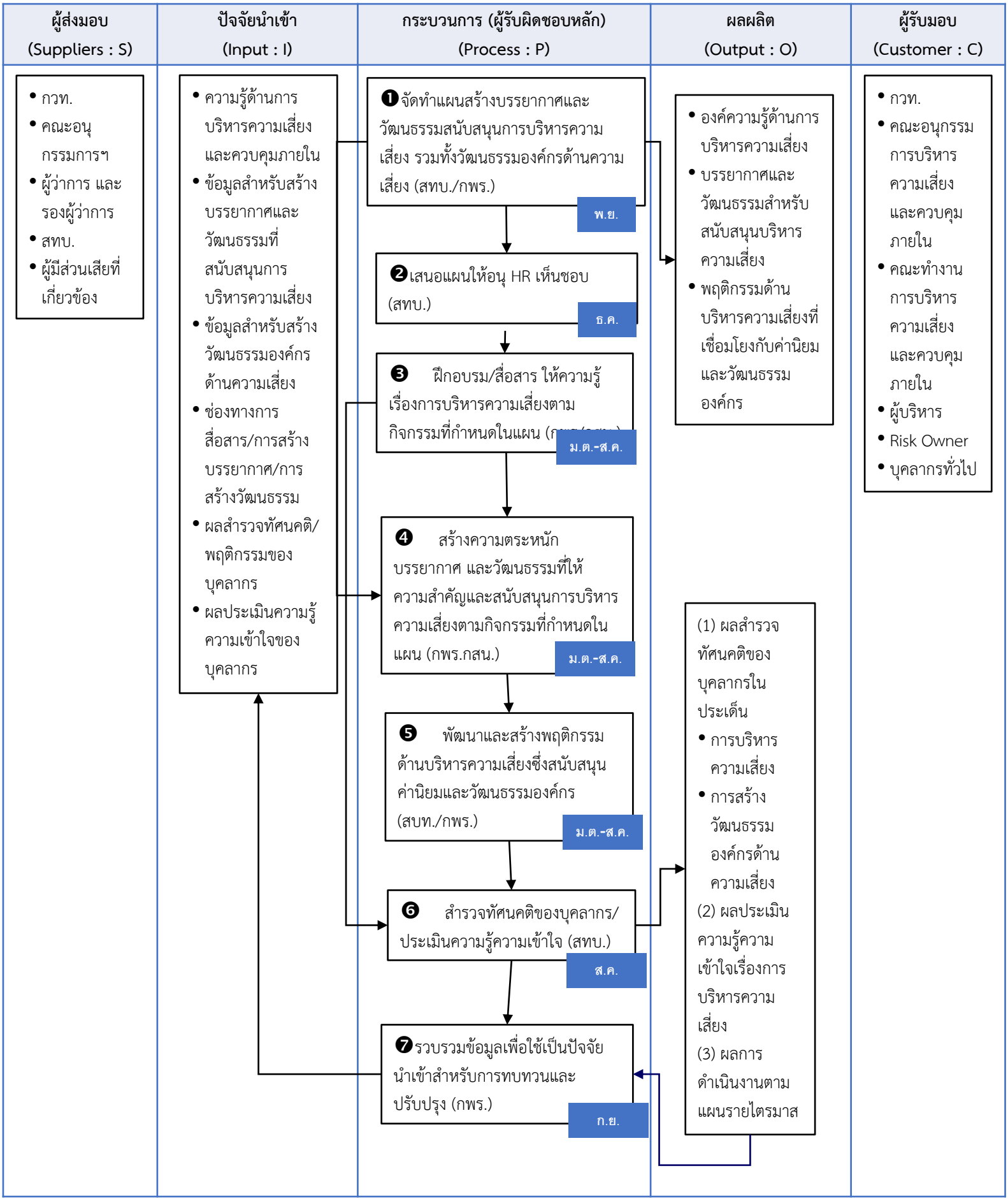


• แผนงานอื่น ๆ ที่ใช้เป็นข้อมูลนำเข้า เช่น แผนกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนบริหารทุนมนุษย์ แผนการจัดการความรู้ แผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม แผนการตรวจสอบ

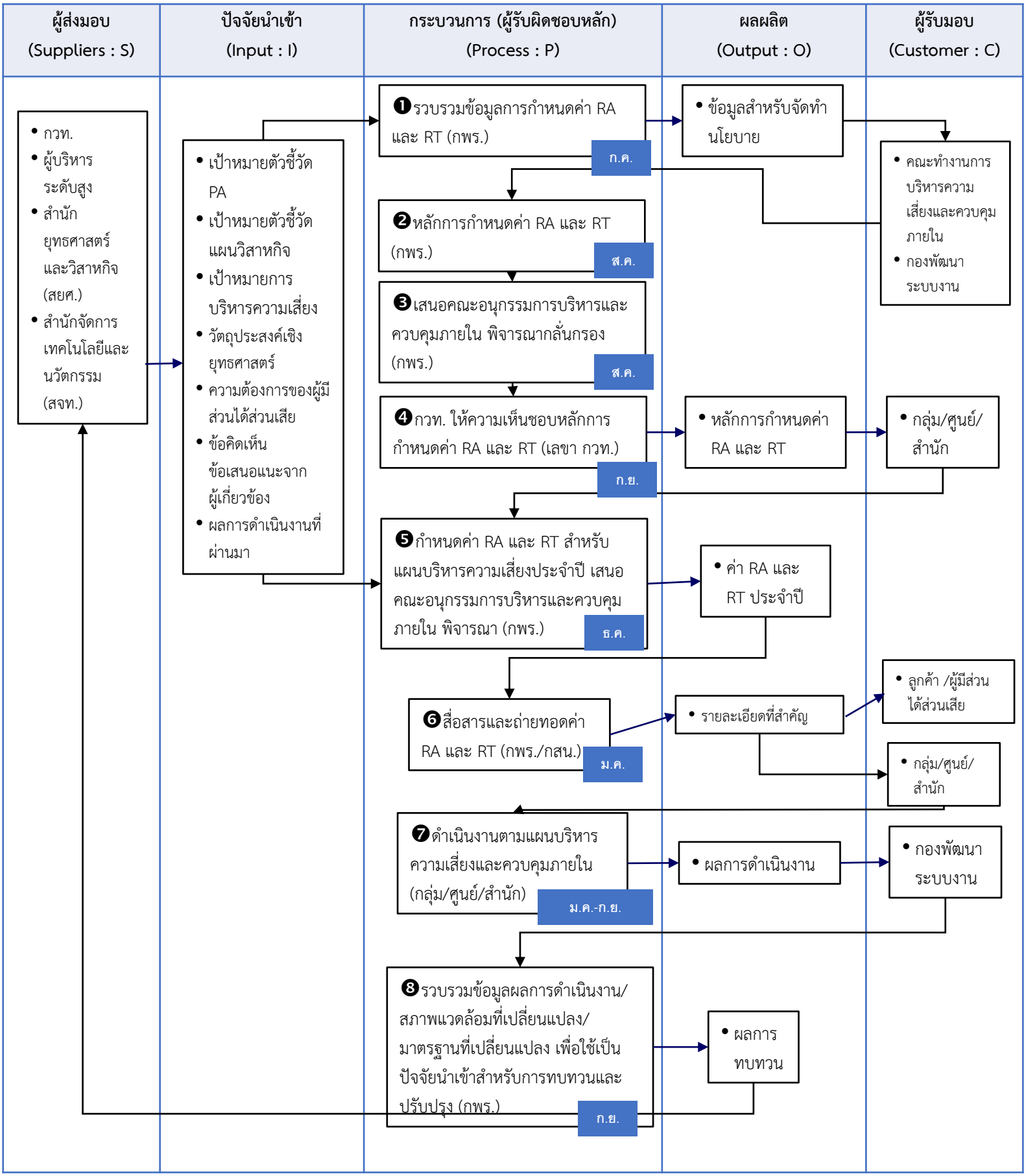
กระบวนการบริหารความเสี่ยงประจำปี (2)

ผู้ส่งมอบ (Suppliers : S)	ปัจจัยนำเข้า (Input : I)	กระบวนการ (Process : P)	ผลผลิต (Output : O)	ผู้รับมอบ (Customer : C)
• สคร • กวท. • อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • ผู้บริหารระดับสูง	• แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับการอนุมัติ • แผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปี • บันทึกข้อตกลง (PA) ประจำปี • สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ	❾ Workshop ถ่ายทอด/สื่อสารเป้าหมายประจำปี แผน RM และการควบคุมภายใน สู่การปฏิบัติ (ผบส./กพร.) ต.ค. ❿ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่ม (กลุ่ม/กพร.) พ.ย. ❶❶ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับศูนย์/สำนัก (ศูนย์/สำนัก/) พ.ย. ❶❷ ติดตามผลรายไตรมาสตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่ม/ศูนย์/สำนัก (กลุ่ม/ศูนย์/สำนัก/กพร.) สิ้นไตรมาส 15 วัน ❶❸ ประเมินและทบทวนระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง จัดทำรายงานติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร (สกค./กพร.) สิ้นไตรมาส 30 วัน ❶❹ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (กพร.) ต.ต. ❶❺ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ หลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (กพร.) พ.ย.	• ความรู้ความเข้าใจแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี • แผนบริหารความเสี่ยงกลุ่ม • แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ศูนย์/สำนัก) • รายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับ (กลุ่ม/ศูนย์/สำนัก) • รายงานติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร • รายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี และปัจจัยเสี่ยงที่คงเหลือ	• ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับ • คตง. • อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • กวท. • ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • นำเข้ากระบวนการ ❶

แนวทางการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง



แนวทางกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)



ภาคผนวก 6
รายละเอียดหลักการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ของ วว.

หลักการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ของ วว.

1. หลักการควบคุมภายใน

วว. ได้ดำเนินการตามกระบวนการของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และคำอธิบายต่างๆ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ฯ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน แต่ละด้านดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินการ (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ
2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ
3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หน่วยงานของรัฐ หมายถึง วว.

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในรวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายในรวมมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐรวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการดังนี้

(6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้ส J วัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม โดยกำไหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการปฏิบัติการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

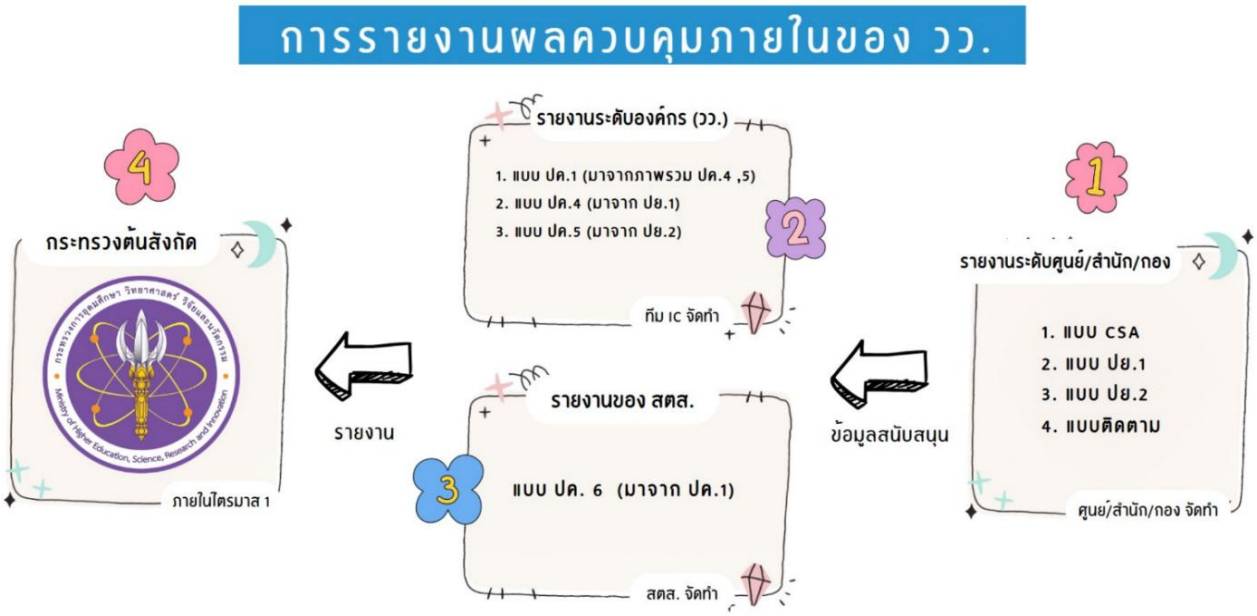
กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง พร้อจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2. การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้จัดทำรายงาน ดังนี้



2.1 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (กวท.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (ปลัดประทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) ภายใน 90 วันนับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่งประกอบด้วย

1) แบบ ปค. 1: หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
2) แบบ ปค. 4: รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3) แบบ ปค. 5: รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
4) แบบ ปค. 6: รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

2.2 การรายงานระดับกลุ่มงาน ศูนย์/สำนัก/กอง

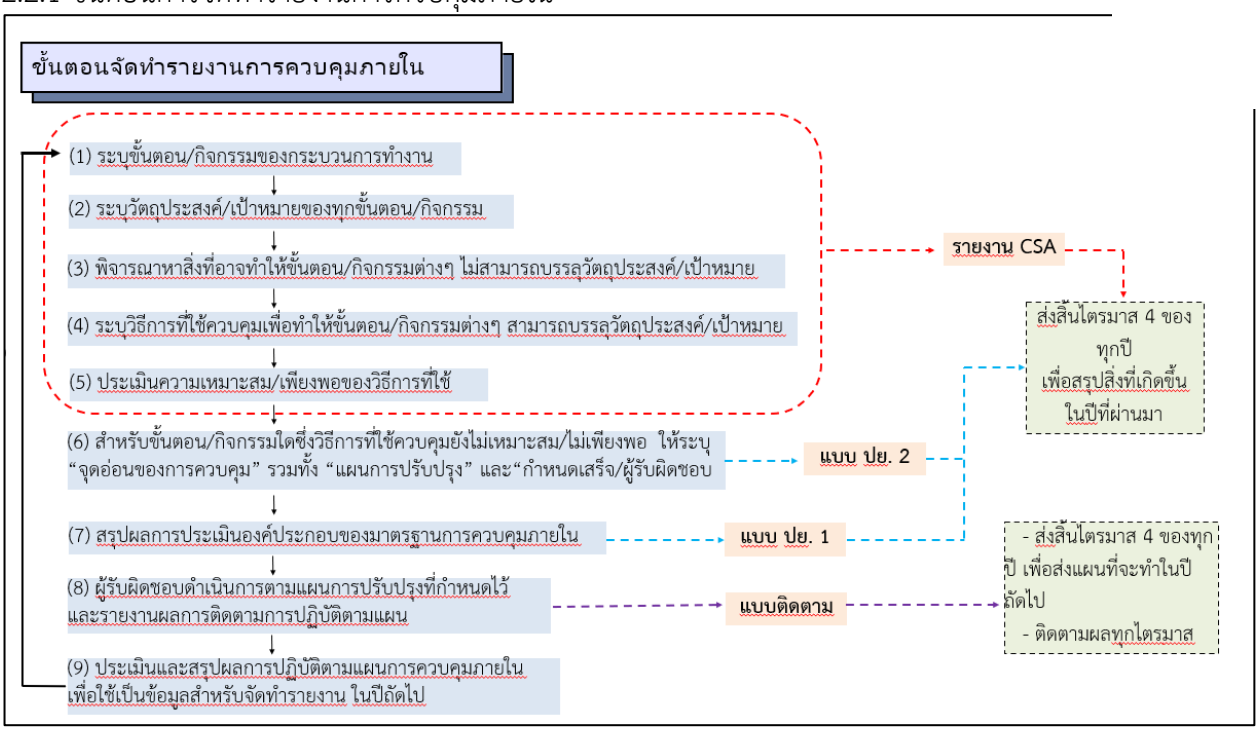
การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

1) ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
2) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

และประกอบด้วยแบบฟอร์มรายงานผลตามแผนการควบคุมภายใน ดังนี้

1) แบบ ปย. 1: รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
2) แบบ ปย. 2: รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3) แบบติดตาม: รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
4) แบบ CSA: รายงานการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA)

2.2.1 ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน



การจัดทำข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานควบคุมภายใน

หน่วยงานดำเนินการจัดทำข้อมูล และจัดส่งให้แก่ **ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ศอล.) หน่วยกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (หบน.)** เป็นรายไตรมาส ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผล นำเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน วว., คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. ให้สอดคล้องตามแนวทางของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ตาม กรอบระยะเวลาจัดทำรายงาน ดังนี้

2.2.2 กรอบระยะเวลาจัดทำรายงาน

ประเด็น/ เอกสารที่ต้องดำเนินการ	กรอบเวลาสำหรับจัดส่งข้อมูล
1. แบบติดตามไตรมาส 4/2568 (รายงานสรุปผลตั้งแต่ไตรมาส 1 – 4 ปีงบ 2569) 2. แบบ CSA ปีงบ 2568 (สรุปข้อมูลปีงบ 2569) 3. แบบ ปย.1 ปีงบ 2568 (สรุปข้อมูลปีงบ 2569) 4. แบบ ปย.2 ปีงบ 2568 (สรุปข้อมูลปีงบ 2568 + เสนอแผนแก้ไขที่จะทำในปีงบ 2569	ภายใน วันที่ 16 มกราคม 2569
แบบติดตามไตรมาส 1/2569 (รายงานสิ่งที่ทำในไตรมาส 1 ปีงบ 2569)	ภายใน วันที่ 16 มกราคม 2569
แบบติดตามไตรมาส 2/2569 (รายงานสิ่งที่ทำในไตรมาส 2 ปีงบ 2569)	ภายใน วันที่ 5 เมษายน 2569
แบบติดตามไตรมาส 3/2569 (รายงานสิ่งที่ทำในไตรมาส 3 ปีงบ 2569)	ภายใน วันที่ 5 กรกฎาคม 2569
1. แบบ 1. ติดตามไตรมาส 4/2569 (รายงานสรุปผลตั้งแต่ ไตรมาส 1 – 4 ปีงบ 2569) 2. แบบ 2. แบบ CSA ปีงบ 2569 (สรุปข้อมูลปีงบ 2570) 3. แบบ 3. แบบ ปย.1 ปีงบ 2569 (สรุปข้อมูลปีงบ 2570) 4. แบบ 4. แบบ ปย.2 ปีงบ 2569 (สรุปข้อมูลปีงบ 2569 + เสนอแผนแก้ไขที่จะทำในปีงบ 2570	ภายใน วันที่ 5 ตุลาคม 2569

รายงาน CSA

กิจกรรม/ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ทำให้กิจกรรม/ขั้นตอนไม่บรรลุวัตถุประสงค์	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม
๑. หัวข้อ.....				
๑.๑)				เพียงพอ
๑.๒)				เพียงพอ
๑.๓)**********				ไม่เพียงพอ
๑.๔)				เพียงพอ
๑.๕)				เพียงพอ
๑.๖)				เพียงพอ

นำมาควบคุมภายในอีกครั้ง ในปีถัดไป
(รายงานแบบติดตามทุกไตรมาส และสรุปผลฯ สิ้นไตรมาส)

แบบ ปย. 2

(๑) วัตถุประสงค์ของการควบคุม (ชื่อกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม)	(๒) ความเสี่ยง		(๓) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๔) ประเมินผลการควบคุมภายใน	(๕) จุดอ่อนของการควบคุมภายใน (ความเสี่ยงตาม (๒) ที่หลงเหลืออยู่หลังจากใช้วิธีการควบคุมตาม (๓) แล้ว)	(๖) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (วัดระดับความรุนแรงเพื่อใช้พิจารณากำหนดการควบคุมเพิ่มเติม)			(๗) แผนการปรับปรุงการควบคุม	(๘) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
	ปัจจัยเสี่ยง (ระบุสาเหตุแท้จริงที่ทำให้กิจกรรมตาม (๑) ไม่ประสบผลสำเร็จ)	ประเภทความเสี่ยง (O/F/C)				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		

กิจกรรม/ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ทำให้กิจกรรม/ขั้นตอนไม่บรรลุวัตถุประสงค์	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม
๑.๓) * * * * *	xxx	xxxx	xxxxx	ไม่เพียงพอ

รายงาน CSA

แบบ ปย. 2

ประเภทความเสี่ยง (O/F/C)



- **O** การดำเนินงาน (Operation)
  - การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
  - การดูแลรักษาทรัพย์สิน
  - การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสิ้นเปลือง การทุจริต
- **F** การรายงานการเงิน (Financial)
  - รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
- **C** การปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ (Compliance)
  - การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
  - การปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร

แบบ ปย. 2

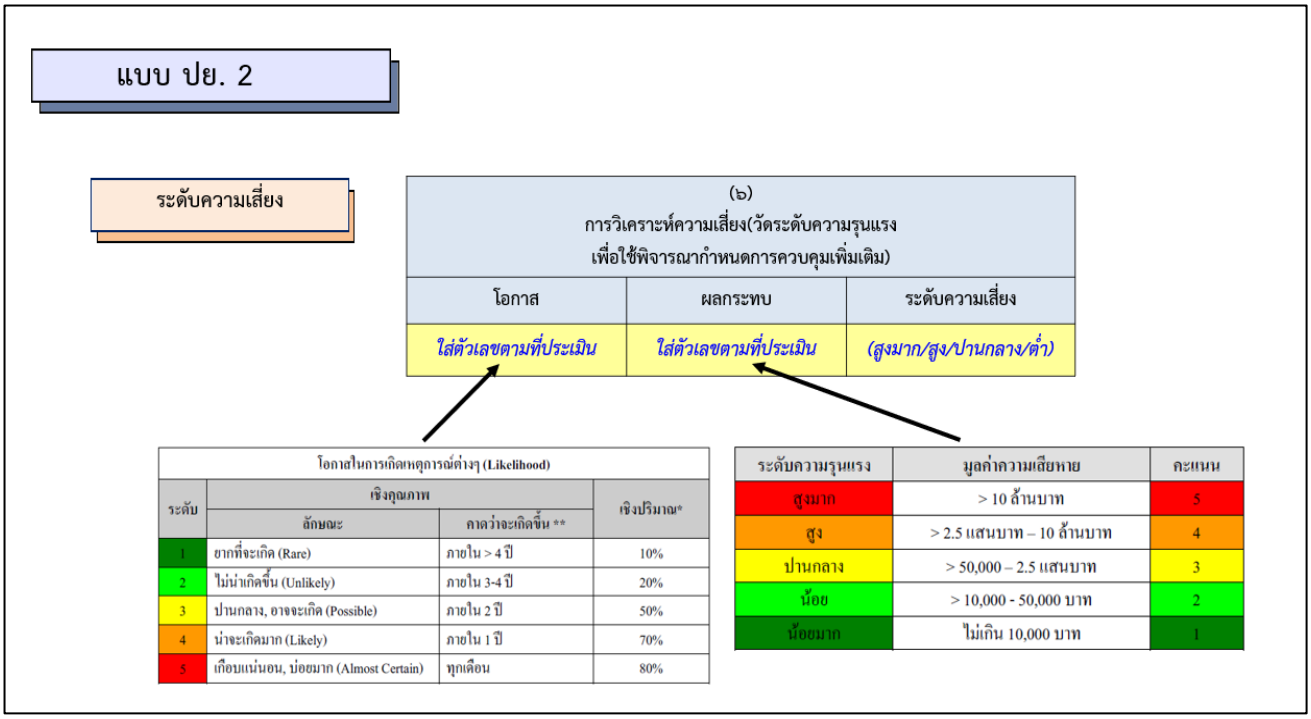
ระดับความเสี่ยง



โอกาสที่จะเกิด

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

อัพเดทตาราง ณ ปี 2565 โดย กพร.



แบบ ปย. 2

ระดับความเสี่ยง

(๖) การวิเคราะห์ความเสี่ยง(วัดระดับความรุนแรง เพื่อใช้พิจารณากำหนดการควบคุมเพิ่มเติม)		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ใส่ตัวเลขตามที่ประเมิน	*ใส่ตัวเลขตามที่ประเมิน*	*(สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ)*

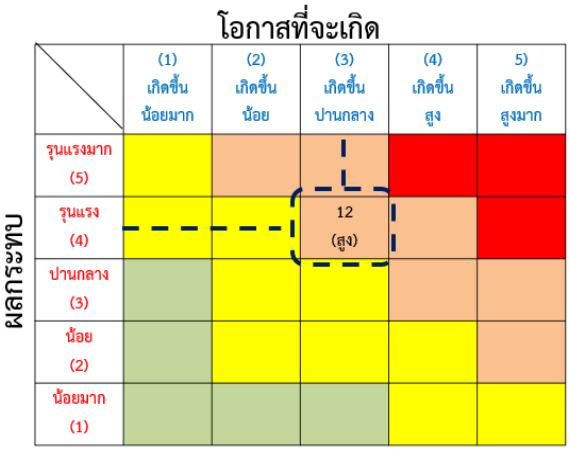
โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)			
ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ*
	ลักษณะ	คาดว่าจะเกิดขึ้น **	
1	ยากที่จะเกิด (Rare)	ภายใน > 4 ปี	10%
2	ไม่น่าเกิดขึ้น (Unlikely)	ภายใน 3-4 ปี	20%
3	ปานกลาง, อาจจะเกิด (Possible)	ภายใน 2 ปี	50%
4	น่าจะเกิดมาก (Likely)	ภายใน 1 ปี	70%
5	เกือบแน่นอน, บ่อยมาก (Almost Certain)	ทุกเดือน	80%

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

แบบ ปย. 2

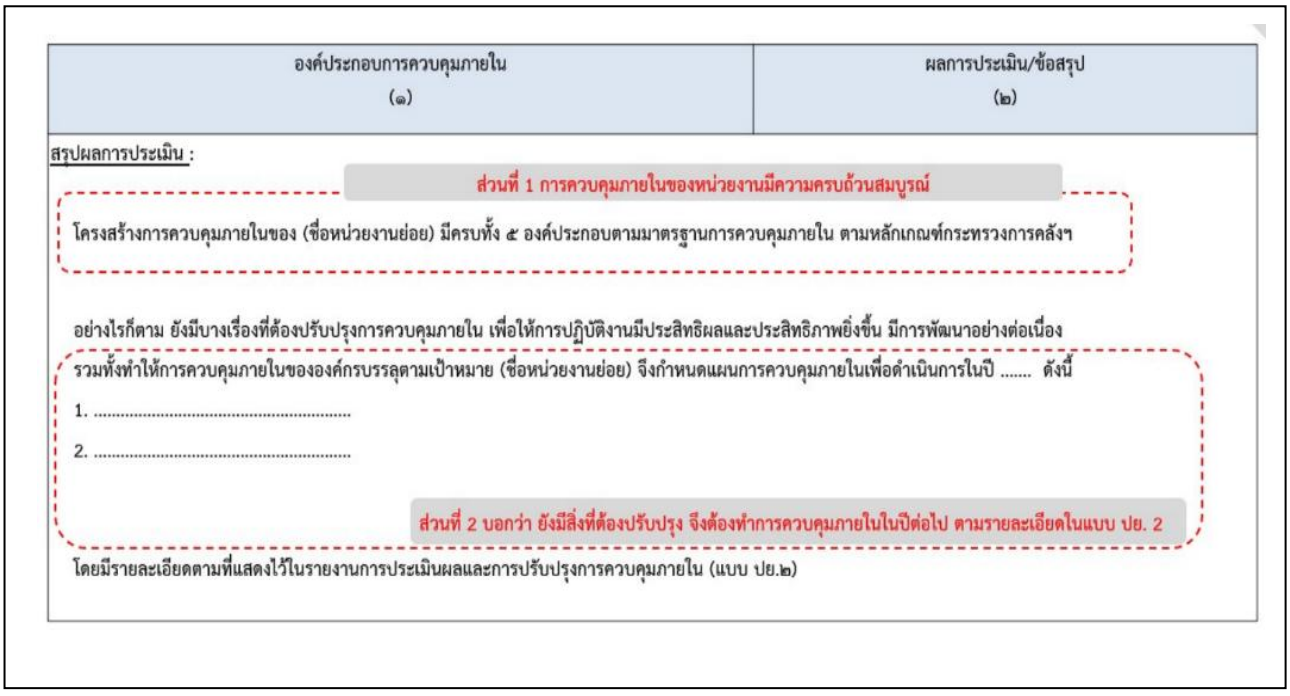
ระดับความเสี่ยง ตัวอย่าง

(๖) การวิเคราะห์ความเสี่ยง(วัดระดับความรุนแรง เพื่อใช้พิจารณากำหนดการควบคุมเพิ่มเติม)		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	สูง



แบบ ปย. 1

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. การติดตามและประเมินผล	
สรุปผลการประเมิน :	



องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)

สรุปผลการประเมิน :

ส่วนที่ 1 การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความครบถ้วนสมบูรณ์

โครงสร้างการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยงานย่อย) มีครบทั้ง ๕ องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ

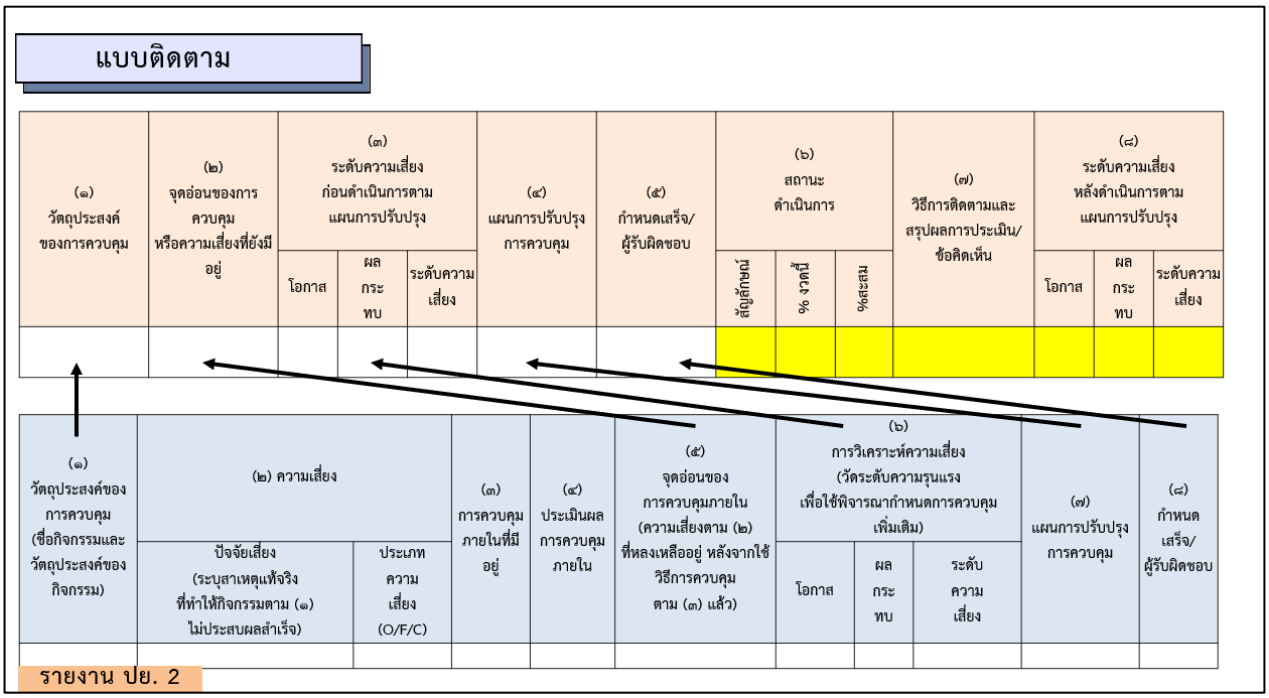
อย่างไรก็ตาม ยังมีบางเรื่องที่ต้องปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้การควบคุมภายในขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย (ชื่อหน่วยงานย่อย) จึงกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อดำเนินการในปี ..... ดังนี้

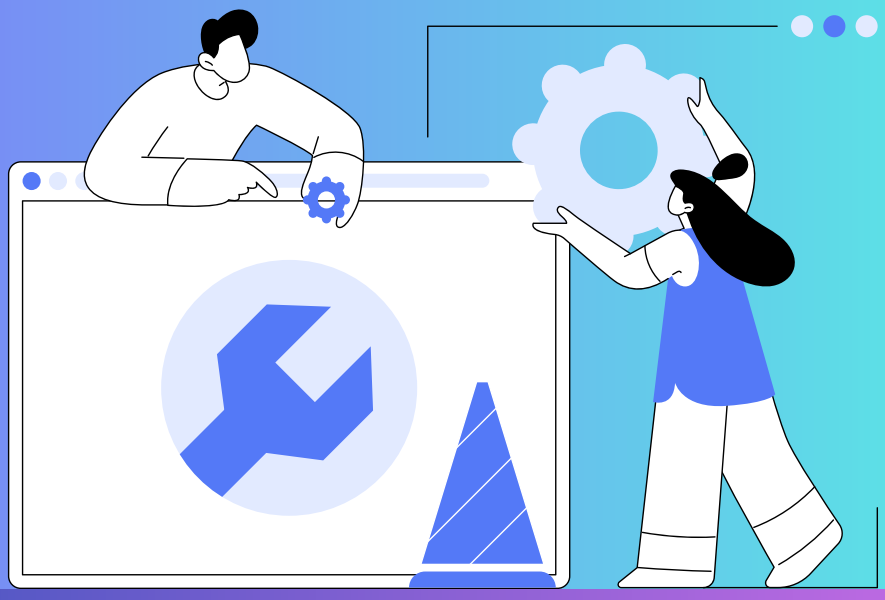
1. .....

2. .....

ส่วนที่ 2 บอกว่า ยังมีสิ่งที่ต้องปรับปรุง จึงต้องทำการควบคุมภายในในปีต่อไป ตามรายละเอียดในแบบ ปย. 2

โดยมีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)


แบบติดตาม
(๑) วัตถุประสงค์ของการควบคุม
(๒) จุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
(๓) ระดับความเสี่ยง ก่อนดำเนินการตามแผนการปรับปรุง
โอกาส
ผลกระทบ
ระดับความเสี่ยง
(๔) แผนการปรับปรุงการควบคุม
(๕) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
(๖) สถานะดำเนินการ
สิ้นสุดกำหนด
% งวดนี้
%สะสม
(๗) วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น
(๘) ระดับความเสี่ยง หลังดำเนินการตามแผนการปรับปรุง
โอกาส
ผลกระทบ
ระดับความเสี่ยง
(๑) วัตถุประสงค์ของการควบคุม (ชื่อกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม)
(๒) ความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยง (ระบุสาเหตุแท้จริงที่ทำให้กิจกรรมตาม (๑) ไม่ประสบผลสำเร็จ)
ประเภทความเสี่ยง (O/F/C)
(๓) การควบคุมภายในที่มีอยู่
(๔) ประเมินผลการควบคุมภายใน
(๕) จุดอ่อนของการควบคุมภายใน (ความเสี่ยงตาม (๒) ที่หลงเหลืออยู่ หลังจากใช้วิธีการควบคุมตาม (๓) แล้ว)
(๖) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (วัดระดับความรุนแรงเพื่อใช้พิจารณากำหนดการควบคุมเพิ่มเติม)
โอกาส
ผลกระทบ
ระดับความเสี่ยง
(๗) แผนการปรับปรุงการควบคุม
(๘) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
รายงาน ปย. 2



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
Thailand Institute of Scientific and Technological Research (TISTR)