

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2570



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2570

ฉบับเสนอ กวท. ให้ความเห็นชอบ
(เดือนสิงหาคม 2569)

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง	1
1.1	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
1.2	นโยบายบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	2
1.3	บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	7
1.4	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	12
บทที่ 2	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	16
2.1	การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	16
2.2	การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance	17
2.3	กระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement	18
บทที่ 3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	21
3.1	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor)	21
3.2	การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	23
3.3	การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	23
3.4	การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	24
3.5	มาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2570	25
3.6	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map	37
บทที่ 4	การติดตาม การรายงานผล การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	39
4.1	การติดตามและรายงานผล	39
4.2	การทบทวน ประเมินผลและการปรับปรุง	41

บทที่ 1

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของ วว. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามมาตรฐานสากล

เพื่อให้ วว. เกิดการบูรณาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีการดำเนินการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง วว.

เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ วว. ตลอดจนวางแผนจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความหมายและประเภทของความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นความไม่แน่นอน ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส(opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสียล้มหรือกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ ในขณะที่การควบคุมภายในนั้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยคณะกรรมการและบุคลากรของ องค์กรที่จัดให้มีขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุม ภายในนั้นส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงทำให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยงของ วว. มีดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : ความเสี่ยงที่จะเกิดจากการไม่สามารถดำเนินงานได้ตาม แผนวิสาหกิจที่กำหนดไว้ได้ อาจเกิดจากการกำหนดยุทธกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่างๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอ หรือความบกพร่องของกระบวนการภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก แต่ไม่รวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : ความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของ วว.

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดจากภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายเมื่อดำเนินการตามระเบียบอย่างไม่รัดกุม รอบคอบ บกพร่อง หรืออาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

1.2 นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance Policy) : GRC

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ จึงได้แต่งตั้ง "คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน" โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ทุกระดับ นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และบรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

1. นิยาม

- การกำกับดูแลกิจการที่ดี Governance (G): หมายถึง ระบบการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นประโยชน์ต่อสังคมและพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสามารถปรับตัวและรับมือได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารความเสี่ยง Risk Management (R) : หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ชีตความสามารถ และวิถีปฏิบัติในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน เพื่อการสร้างการรักษา และการทำให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรอย่างยั่งยืน
- การควบคุมภายใน (Internal Control): หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance)
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance (C): หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องถูกต้อง และเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี นโยบาย จรรยาบรรณ ตลอดจนวิถี

ปฏิบัติและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งกฎเกณฑ์จากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (External Compliance) และกฎเกณฑ์ภายในองค์กร (Internal Compliance)

2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

2.1 กวท. กำหนดนโยบาย ทิศทางและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจวัตถุประสงค์ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ

2.2 คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมอบนโยบายและแนวปฏิบัติ และกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ วว. กลั่นกรอง ให้ความเห็นชอบแผนงานกำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2.3 ระดับบริหาร: ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมองค์กรและรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่ถูกแทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงานจากคณะกรรมการ

2.4 ระดับปฏิบัติการ: ปฏิบัติงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดระบุและรายงานความเสี่ยงที่พบ

3. นโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3.1 วว. มุ่งเน้นให้เกิดมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน เสริมสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจโดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

แนวปฏิบัตินโยบาย ข้อ 3.1

3.1.1 กำหนดให้มีการดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567: ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร) และประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 อย่างเคร่งครัด (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ 1 - 9)

3.1.2 กรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของ วว. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568

3.1.3 ให้ความสำคัญและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชนตามหลักการชี้แนะเรื่องธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ (UN Guiding Principles on Business and Human Rights : UNGPs) และดำเนินธุรกิจด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยการผลิตผลงาน ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานคุณภาพ ปลอดภัย และตรวจสอบได้

3.1.4 ปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้าง วว. ทุกคนอย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายในเรื่องการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนการทำงานส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพชีวิตสิทธิแรงงาน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยคำนึงถึงชุมชนและสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อบรรลุเป้าหมายคนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่

3.1.5 กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินรายเดือนและผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนงานสำคัญ ต่อผู้บริหาร วว. เป็นรายไตรมาสและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินแผนวิสาหกิจและแผนงานสำคัญต่อ กวท. เป็นรายไตรมาส โดยให้มีการนำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ของ วว. มาเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยการทบทวนกรอบการดำเนินงานด้าน GRC ให้มีความเหมาะสมและทัน่วงที่กับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

3.1.6 กำหนดให้มีการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลอดจนผลการดำเนินงานที่สำคัญของ วว. ต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบันและครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด โดยผ่านทางเว็บไซต์ วว. และรายงานประจำปีของ วว. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.1.7 ให้ดำเนินงานโดยยึดถือตามหลักการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นมิติที่เชื่อมโยงกันของการกำกับดูแลที่ดี สังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment, Social, Governance : ESG) อย่างมีดุลยภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินงานของ วว. ต่อไปในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.8 ให้ดำเนินงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ในการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการลดการปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

3.2 กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์องค์กรตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) และสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม(Value Creation)

แนวปฏิบัติ นโยบาย ข้อ 3.2

3.2.1 กำหนดให้มีการดำเนินการตาม (1) ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 (หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน) (2) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ(ฉบับปรับปรุง ปี 2567: ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน) และ (3) หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2568

3.2.2 กำหนดให้มีการทบทวนความเหมาะสมและความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ วว. ปีละ 1 ครั้ง

3.2.3 กำหนดให้มีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นระบบ ผสมผสานระหว่าง Top-Down และ Bottom-up โดยนำข้อมูลต่าง ๆ มารับทุกความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) ด้านปฏิบัติการ (Operation)ด้านการเงิน (Finance) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร (Risk Universe) และนำมาพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มาตรการควบคุมไม่เพียงพอ พร้อมทั้งติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อ กวท. อย่างน้อยทุกไตรมาส ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ วว. และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยการทบทวนกรอบการดำเนินงานด้านGRC ให้มีความเหมาะสม และทัน่วงที่กับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

3.3 วว. มุ่งเน้นให้มีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวปฏิบัตินโยบาย ข้อ 3.3

3.3.1 กำหนดแนวปฏิบัติการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ วว. รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีตลอดจนวิธีปฏิบัติ แนวปฏิบัติและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง โดย กวท. ผู้บริหาร วว. ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างของ วว. ทุกระดับมีหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3.3.2 กรณีที่พบว่ามี การกระทำทุจริต หรือฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ วว. รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีตลอดจนวิธีปฏิบัติ แนวปฏิบัติและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง บุคลากร วว. จะต้องได้รับการพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบที่ วว. กำหนดไว้หรืออาจจะได้รับโทษทางกฎหมาย หากการกระทำนั้นผิดกฎหมาย

3.3.3 กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ วว. รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีตลอดจนวิธีปฏิบัติ แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะอนุกรรมการฯ และ กวท. ทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.3.4 กำหนดกระบวนการและช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสหรือให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ วว. รวมถึงมติคณะรัฐมนตรี ตลอดจนวิธีปฏิบัติ แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ วว. จะมีการติดตามและรายงานผลต่อคณะอนุกรรมการฯ และ กวท. ทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยจะมีการนำผลการบริหารจัดการข้อร้องเรียนมาเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานด้าน GRC

4. การทบทวนนโยบาย GRC

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการทบทวนนโยบาย เสนอ กวท. พิจารณาอนุมัติอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของ วว.

การเผยแพร่นโยบาย

วว. ได้จัดทำนโยบายบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance Policy : GRC) เริ่มในปี 2563 โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอผ่านคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องได้กลั่นกรอง จากนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ให้ความเห็นชอบ และได้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่สร้างการรับรู้และความตระหนัก ในนโยบายดังกล่าวให้แก่บุคลากร วว. ทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น Website วว., Intranet วว., Facebook TISTR Inside เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในการดำเนินการตามนโยบาย GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
คณะกรรมการ กวท.	- กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) ไปปฏิบัติภายในองค์กร
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC - มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
คณะกรรมการตรวจสอบ	- กำกับดูแลความเพียงพอของระบบการตรวจสอบภายใน - กำกับดูแลการบูรณาการ GRC
ผู้ว่าการ	- รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC
สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)	- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) - เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุดัชนีประสงค์ขององค์กร - ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
หน่วยกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (หบน.) ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ศอล.)	จัดทำกลยุทธ์การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามระเบียบ ข้อบังคับ (GRC) ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรตลอดจนตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงติดตามรายงานผลการดำเนินงานด้าน GRC ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และกำหนด พัฒนานโยบาย กรอบ กลไก การบูรณาการ GRC ให้รองรับต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสื่อสาร เตรียมความพร้อม ส่งเสริมการดำเนินงานด้าน GRC ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ

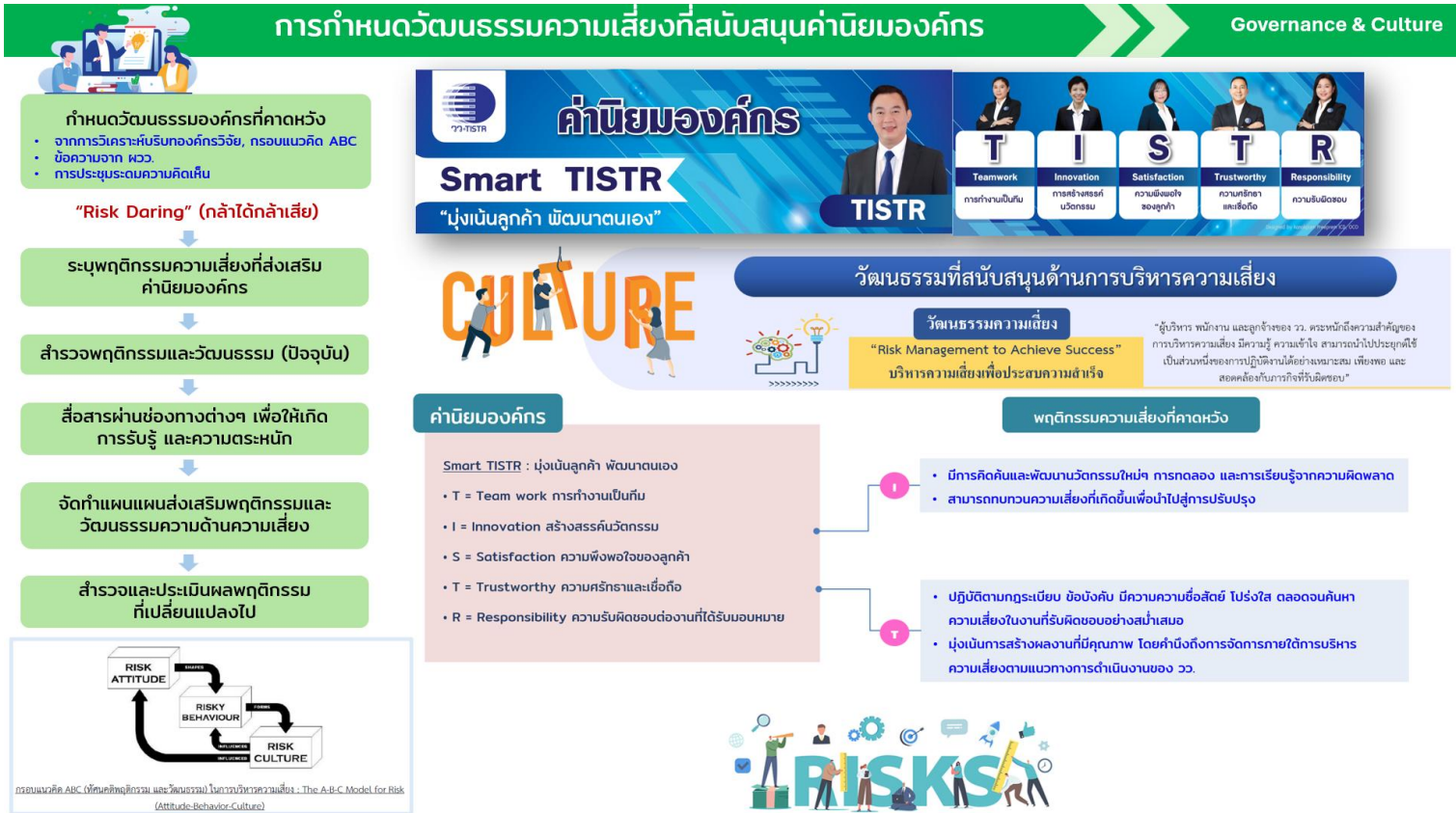
คณะกรรมการ/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
สำนักผู้ว่าการ (สพว.) สำนักทรัพยากรบุคคล (สทบ.) กองกฎหมาย (กกม.)	ดูงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)
ทุกหน่วยงานใน วว.	- หน่วยงานปฏิบัติดูแลและรับรองงานของตัวเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนดเพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - หน่วยงานกำกับดูแลวางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานปฏิบัติดำเนินการ

1.3 บรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

วว. กำหนดแนวทางสำหรับการสร้างบรรยาภาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารถ่ายทอดให้ ความรู้และสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ที่แสดงถึงวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ของ วว.

“Risk Management to Achieve Success”
บริหารความเสี่ยงเพื่อประสบความสำเร็จ
 “ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ วว. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
 มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
 ได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ”



รูปที่ 1-1 การกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงที่สนับสนุนค่านิยมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร : สร้างองค์กรแห่งปัญญา สร้างคุณค่านวัตกรรม		วัฒนธรรมความเสี่ยง : บริหารความเสี่ยงเพื่อประสบความสำเร็จ	พฤติกรรมบ่งชี้ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
ค่านิยมองค์กร : มุ่งเน้นลูกค้า พัฒนาตนเอง	พฤติกรรมบ่งชี้ (องค์กร)	พฤติกรรมบ่งชี้ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	Do	Don't
I = Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรม)	มีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สามารถแปลงความคิดเป็นการสร้างสรรค์งานใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถพัฒนาสิ่งประดิษฐ์หรือลดขั้นตอนลดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น	- มีการคิดค้นและพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด - สามารถทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	- คิดค้นและพัฒนาบวรนวัตกรรมใหม่ๆ การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น - เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน มีการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง	- ทำงานแบบเดิม กลัวความเสี่ยง และไม่กล้ายอมรับความผิดพลาด - เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ไม่มีการทบทวนเพื่อปรับปรุง
T = Trustworthy (ความซื่อสัตย์และเชื่อถือ)	มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (Can do attitude) มีความรับผิดชอบได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อตรง โปร่งใส เป็นผู้สร้างผลงานที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการจัดการภายใต้การบริหารความเสี่ยง และเป็นไปตามความคาดหวัง ตลอดจน เป็นผู้สร้างผลงานที่มีคุณภาพและเหนือกว่าความคาดหวัง	- ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีความความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตลอดจนค้นหาความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ - มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการจัดการภายใต้การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการดำเนินงานของ หวอ.	- ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีความความซื่อสัตย์ โปร่งใส - ค้นหาความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ - สร้างผลงานที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการจัดการภายใต้การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการดำเนินงานของ หวอ.	- ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎระเบียบในการดำเนินงาน - ไม่ค้นหาความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบ - ไม่ควบคุม/ พัฒนาผลงานให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานแนวทางการดำเนินงานของ หวอ.

รูปที่ 1-2 พฤติกรรมบ่งชี้ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การกำหนดระดับพัฒนาการของวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture Behavior Guide & Maturity Level) ของ วว.

วว. มีการกำหนดระดับพัฒนาการของวัฒนธรรมความเสี่ยง (Maturity Level) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งสะท้อนผ่านระดับทัศนคติ ความตระหนัก และพฤติกรรมเมื่อเผชิญสถานการณ์ความเสี่ยงจริง ดังนี้

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย	ระดับพัฒนาการ (Maturity Level)	รูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความเสี่ยง
4.21 - 5.00	ระดับ 5: Generative (ดีเยี่ยม/ DNA)	ดีเยี่ยม (Optimized): วัฒนธรรมความเสี่ยงหล่อหลอมเป็น DNA - เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความเสี่ยง จะตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็น DO ระดับสูงสุดเสมอ - มีความโปร่งใสในระดับสูงสุด กล้าเปิดเผยความจริง เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะไม่มีการมองหาคนผิด แต่จะรับนำปัญหาถอดบทเรียนแชร์ข้อมูล เพื่อสร้างองค์กรแห่งปัญญา - ปฏิบัติหน้าที่เป็นด้านหน้าเฝ้าระวังความเสี่ยงด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องรอให้มีคนมาสั่งการหรือมีการตรวจประเมิน
3.41 - 4.20	ระดับ 4: Proactive (ดี/ เชิงรุก)	ดี (Advanced): ตระหนักถึงและปฏิบัติเชิงรุกเพื่อป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า - ปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมและกรอบของกฎหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน แม้จะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือรอบเวลาที่เร่งด่วน - มีกระบวนการ/ ระบบในการจัดการความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพเชิงรุก - พนักงานมีความตระหนักรู้สูง กล้ารายงานจุดเสี่ยงหรือช่องโหว่ให้หัวหน้างานทราบล่วงหน้าก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง
2.61 - 3.40	ระดับ 3: Calculative (พอใช้/ ตั้งรับ)	พอใช้ (Established): ทำตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ - ตัดสินใจเลือกแนวทางตั้งรับ ทำงานแบบเพลย์เซฟ - เน้นทำตามกฎเกณฑ์เพื่อให้ผ่านการตรวจประเมินเท่านั้น (Compliance-Driven หรือ Tick-the-box) โดยจะจัดทำเอกสารความเสี่ยงครบถ้วน เมื่อใกล้ถึงรอบการตรวจประเมิน - เมื่อเผชิญแรงกดดันหน้างาน เช่น งานเร่งด่วน หรือตัวชี้วัด KPI ก็พร้อมที่จะเลือกทางลัดเชิงพฤติกรรม เช่น ข้ามขั้นตอนการควบคุม หรือผ่อนปรนมาตรฐานความปลอดภัยเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา
1.81 - 2.60	ระดับ 2: Reactive (ต้องปรับปรุง/ แก้ที่ปลายเหตุ)	ต้องปรับปรุง (Basic): ทำงานด้วยความกลัว เน้นป้องกันปัญหาที่ปลายเหตุ - ทำงานด้วยความ “กลัวความผิดพลาด” ส่งผลให้สายงานวิจัยไม่กล้าคิดค้นนวัตกรรมหรือทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ เพราะกลัวจะโดนตำหนิหากทำไม่สำเร็จ - จะมีการจัดการหรือทบทวนความเสี่ยงก็ต่อเมื่อเกิดความเสียหายหรือข้อผิดพลาดรุนแรงขึ้นแล้วเท่านั้น (วัวหายล้อมคอก)
1.00 - 1.80	ระดับ 1: Pathological (วิกฤต/ เพิกเฉย)	วิกฤต (Inadequate): เพิกเฉย ละเลย หรือมีพฤติกรรมปกปิดความเสี่ยง - ระดับอันตรายสูงสุด บุคลากรมองว่ามาตรฐาน เกณฑ์ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ และการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ อุปสรรค เป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น - พฤติกรรมพนักงานมุ่งเน้นความสะดวกและประโยชน์ส่วนตน - มีแนวโน้มจงใจปกปิดความล้มเหลว บิดเบือนข้อมูล หรือปลอมแปลงผลการดำเนินงาน

การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังตามสายงาน

วว. มีการกำหนดชุดพฤติกรรมความเสี่ยง คำนิยาม และแนวปฏิบัติ (DO & DON'T) ของ วว. โดยชุดพฤติกรรมนี้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร I & T และจำแนกตาม Risk Profile ของแต่ละสายงานเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์เป้าหมาย ดังนี้

สายงาน (กลุ่มงาน วว.)	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวด Innovation (I)	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวด Trustworthy (T)
	คำนิยาม: เปิดรับความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ กล้าคิดใหม่ทำใหม่ กล้าทดลองเทคโนโลยีเพื่อลดความซ้ำซ้อน โดยมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ถอดบทเรียน และแชร์ข้อมูลอย่างโปร่งใสภายใต้กรอบความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้ว	คำนิยาม: ยึดมั่นในธรรมาภิบาล ความถูกต้องแท้จริงของข้อมูล (Data Integrity) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรักษามาตรฐานการทำงาน/ ความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด หนักแน่นต่อแรงกดดันทางงาน และปฏิเสธผลประโยชน์ส่วนตัวในทุกรูปแบบ
1. สายงานวิจัยและพัฒนา (กลุ่ม อช. และกลุ่ม พย.) Risk Profile: ยอมรับความเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ได้สูง (High Risk Appetite) เพื่อสร้างนวัตกรรม แต่ต้องมีความโปร่งใสทางวิชาการสูงสุด (Data Integrity)	DO - กล้าทดลองสิ่งใหม่ คิดค้นและทดลองกระบวนการ สกัด สังเคราะห์ หรือพัฒนาวัสดุใหม่ๆ ภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงที่คำนวณแล้ว (Calculated Risk) - เปลี่ยนผ่านจากความกล้าได้กล้าเสียอย่างช้าๆ ไปสู่ "การกล้าเสี่ยงที่มีการคำนวณ และเตรียมมาตรการรองรับ" โดยใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงเป็นเกราะป้องกันและตัวช่วยจัดสรรทรัพยากร DON'T - ยึดติดเชฟโซน ปฏิเสธการใช้เทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่ๆ เลือกรักษาเฉพาะงานวิจัยรูปแบบเดิมที่ปลอดภัยเพราะกลัวว่าหากพลาดแล้วจะส่งผลเสียต่อการประเมินผลงาน - จงใจปิดบัง ทำลายหลักฐาน หรือเร่งข้ามขั้นตอนการทดลองวิจัยที่ล้มเหลว เพื่อไม่ให้ผู้บริหารหรือผู้ให้ทุนรับรู้	DO - เปิดเผยข้อมูลการทดลองอย่างตรงไปตรงมา ยินดีรับข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา - ยึดมั่นในจริยธรรมการวิจัยและ Data Integrity (ความถูกต้องแท้จริงของข้อมูลดิบ) เป็นเนื้อเดียวกับสัญญาขณาดำเนินการงบประมาณ โครงการวิจัยอย่างคุ้มค่าและโปร่งใสสูงสุด - มีความโปร่งใสเมื่อเกิดความล้มเหลวหากผลการทดลองวิจัยหลุดจากแผนงานหรือล้มเหลว ให้บันทึกข้อมูลตามจริงและนำเข้าสู่กระบวนการทบทวนความเสี่ยง (Risk Review) ร่วมกับทีมเพื่อถอดบทเรียน (Lessons Learned) DON'T - ทุจริตทางวิชาการ โดยแต่งเติม บิดเบือน หรือปลอมแปลงตัวเลขผลการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐาน หรือเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปิดโครงการ - เมินเฉยสิ่งผิดปกติ เมื่อพบเห็นเพื่อนร่วมทีมบันทึกผลการทดลองคลาดเคลื่อนแต่เลือกที่จะนิ่งเฉยเพราะไม่อยากขัดแย้งภายในกลุ่ม

สายงาน (กลุ่มงาน วว.)	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวด Innovation (I) คำนิยาม: เปิดรับความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ กล้าคิดใหม่ทำใหม่ กล้าทดลองเทคโนโลยีเพื่อลดความซ้ำซ้อน โดยมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ถอดบทเรียน และแชร์ข้อมูลอย่างโปร่งใสภายใต้กรอบความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้ว	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวดTrustworthy (T) คำนิยาม: ยึดมั่นในธรรมาภิบาล ความถูกต้องแท้จริงของข้อมูล (Data Integrity) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรักษามาตรฐานการทำงาน/ ความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด หนักแน่นต่อแรงกดดันหน้างาน และปฏิเสธผลประโยชน์ส่วนตัวในทุกรูปแบบ
2. สายงานบริการ/ วิเคราะห์/ทดสอบ/สอบเทียบ (กลุ่ม บอ.) Risk Profile: ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำมาก (Low Risk Appetite) หัวใจหลักคือความถูกต้องแม่นยำทางวิทยาศาสตร์และมาตรฐานสากล (เช่น ISO/IEC 17025) มาตรฐานงานห้ามผ่อนปรนเด็ดขาด	DO - ขับเคลื่อนกระบวนการ Lean โดยนำสถิติข้อผิดพลาดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวคิดหรือเครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ มาลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ช่วยเพิ่มความเร็วในการส่งมอบงานบริการโดยที่มาตรฐานไม่ลดลง - เปิดรับเทคโนโลยีหน้างาน โดยตั้งใจเรียนรู้และพร้อมปรับเปลี่ยนวิธีทำงานเพื่อใช้งานระบบซอฟต์แวร์หรือเครื่องมืออัตโนมัติใหม่ๆ ที่สถาบันนำมาติดตั้งในห้องปฏิบัติการ DON'T - ต่อต้านระบบดิจิทัล: ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงการใช้ระบบคีย์ข้อมูลแบบออนไลน์ ยืนยันจะใช้การบันทึกเอกสารแบบแมนนวลเพราะความคุ้นเคยส่วนตัว ซึ่งทำให้เสี่ยงต่อข้อมูลสูญหายและตรวจสอบยาก	DO - ยึดมาตรฐานเหนือสิ่งอื่นใด โดยปฏิบัติตามขั้นตอนการควบคุมความปลอดภัยและเกณฑ์การทดสอบ/สอบเทียบอย่างเคร่งครัดสูงสุด โดยห้ามมีการประนีประนอม - กล้าชี้แจงความจริง โดยยอมให้งานส่งมอบล่าช้าดีกว่าส่งงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน พร้อมแสดงความรับผิดชอบด้วยการสื่อสารชี้แจงเหตุผลเชิงเทคนิคกับลูกค้าอย่างโปร่งใส DON'T - แอบลัดขั้นตอน (Shortcut) ผ่อนปรนหรือข้ามขั้นตอนการตรวจสอบย่อยบางจุดอย่างเจีบบๆ เพื่อทำเวลาให้ทันใจลูกค้า หรือหลีกเลี่ยงแรงกดดันเรื่องกรอบระยะเวลา - แต่งเอกสารเพื่อหลีกเลี่ยง Car โดยเซ็นเอกสารควบคุมย้อนหลังหรือปรับแต่งข้อมูลใบรับรอง (Certificate) เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินโดยไม่มีการแก้ไขข้อบกพร่องที่แท้จริง
3. สายงานสนับสนุนและบริหาร (กลุ่มสังกัด ผว., กลุ่ม บห., กลุ่ม ยธ.) Risk Profile: ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายวางยุทธศาสตร์ และวางระบบการควบคุมภายในขององค์กร (Second & Third Line of Defense) คาดหวังการยึดมั่นธรรมาภิบาล	DO - ออกแบบระบบยืดหยุ่น (Agile GRC) ร่วมมือกันปรับปรุงระเบียบปฏิบัติและนโยบายควบคุมภายในให้มีความกระชับ ช่วยให้สายวิจัยและกลุ่มบริการทำงานได้เร็วขึ้น - สร้างเครื่องมือเชิงรุก คัดค้นและจัดทำเครื่องมือช่วยประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Risk Dashboard หรือแผน RMIC Gap-Closing) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร DON'T - สร้างระเบียบผูกมัดตัวเอง โดยออกเกณฑ์ควบคุมหรือระเบียบที่แข็งทื่อ ซ้ำซ้อน และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนระบบงานภาพรวมของ วว.	DO - ยึดหลักธรรมาภิบาลขั้นสูงสุด โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบพัสดุ และการเงิน อย่างซื่อสัตย์สุจริต มีพฤติกรรมแบบ Zero Tolerance ปฏิเสธการรับผลประโยชน์หรือของขวัญที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) - เฝ้าระวังเชิงรุก โดยทำหน้าที่ตรวจสอบและส่งสัญญาณแจ้งเตือนหัวหน้างานทันทีเมื่อตรวจพบช่องโหว่ทางระบบสารสนเทศหรือความผิดปกติในการใช้งบประมาณ ก่อนจะเกิดความเสียหายแก่ วว. DON'T - สองมาตรฐานตามแรงกดดัน โดยเคร่งครัดระเบียบกับพนักงานทั่วไป แต่พร้อมยอมผ่อนปรนเกณฑ์

สายงาน (กลุ่มงาน วว.)	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวด Innovation (I) คำนิยาม: เปิดรับความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ กล้าคิดใหม่ทำใหม่ กล้าทดลองเทคโนโลยีเพื่อลดความซ้ำซ้อน โดยมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ถอดบทเรียน และแชร์ข้อมูลอย่างโปร่งใสภายใต้กรอบความเสี่ยงที่คำนวณไว้แล้ว	พฤติกรรมที่คาดหวัง หมวดTrustworthy (T) คำนิยาม: ยึดมั่นในธรรมาภิบาล ความถูกต้องแท้จริงของข้อมูล (Data Integrity) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรักษามาตรฐานการทำงาน/ ความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด หนักแน่นต่อแรงกดดันหน้างาน และปฏิเสธผลประโยชน์ส่วนตัวในทุกรูปแบบ
100% ควบคุมกับความคล่องตัวในการบริการภายใน	หยุดชะงัก เพียงเพราะกลัว ต้องการปิดความเสี่ยงออกไป	พัสด/การเงิน หรือยอมแก้ไขเอกสารย้อนหลังให้เป็นกรณีพิเศษเมื่อโดนกดดันจากผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารระดับสูง • ปรับแต่งตัวเลข KPI โดยจงใจปรับแต่งตัวเลขผลการดำเนินงานหรือปิดบังข้อมูลความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อหลอกระบบประเมินผลงานหรือเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ประเมิน

1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

1) คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กвт.)

มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายบริหารงานและควบคุมดูแลโดยทั่วไปและรับผิดชอบซึ่งกิจการของ วว. ตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

2) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

3) ผู้ว่าการ

มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของ วว. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายที่ กวต. กำหนด บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่ง รวมทั้งรับผิดชอบในการจัดการและดำเนินการตามที่คณะกรรมการ

มอบหมาย รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามมาตรา 26 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

4) รองผู้ว่าการ

มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้ว่าการ เพื่อบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ได้รับ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบอำนาจหรือได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการและ กวท. และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน วว.

5) ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก)

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

6) ผู้บริหารระดับต้น (ผู้อำนวยการกอง/ห้องปฏิบัติการ/สถานีวิจัย)

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

7) หน่วยกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ทบน.)

เป็นหน่วยงานระดับหน่วย ภายใต้ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ศอล.) โดยขึ้นตรงจากผู้ว่าการ รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ของ วว. ตามที่ระบุในคำสั่ง กวท. ที่ 1/2569 เรื่องเพิ่มเติมและยกเลิกส่วนงานในโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร วว. พ.ศ. 2569 ลงวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2569 โดยมีหน้าที่จัดทำกลยุทธ์การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามระเบียบข้อบังคับ (GRC) ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรตลอดจนตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงติดตามรายงานผลการดำเนินงานด้าน GRC ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และกำหนดพัฒนานโยบาย กรอบ กลไก การบูรณาการ GRC ให้รองรับต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสื่อสาร เตรียมความพร้อม ส่งเสริมการดำเนินงานด้าน GRC ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (Maturity) ให้สอดคล้องมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงใน

ระดับองค์กร กลุ่ม และศูนย์/สำนัก โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับกลุ่ม ติดตามและรายงานผลให้กับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และจัดทำ/ปรับปรุง/ทบทวน นโยบาย กรอบการควบคุมภายใน คู่มือและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน นโยบายที่กำหนดไว้ และจัดให้มีการประเมินการควบคุมภายใน วิเคราะห์ จัดทำสรุปรายงานผล และติดตามผลการประเมินการควบคุมภายใน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน นำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำเสนอรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8) คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสอบทานและติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และรายงานต่อ กวท. เกี่ยวกับความเหมาะสม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

9) สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.)

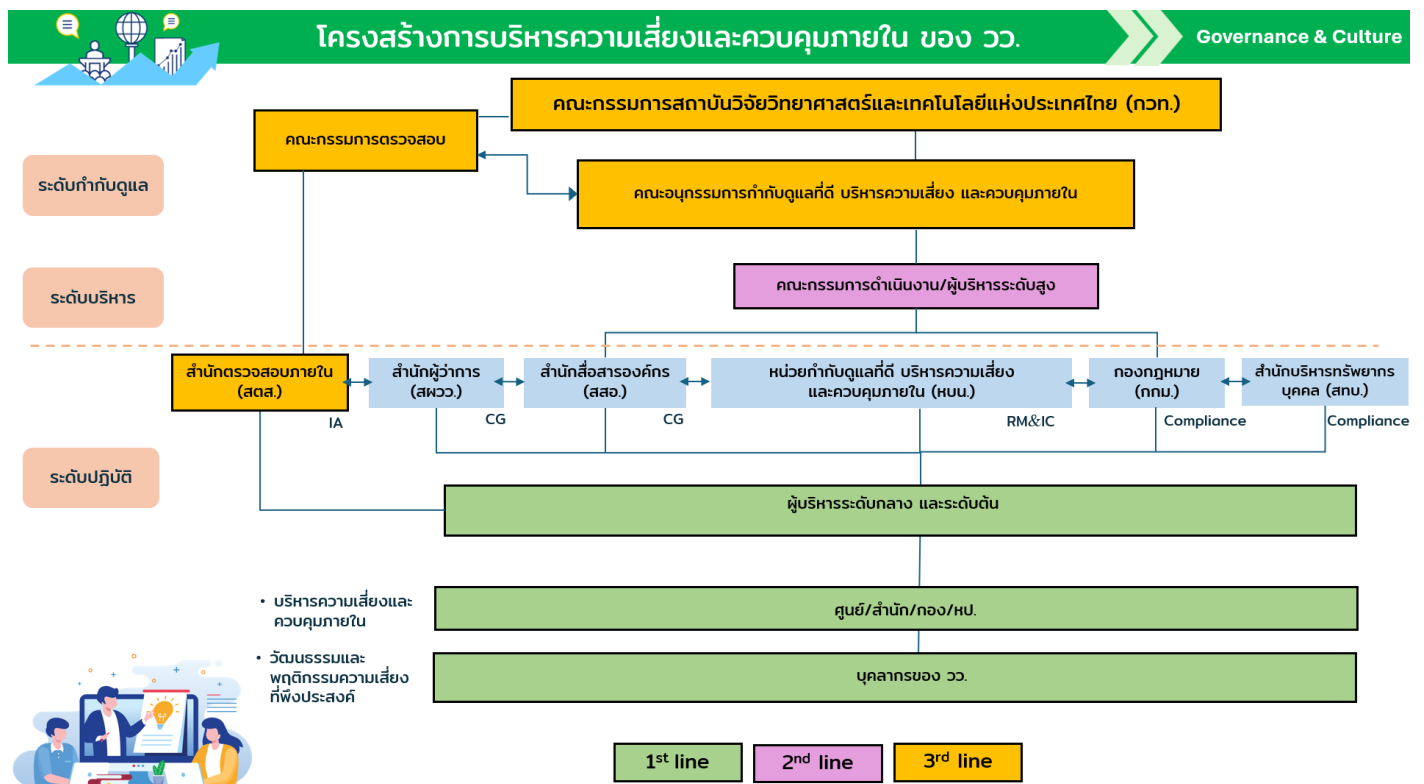
มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการนำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนสื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

10) สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)

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

11) บุคลากรของ วว.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร



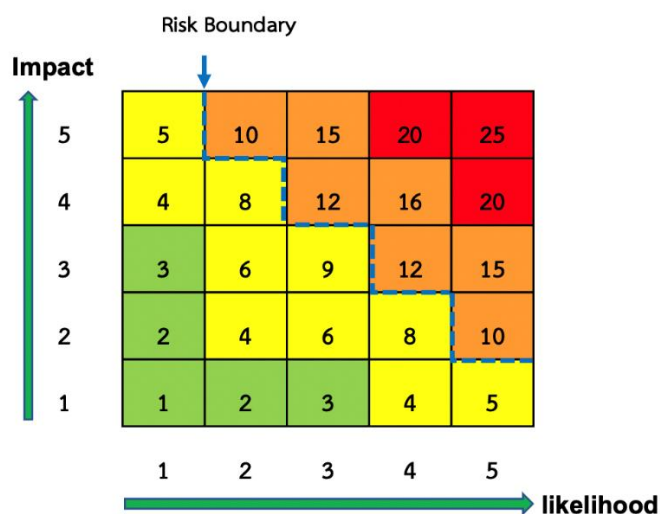
รูปที่ 1-3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ วว.

บทที่ 2

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

2.1 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ วว.พิจารณา Risk appetite โดยมีกำหนดให้ Risk Owner ในแต่ละประเภทความเสี่ยง พิจารณาโอกาส ผลกระทบ และความเพียงพอของการควบคุมในปัจจุบัน โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้



แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการ
สูงมาก	จัดเป็นความเสี่ยงกรณีพิเศษ ต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยงทันที หรือโอนย้ายความเสี่ยง และดำเนินการให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ ความคุ้มค่าของแผนบริหารความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อให้ลดความเสี่ยงลดสู่ระดับที่ยอมรับได้
สูง	ต้องมีการจัดทำแผนลดความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม ไม่กระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
ปานกลาง	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการกำหนดแผนการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบสูงเกินระดับนี้ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรการควบคุมภายในว่าเหมาะสมและเพียงพอในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้
ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง โดยถือว่ากลไกในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถดูแลระดับความเสี่ยงนี้ได้

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยง ได้กำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Key Result : KR) ตามหลักเกณฑ์การประเมิน Enablers ดังนี้

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

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ปี 2570		ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ปี 2570	
กรณีตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลง PA	กรณีตัวชี้วัด ในแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ	กรณีตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลง PA	กรณีตัวชี้วัด ในแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ
RA มีค่าไม่น้อยกว่าเกณฑ์ระดับ 4	- กรณีค่าเป้าหมายเป็นเชิงปริมาณ : RA มีค่าไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95 ของค่าเป้าหมาย - กรณีค่าเป้าหมายเป็นเชิงคุณภาพ : RA = ค่าเป้าหมาย	RT มีค่าไม่น้อยกว่าเกณฑ์ระดับ 3	- กรณีค่าเป้าหมายเป็นเชิงปริมาณ : RT มีค่าไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 ของค่าเป้าหมาย - กรณีค่าเป้าหมายเป็นเชิงคุณภาพ : RT ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Likelihood and Impact) - กรณีค่าเป้าหมายเป็นเชิงคุณภาพ : ที่กำหนดให้ทำถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ : RT = O (ไม่มีค่าเบี่ยงเบน)

รูปที่ 2-3 หลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร

2.3 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement

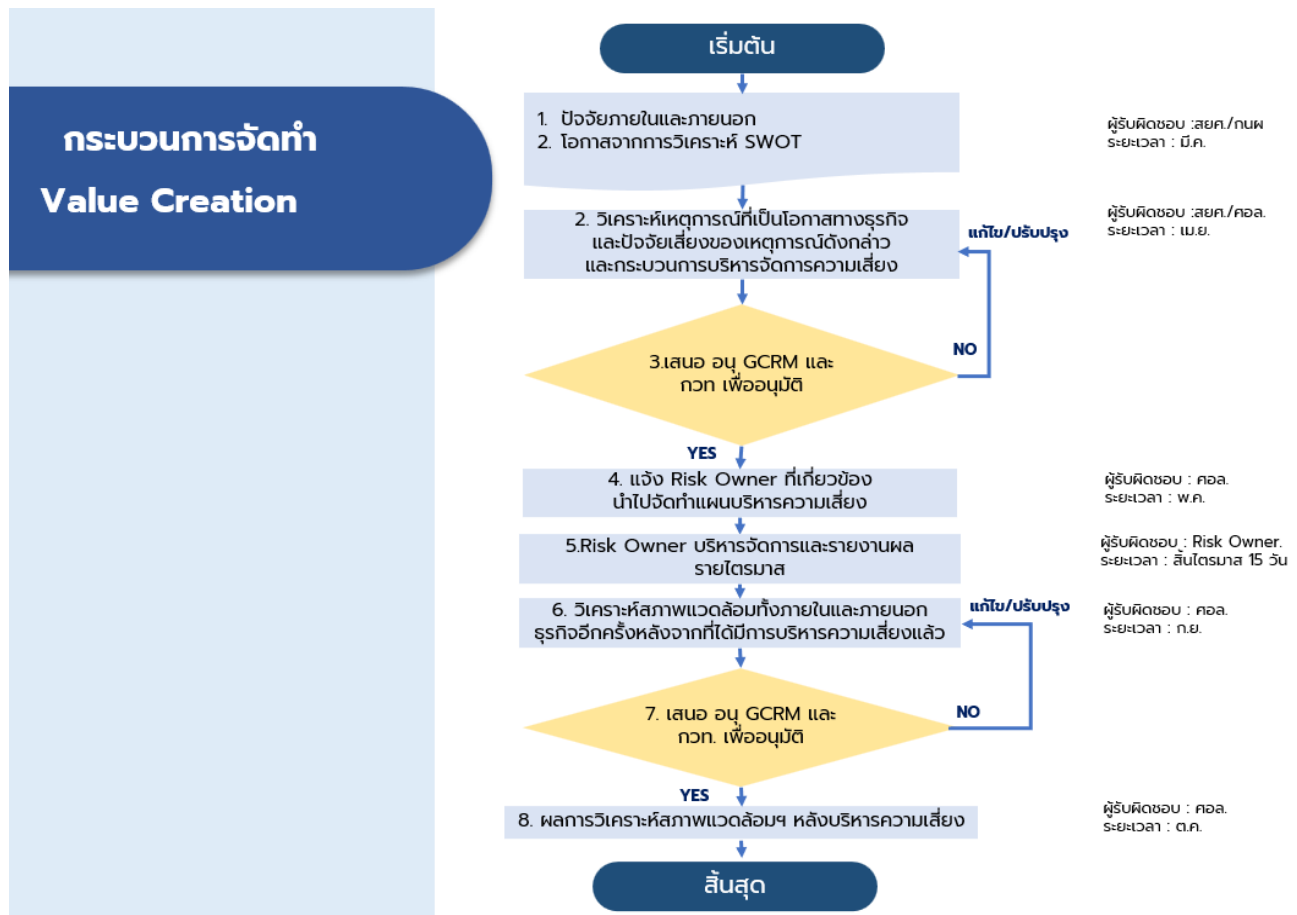
ผลการวิเคราะห์ SWOT ของแผนวิสาหกิจ วว. ปี 2570



ที่มา : PPT ทรูทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570-2574

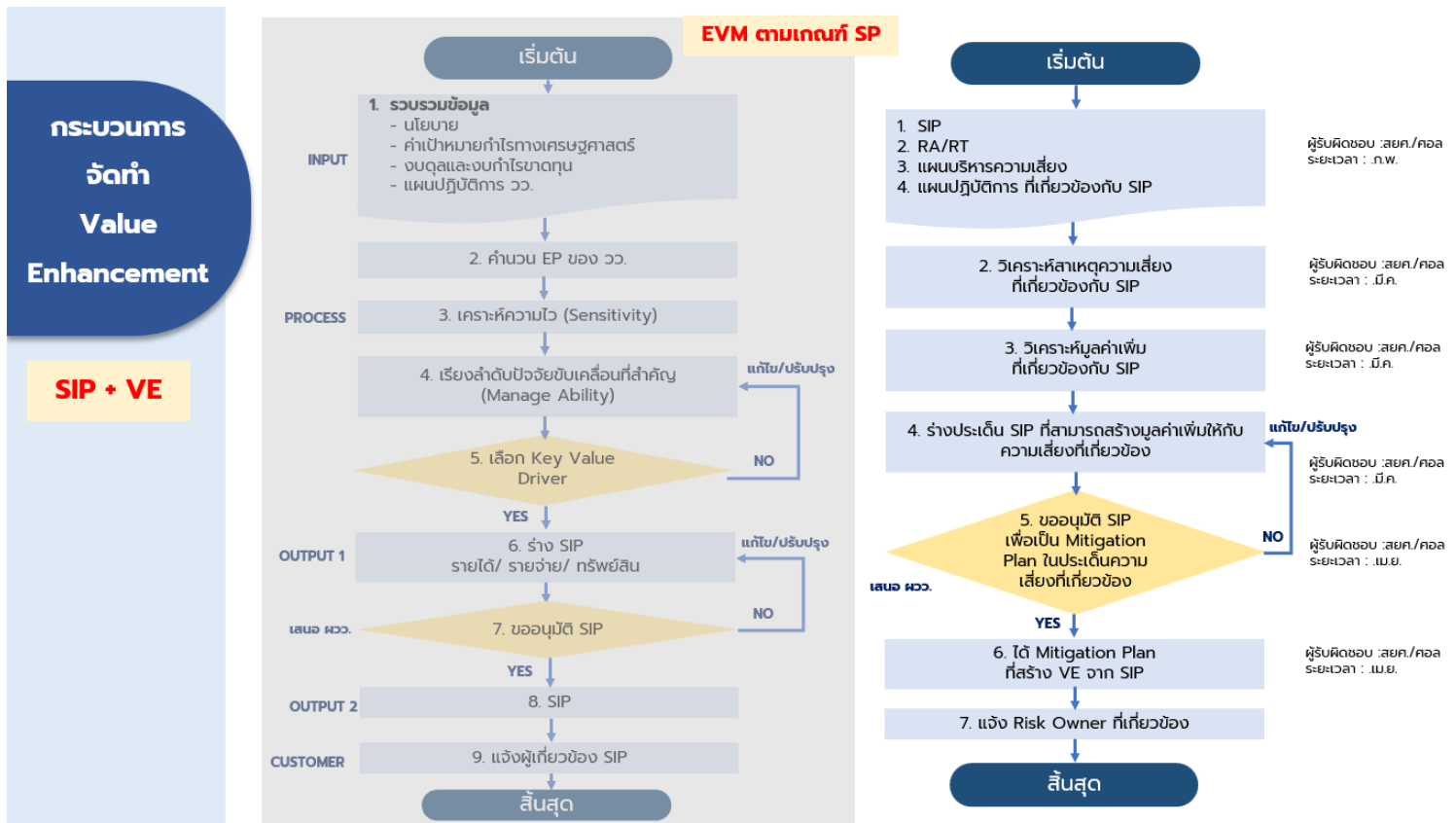
รูปที่ 2-4 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของแผนวิสาหกิจ วว. ปี 2570

- 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)



รูปที่ 2-5 กระบวนการจัดทำ Value Creation

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและ เป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/ บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมี การวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่ม คุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้นรวมถึงการที่องค์กรมีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน ได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driverที่กำหนด



รูปที่ 2-6 กระบวนการจัดทำ Value Enhancement

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

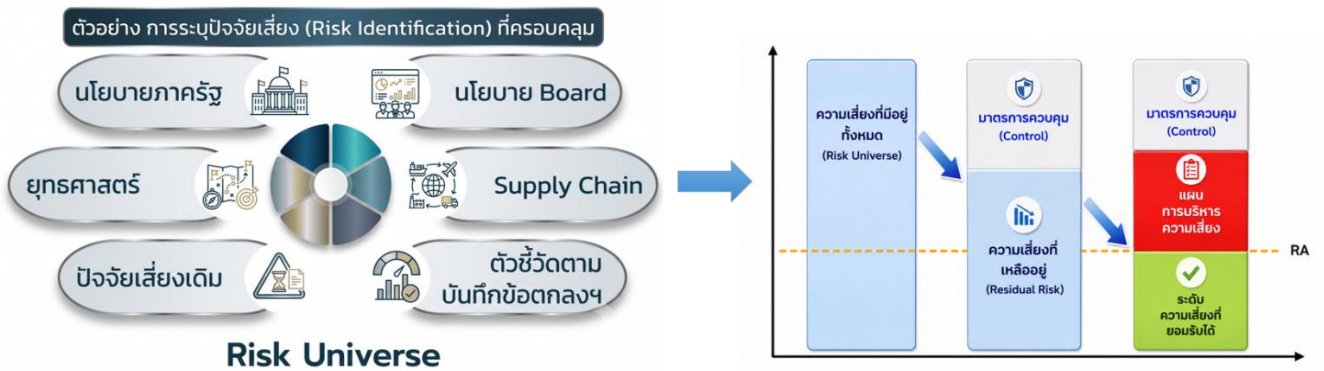
การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงองค์กรอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง องค์กรควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

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

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

โดย วว. มีแนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การประเมินฯ Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) ซึ่งกำหนดให้มีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมในการกำหนดเป็น Risk Universe เพื่อดำเนินกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังนี้





รูปที่ 3-1 แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC)

โดยในปี 2570 ว. มีการระบุปัจจัยเสี่ยง และทบทวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น (Risk Universe) ประจำปี จาก 18 แหล่งที่มา ดังนี้

การระบุปัจจัยเสี่ยง และทบทวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น (Risk Universe) ประจำปี 2570

TISTR Risk Universe (18 แหล่งที่มา)



รูปที่ 3-2 การระบุปัจจัยเสี่ยง และทบทวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น (Risk Universe)

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง ดังนี้



การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม

หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม

คะแนน	ระดับ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและติดตามผล
1	ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	- ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้น้อย หรือเกิดความเสี่ยงซ้ำ	ยังไม่มีรายงานและติดตามผล
2	ปานกลาง (Medium)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายในและมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงไม่ได้ทั้งหมด โดยยังพบการไม่ปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมอยู่บ้าง	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชาที่กำหนด
3	สูง (High)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	- มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ - การควบคุมที่มีอยู่สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงได้ และมีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุม	มีการรายงานและติดตามผลตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด ในการประชุมสายงาน/ คณะทำงาน/อนุกรรมการ/ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง



นำปัจจัยเสี่ยงที่รวบรวมจากขั้นตอนที่ 1 ประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณา 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
- 2) มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) การรายงานและติดตามผล

- ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระดับ 1 (ต่ำ) ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน
- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระดับ 2 (ปานกลาง) หรือ 3 (สูง) อาจถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับสายงานได้ หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

โดยเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจาก ผลการประเมินของทั้งสามมุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

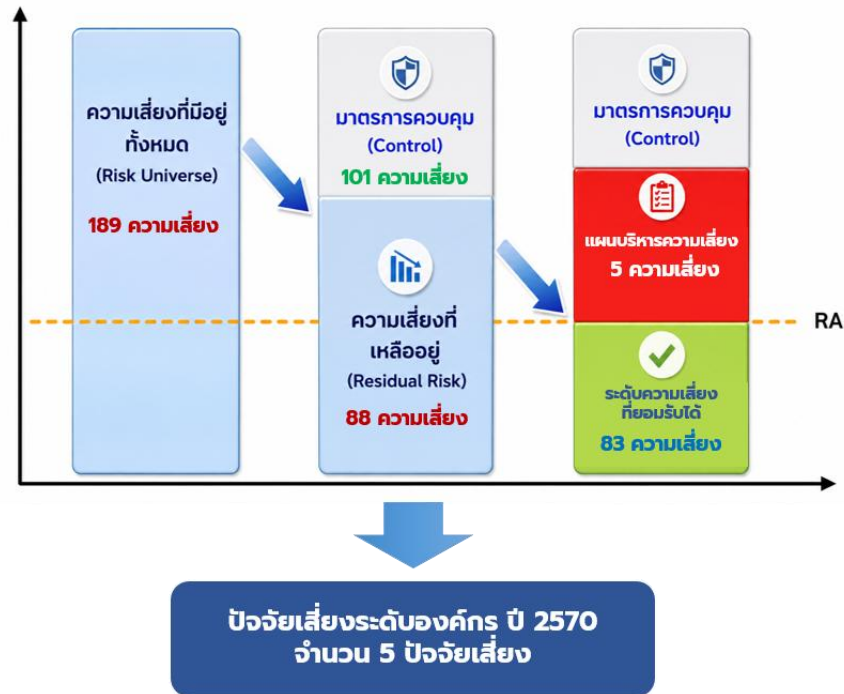
ซึ่งผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม
- กลุ่มที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

3.3 การประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ว. ประเมินโดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และผลกระทบโดยแยกปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การประเมินทั้งโอกาสในการเกิด และระดับความรุนแรง จะพิจารณาจากข้อมูลการเกิดจริงในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยเกณฑ์การประเมินผล จำแนกตามปัจจัยเสี่ยง ได้ทั้งหมด 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้



3.4 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก จะพิจารณา ดังนี้
ผลเสีย (cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือโอกาสที่สูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว โอกาสเชิงบวกในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง จะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่

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

แบบฟอร์มที่ 3 : การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis: CBA)						
SR1: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ได้ตาม วว. กำหนด						
สาเหตุที่ 1 :	ประเภท	ด้านการเงิน			ที่ไม่ใช่การเงิน (บรรยายรายละเอียด)	การเลือกแผนลดความเสี่ยง
		ต้นทุน (C)	ผลประโยชน์ (B)	ผลการวิเคราะห์ = B/C		
ผู้บริหารสูงสุดมีการมอบหมายล่าช้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสนอโมเดล ธุรกิจใหม่ในการทำแผนพัฒนาธุรกิจ เสนอ เข้า กวท.	Terminate	0				
	Transfer					
	Take					
	Treat					
สาเหตุที่ 2 :	ประเภท	ด้านการเงิน			ที่ไม่ใช่การเงิน (บรรยายรายละเอียด)	การเลือกแผนลดความเสี่ยง
		ต้นทุน (C)	ผลประโยชน์ (B)	ผลการวิเคราะห์ = B/C		
ความเชี่ยวชาญด้านโมเดลธุรกิจไม่มี เพียงพอในบางงาน	Terminate					
	Transfer					
	Take					
	Treat					

3.5 มาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปัจจัยเสี่ยงที่ต้องจัดการ ปี 2570

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : SR1 ความสำเร็จในการร่วมทุน ตาม พ.ร.บ. วว. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

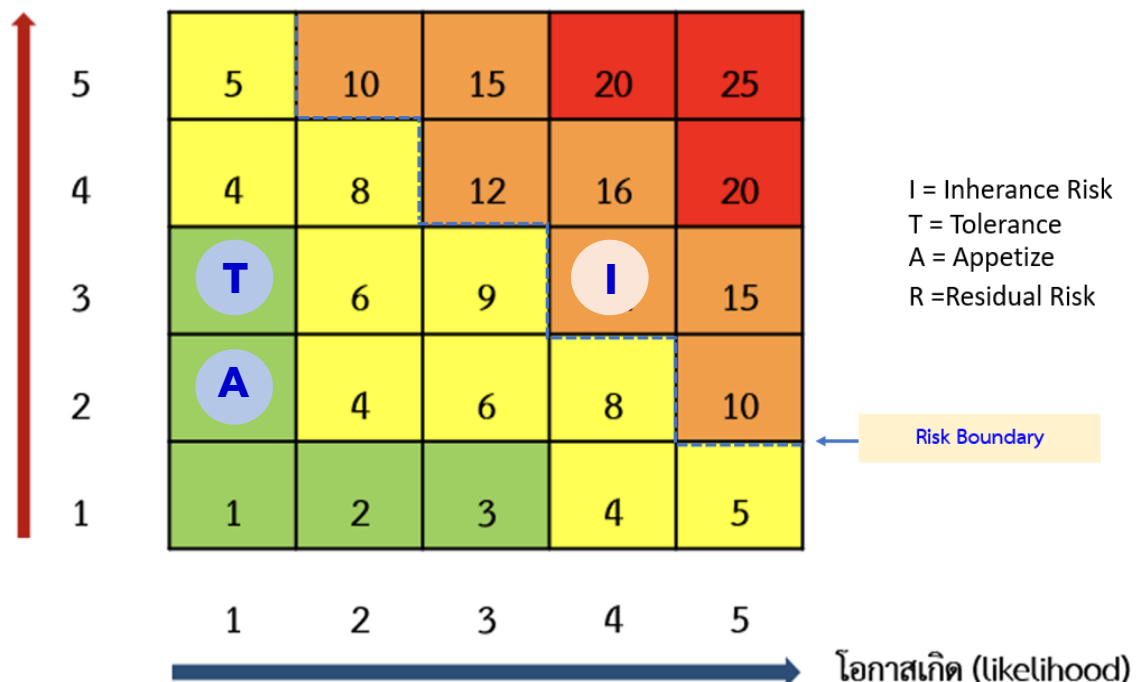
ประเภทความเสี่ยง : Strategic Risk

หน่วยงานรับผิดชอบ : ศบส., กกม., Project owner

สาเหตุ :

- ความล่าช้าในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีคัดเลือกภาคเอกชนเป้าหมาย และรายละเอียดในเอกสารมาตรฐาน
- มีโครงการที่ไม่ผ่านการศึกษาความเป็นไปได้
- มีโครงการที่ไม่ผ่านความเห็นชอบจาก คกก.บริหารทุน และ กวท.
- การปรับปรุงทบทวนแผนลงทุน/ร่วมทุนภายหลังจากนำเสนอ คกก.บริหารทุน หรือ กวท.

ผลกระทบ (Impact)



ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
• ช่วงเวลาที่คาดว่าจะดำเนินงานค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ในร่างบันทึกข้อตกลง PA ปี 2570 แล้วเสร็จ หมายเหตุ : เมื่อดำเนินงานตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ของบันทึกข้อตกลง PA แล้วเสร็จ จะเสนอปรับรายละเอียดของ	• รายละเอียดของค่าเกณฑ์วัดระดับ 1-5 ในร่างบันทึกข้อตกลง PA ปี 2570 ของตัวชี้วัดความสำเร็จในการร่วมทุนตามพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568

ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
ค่าระดับ 1-5 สำหรับการประเมินโอกาสเกิด เพื่อให้การระบุระดับความรุนแรงมีความสอดคล้องกับสถานะของการดำเนินงาน	

ความหมาย	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
สูงมาก	5	สิงหาคม 2570	จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกภาคเอกชน เป้าหมายเพื่อเข้าสู่กระบวนการร่วมทุน หรือเป็นหุ้นส่วนของ วว. ต่อคณะกรรมการบริหารทุน วว.
สูง	4	กรกฎาคม 2570	ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนการลงทุน/ร่วมทุน ตามหลักเกณฑ์ จำนวน 3 โครงการแล้วเสร็จ
ปานกลาง	3	มิถุนายน 2570	ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนการลงทุน/ร่วมทุน ตามหลักเกณฑ์ จำนวน 5 โครงการแล้วเสร็จ
ต่ำ	2	พฤษภาคม 2570	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ต่อคณะกรรมการบริหารทุน วว. เพื่อให้ความเห็นชอบ อย่างน้อย 2 โครงการ
ต่ำมาก	1	เมษายน 2570	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุน วว. ต่อ กวท. เพื่ออนุมัติ อย่างน้อย 1 โครงการ

ระดับความรุนแรงก่อนการจัดการ	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังการจัดการ	เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
สูง (4x3 = 12)	ต่ำ (1x1 = 1)	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุน วว. ต่อ กวท. เพื่ออนุมัติ อย่างน้อย 1 โครงการ (เป้าหมายระดับ 5 ของ PA)	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ต่อคณะกรรมการบริหารทุน วว. เพื่อให้ความเห็นชอบ อย่างน้อย 2 โครงการ (เป้าหมายระดับ 4 ของ PA)	ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนการลงทุน/ร่วมทุน ตามหลักเกณฑ์ จำนวน 5 โครงการ แล้วเสร็จ	จำนวนโครงการที่อยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนลงทุน/ร่วมทุน

ระดับความรุนแรงก่อนการจัดการ	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังการจัดการ	เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
				(เป้าหมายระดับ 3 ของ PA)	

ปัจจัยเสี่ยง	แผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
SR1 : ความสำเร็จในการร่วมทุนตาม พ.ร.บ. วว. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 อาจไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	MP.1 : เร่งรัดจัดทำเกณฑ์คัดเลือกภาคเอกชนและรูปแบบมาตรฐานเอกสารที่เกี่ยวข้องภายในไตรมาส 2 MP2 : จัดเตรียมโครงการให้มีจำนวนสูงกว่าเป้าหมาย รวมทั้งศึกษาให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 3 MP3 : ประสานคณะกรรมการบริหารทุนเพื่อทบทวนและให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : FR1 รายได้จากการบริการวิจัยอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

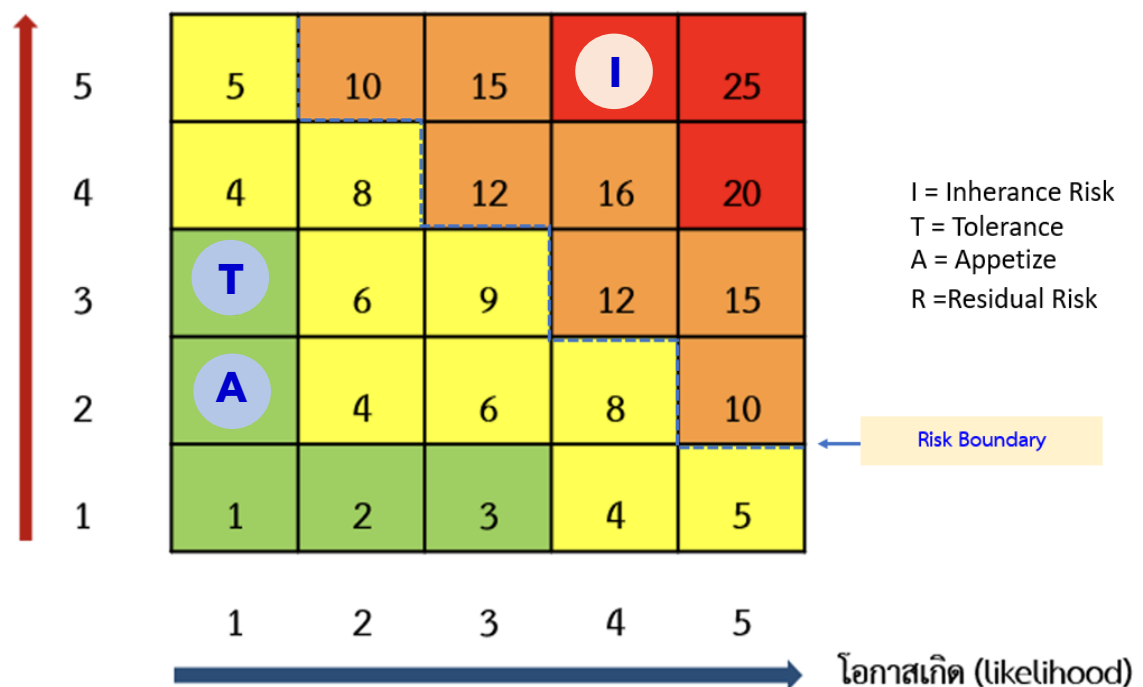
ประเภทความเสี่ยง : Financial Risk

หน่วยงานรับผิดชอบ : สจท., ศูนย์/สำนักภายใต้ อช./พย./บอ./ขึ้นตรง ผว.

สาเหตุ :

- การปฏิบัติงานล่าช้าที่กว่ากำหนดเวลา
- ผลิตภัณฑ์ / งานบริการที่มีอยู่ ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การแข่งขันในตลาดการให้บริการ รวมทั้งสภาวะเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว

ผลกระทบ (Impact)



ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
• ช่วงเวลาที่คาดว่าจะมีรายได้ 348 ล้านบาท (80% ของเป้าหมาย) หมายเหตุ : เมื่อมีรายได้ 348 ล้านบาท (80% ของค่าเป้าหมาย) แล้ว จะเสนอปรับรายละเอียดของค่าระดับ 1-5 สำหรับการประเมินโอกาสเกิด เพื่อให้การระบุระดับความรุนแรงมีความสอดคล้องกับสถานะของการดำเนินงาน	• รายละเอียดของค่าเกณฑ์วัดระดับ 1-5 ในร่างบันทึกข้อตกลง PA ปี 2570 ของตัวชี้วัดรายได้จากการบริการงานวิจัย

ความหมาย	ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
สูงมาก	5	กันยายน 2570	415 ล้าน
สูง	4	สิงหาคม 2570	420 ล้านบาท
ปานกลาง	3	กรกฎาคม 2570	425 ล้านบาท
ต่ำ	2	มิถุนายน 2570	430 ล้านบาท
ต่ำมาก	1	พฤษภาคม 2570	435 ล้านบาท

ระดับความ รุนแรงก่อนการ จัดการ	เป้าหมายระดับ ความรุนแรง หลังการจัดการ	เป้าหมายที่ ต้องการ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
สูงมาก (4x5 = 20)	ต่ำ (1x1 = 1)	435 ล้านบาท (เป้าหมาย ระดับ 5 ของ PA)	430 ล้านบาท (เป้าหมาย ระดับ 4 ของ PA)	425 ล้านบาท (เป้าหมาย ระดับ 3 ของ PA)	ร้อยละของรายได้ที่ เกิดขึ้นจริงเทียบกับ รายได้เป้าหมาย (ณ ช่วงเวลาที่ รายงานผล)

ปัจจัยเสี่ยง	แผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
FR1 : รายได้จากการบริการวิจัยอาจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	MP1 : เร่งรัดและติดตามการปฏิบัติงานในโครงการ/งาน ที่สร้างรายได้ ให้เป็นตาม ระยะเวลาส่งมอบงาน MP2 : ติดตามการปิดโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จเพื่อรับรู้รายได้ MP3 : ขยายขอบข่ายการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด MP4 : พัฒนาแผนหารรายได้และแผนการตลาด/ประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการ สร้างรายได้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : FR2 การเบิกจ่ายงบลงทุนอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

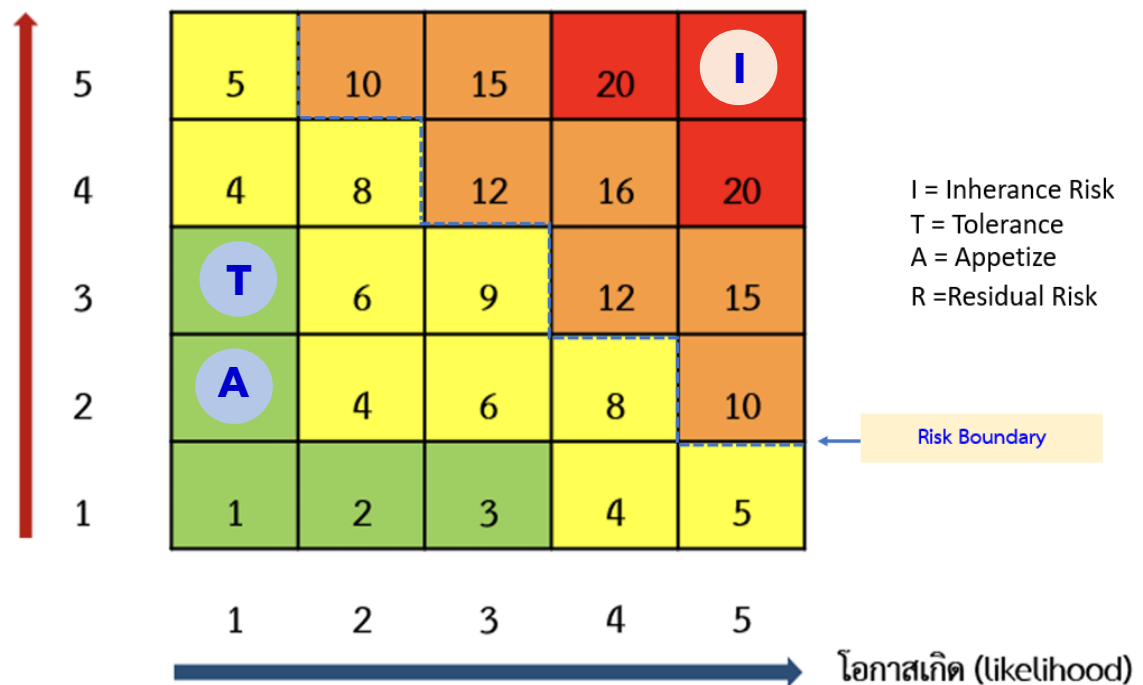
ประเภทความเสี่ยง : Financial Risk

หน่วยงานรับผิดชอบ : เจ้าของรายการงบลงทุน, สกค., กพด., กงบ., กกม.

สาเหตุ :

- ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจ้าง (ต้องดำเนินการมากกว่า 1 ครั้ง เนื่องจากการปรับแก้ TOR / ไม่มีผู้เสนอราคา)
- ไม่สามารถส่งมอบพื้นที่ให้เริ่มดำเนินการ
- การส่งมอบไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาของสัญญา

ผลกระทบ (Impact)



ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
• ไตรมาส 1 : จำนวนรายการงบลงทุนที่ก่อหนี้ผูกพันแล้วเสร็จ • ไตรมาส 2,3,4 : จำนวนรายการที่ตรวจรับแล้วเสร็จ	• รายละเอียดของค่าเกณฑ์วัดระดับ 1-5 ในร่างบันทึกข้อตกลง PA ปี 2570 ของตัวชี้วัดร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง และร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผน

ความหมาย	ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด : ไตรมาส 1	โอกาสเกิด : ไตรมาส 2,3,4	ผลกระทบ
สูงมาก	5	ร้อยละ 60	ร้อยละ 60	ร้อยละ 85
สูง	4	ร้อยละ 60	ร้อยละ 60	ร้อยละ 87.5
ปานกลาง	3	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90
ต่ำ	2	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90	ร้อยละ 92.5
ต่ำมาก	1	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95

หมายเหตุ : เมื่อทราบจำนวนรายการงบประมาณที่แน่นอนแล้ว จะเปลี่ยนตัวเลขร้อยละเป็นจำนวนรายการ

ระดับความ รุนแรงก่อนการ จัดการ	เป้าหมายระดับ ความรุนแรง หลังการจัดการ	เป้าหมายที่ ต้องการบรรลุ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
สูงมาก (5x5 = 25)	ต่ำ (1x1 = 1)	ร้อยละ 95 (เป้าหมาย ระดับ 5 ของ PA)	ร้อยละ 92.5 (เป้าหมาย ระดับ 4 ของ PA)	ร้อยละ 90 (เป้าหมาย ระดับ 3 ของ PA)	จำนวนรายการที่ทำ สัญญาแล้ว/ จำนวน รายการที่เบิกจ่าย แล้ว

ปัจจัยเสี่ยง	แผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
FR2 : การเบิกจ่ายงบประมาณอาจไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	MP1 : พัฒนาคุณภาพของ TOR และเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง MP2 : เตรียมความพร้อมพื้นที่ติดตั้ง/พื้นที่ก่อสร้าง MP3 : เร่งรัดทำสัญญาก่อนนี้ผู้กผันให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 1 MP4 : พัฒนาระบบการติดตามการส่งมอบในขั้นตอนบริหารสัญญา MP5 : แจ้งเตือนและปรับปรุงการดำเนินงานกรณีมีแนวโน้มการส่งมอบล่าช้า

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : OR1 การเปิดใช้งาน ERP-Odoo อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

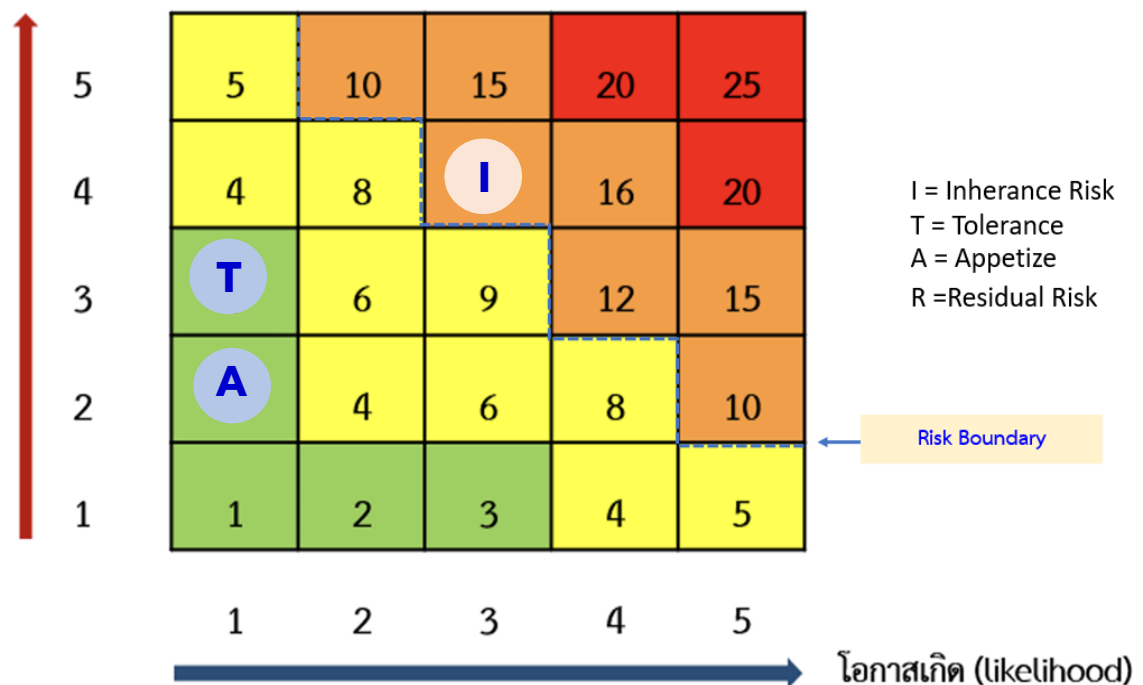
ประเภทความเสี่ยง : Operational Risk

หน่วยงานรับผิดชอบ : สทส., กพท.

สาเหตุ :

- เกิดเหตุขัดข้องในการทำงานของระบบจากการใช้งานจริง
- เกิดความผิดพลาดในการทำงานของระบบจากข้อมูลที่นำมาใช้
- ผู้ปฏิบัติงานยังไม่คุ้นเคยกับการใช้งานระบบ ERP-Odoo

ผลกระทบ (Impact)



ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
จำนวน Module ที่สามารถใช้งานได้โดยไม่มีเหตุขัดข้อง	ระยะเวลาที่ใช้แก้ไขเหตุขัดข้อง
หมายเหตุ : จะเสนอปรับข้อมูลและรายละเอียดของค่าระดับ 1-5 สำหรับการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายหลังเปิดใช้งานระบบไปช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อให้การระบุระดับความรุนแรงมีความสอดคล้องกับสถานะของการดำเนินงาน	

ความหมาย	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
สูงมาก	5	1 Module หรือ ใช้ไม่ได้เลย	หยุดการใช้ระบบ และกลับไปใช้ระบบ SAP ชั่วคราว
สูง	4	2 Module	หยุดการใช้ระบบ และใช้เวลาแก้ไขมากกว่า 3 วัน เพื่อกลับมาใช้งาน
ปานกลาง	3	3 Module	หยุดการใช้ระบบ และใช้เวลาแก้ไข 1-3 วัน เพื่อกลับมาใช้งาน
ต่ำ	2	4 Module	หยุดการใช้ระบบ และใช้เวลาแก้ไขภายใน 1 วัน เพื่อกลับมาใช้งาน
ต่ำมาก	1	5 Module	ระบบทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

ระดับความรุนแรงก่อนการจัดการ	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังการจัดการ	เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
สูง (3x4 = 12)	ต่ำ (1x1 = 1)	ระบบใช้งานได้ 5 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	ระบบใช้งานได้ 4 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	ระบบใช้งานได้ 3 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งของการแจ้งเหตุขัดข้องในการใช้งานระบบ / ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขเหตุขัดข้อง

ปัจจัยเสี่ยง	แผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
OR1 : การเปิดใช้งาน ERP-Odoo อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินงาน	MP1 : จัดให้มี Helpdesk และทีมงานเพื่อติดตามการตรวจสอบการใช้งานระบบ และแก้ไขปัญหาจากการใช้งาน MP2 : จัดอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งจัดทีมงานให้คำปรึกษานักงาน ให้แก่ผู้ใช้งาน MP3 : ติดตามและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่นำมาใช้ และข้อมูลที่ได้จากการใช้งาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : CR1 การปฏิบัติงานที่อาจฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่สำคัญประเภท

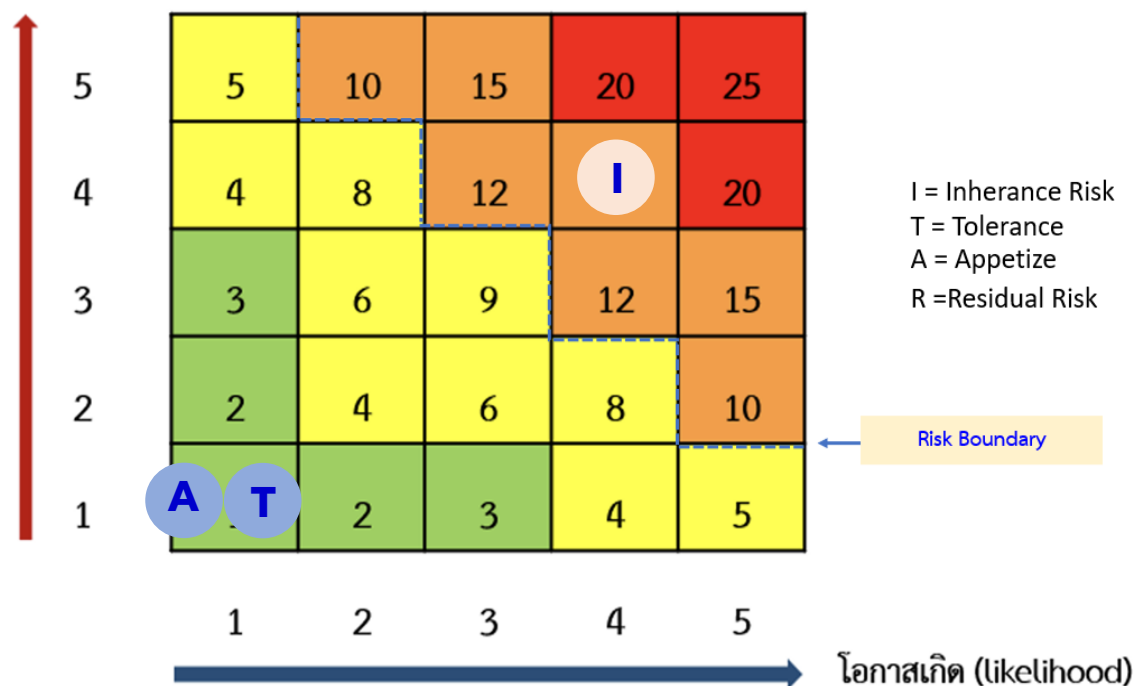
ความเสี่ยง : Compliance Risk

หน่วยงานรับผิดชอบ : Compliance Unit (กกม./สทบ.), ศูนย์/สำนักต่าง ๆ

สาเหตุ :

- ระบุกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับไม่ทันเวลา
- บุคลากรมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ผลกระทบ (Impact)



ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของโอกาสเกิด	ข้อมูลที่ใช้ประเมินระดับ 1-5 ของผลกระทบ
ผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น	เชิงคุณภาพ : การใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน

ความหมาย	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
สูงมาก	5	ไม่มีหลักเกณฑ์การดำเนินการกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ดุลพินิจทั้งหมดในการพิจารณาดำเนินการ	- เกิดความเสียหายต่อ วว. - วว. ถูกฟ้องร้องต่อศาล

ความหมาย	ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
			บุคลากร วว. ถูกกลโกงข้อมูลความผิด และเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม
สูง	4	มีหลักเกณฑ์การดำเนินการกำหนดไว้ แต่ยังไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลยพินิจสูงในการพิจารณาดำเนินการ	- ภาพลักษณ์ของ วว. ติดลบเรื่องความโปร่งใส - มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว - สื่อมวลชนหรือสื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
ปานกลาง	3	มีหลักเกณฑ์การดำเนินการกำหนดไว้ แต่ยังไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลยพินิจปานกลางในการพิจารณาดำเนินการ	- หน่วยตรวจสอบของ วว. หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการปฏิบัติงาน
ต่ำ	2	มีหลักเกณฑ์การดำเนินการกำหนดไว้ ครบถ้วน แต่บางครั้งต้องตีความ ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลยพินิจเท่าที่จำเป็นในการพิจารณาดำเนินการ	- เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูลจากภายนอก - ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงบุคลากร วว. - มีคนร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการกระทำผิด
ต่ำมาก	1	มีหลักเกณฑ์การดำเนินการกำหนดไว้ ครบถ้วนชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาดำเนินการ	ไม่มีผลกระทบเชิงลบใด ๆ ต่อ วว.

ระดับความรุนแรงก่อนการจัดจัดการ	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังการจัดจัดการ	เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
สูง (4x3 = 12)	ต่ำ (1x1 = 1)	ไม่มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	-	-	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

ปัจจัยเสี่ยง	แผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
CR1 : การปฏิบัติงานที่อาจฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่สำคัญประเภท	MP1 : ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน MP2 : จัดทำแผนผังเชื่อมโยง (Compliance Mapping) ของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กับการปฏิบัติงาน MP3 : อบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ของ วว. ประจำปี 2570

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนการจัดการ	ระดับความรุนแรงที่คาดหวังหลังการจัดการ	เป้าหมาย	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
1	SR1: ความสำเร็จในการร่วมทุน ตาม พ.ร.บ. วว. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Strategic Risk	สูง	ต่ำ	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารทุน วว. ต่อ กวท. เพื่ออนุมัติ อย่างน้อย 1 โครงการ (เป้าหมายระดับ 5 ของ PA)	เสนอแผนการลงทุน/ร่วมทุน ต่อ คณะกรรมการบริหารทุน วว. เพื่อให้ความเห็นชอบ อย่างน้อย 2 โครงการ (เป้าหมายระดับ 4 ของ PA)	ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนการลงทุน/ร่วมทุน ตามหลักเกณฑ์ จำนวน 5 โครงการ แล้วเสร็จ (เป้าหมายระดับ 3 ของ PA)	จำนวนโครงการที่อยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้และจัดทำแผนลงทุน/ร่วมทุน
2	FR1: รายได้จากการบริการวิจัย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Financial Risk	สูงมาก	ต่ำ	435 ล้านบาท (เป้าหมายระดับ 5 ของ PA)	430 ล้านบาท (เป้าหมายระดับ 4 ของ PA)	425 ล้านบาท (เป้าหมายระดับ 3 ของ PA)	ร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับรายได้เป้าหมาย (ณ ช่วงเวลาที่รายงานผล)
3	FR: การเบิกจ่ายงบลงทุนอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		สูงมาก	ต่ำ	ร้อยละ 95 (เป้าหมายระดับ 5 ของ PA)	ร้อยละ 92.5 (เป้าหมายระดับ 4 ของ PA)	ร้อยละ 90 (เป้าหมายระดับ 3 ของ PA)	จำนวนรายการที่ทำสัญญาแล้ว / จำนวนรายการที่เบิกจ่ายแล้ว
4	OR1: การเปิดใช้งาน ERP-Odoo อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	Operational Risk	สูง	ต่ำ	ระบบใช้งานได้ 5 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	ระบบใช้งานได้ 4 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	ระบบใช้งานได้ 3 Module โดยทำงานได้ตาม Requirement และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งของการแจ้งเหตุขัดข้องในการใช้งานระบบ / ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขเหตุขัดข้อง
5	CR1: การปฏิบัติงานที่อาจฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตาม	Compliance Risk	สูง	ต่ำ	ไม่มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	-	-	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนการจัดการ	ระดับความรุนแรงที่คาดหวังหลังการจัดการ	เป้าหมาย	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	Key Risk Indicator (KRI)
	กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ				ระเบียบข้อบังคับ			

3.7 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ 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

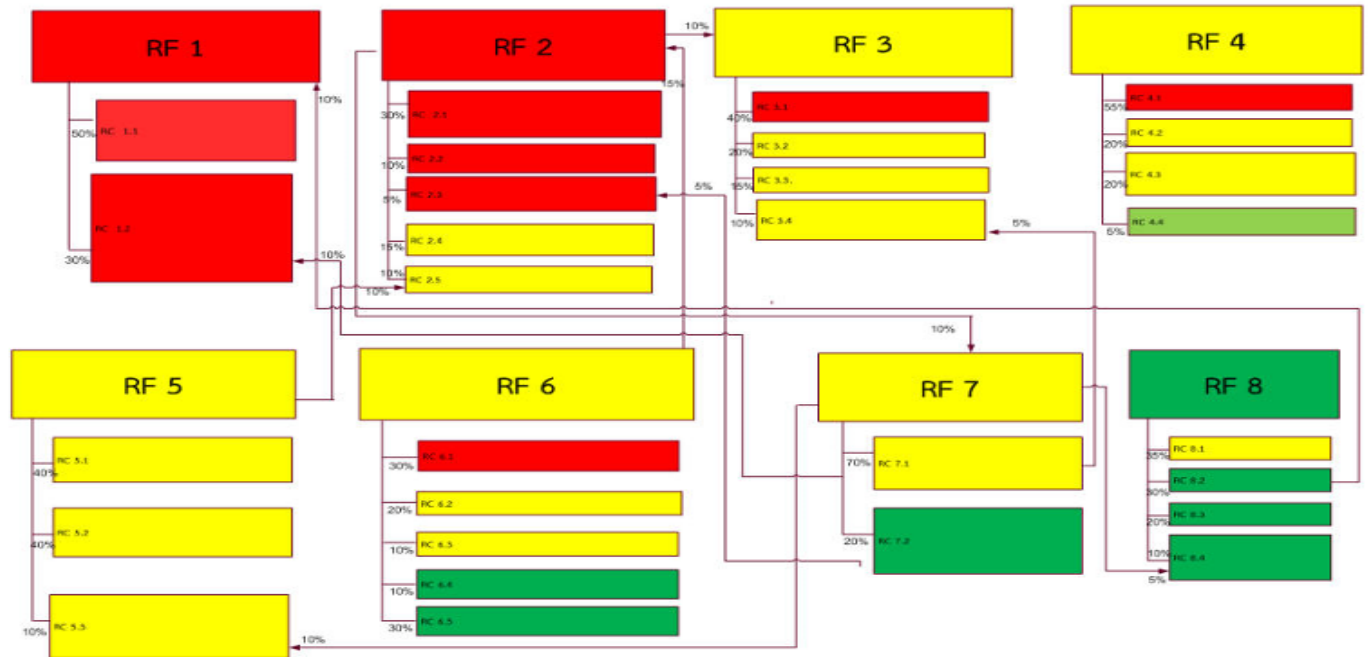
2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

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

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

Risk Correlation Map (Conceptual)



รูปที่ 3-3 Risk Correlation Map

บทที่ 4

การติดตาม การรายงานผล การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

4.1 การติดตามและรายงานผล

ว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

ทั้งนี้ หน่วยกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ทบน.) ภายใต้ศูนย์บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (คอล.) จะดำเนินการสรุปและนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และสถานการณ์ฉุกเฉิน คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ กวท. เป็นรายไตรมาส และหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือสภาวะภัยพิบัติ ประธานคณะทำงานฯ สามารถเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ทันที ตามแนวทาง ดังนี้

แนวทางการติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกรณีปกติ และเหตุการณ์พิเศษ

ว. มีการกำหนดแนวทางการติดตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ โดยตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ/ หรือเหตุฉุกเฉินต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่ง สามารถรับมือกับภาวะวิกฤตและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยัง คงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดผลกระทบต่องค์กรในระยะยาว โดยกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันในทุกระดับขององค์กร จัดตั้งระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงกำหนดมาตรการป้องกันและส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ ซึ่งสามารถแบ่งการติดตามออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

1) การติดตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกรณีปกติ

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

2) การติดตามติดตามผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ

นิยาม : เหตุการณ์พิเศษ หมายถึง เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่มีความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดการเสียชีวิต หรืออันตรายขั้นรุนแรง ต่อพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจหลักต้องหยุดชะงัก

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.1.2 การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็น

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.1.3 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (กวท.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่ง ประกอบด้วย

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

4.2 การทบทวน ประเมินผลและการปรับปรุง

ว. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมิน และทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

(1) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(2) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวน และปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
กระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง	ผลตามตัวชี้วัดแผนจัดการความเสี่ยงแต่ ละปัจจัยเสี่ยง	กรณีไม่เป็นไปตาม แผน และเบี่ยงเบน มากกว่า RT ที่ กำหนดให้ ผู้รับผิดชอบ เสนอ มาตรการปรับปรุง แผน	คอ.ล./ ผู้รับผิดชอบ แผนจัดการความ เสี่ยง	รายไตรมาส

กระบวนการ	การประเมินผล	การปรับปรุง	หน่วยงานหลัก	ความถี่
	ผลการลดความเสี่ยงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	หากไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ให้มีการประเมินสาเหตุและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	คอล./ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง	รายไตรมาส
การสร้างวัฒนธรรมและความตระหนักในองค์กร	ผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก (เป้าหมายร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	คอล./ สทบ.	รายปี
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร (เป้าหมายร้อยละ 80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้วิเคราะห์หาประเด็นที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลงาน	คอล./ สทบ.	รายปี
ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสาร (เป้าหมาย ร้อยละ80)	หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	คอล./ สสอ.	รายปี
การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายใน	การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และกรอบเวลาที่กำหนด	หากไม่เป็นไปตามกรอบเวลา ให้วิเคราะห์หาขั้นตอนที่มีความล่าช้า และปรับปรุงขั้นตอนดังกล่าว	คอล./ หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	รายปี

