คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

จัดทำโดย

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สวทน. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สวทน. ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน สวทน. ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง มีความเข้าใจ มีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทั้งนี้คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของ สวทน. ที่เปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

17 เมษายน 2562

สารบัญ

คำนำ 1
บทที่ 1 ข้อมูลของ สวทน. 3
บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 9
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง 23
บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 28
บรรณานุกรม 34
ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง 35
ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 39

บทที่ 1 ข้อมูลของ สวทน.

ความเป็นมาของ สวทน.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแหงชาติ (สวทน.) เป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2551 โดยพระราชบัญญัติว่าด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2551 และต่อมารัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีนโยบายปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมให้มีความเป็นเอกภาพ จึงได้ออกคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 62/2559 เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2559 เรื่องการปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ โดยให้มีสภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวนช.) เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งปรับปรุงระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศตลอดจนกำกับและติดตามการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ และประเมินผลการดำเนินการให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีเอกภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาการวิจัยของประเทศและการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งมี สวทน. ทำหน้าที่เป็นเลขานุการฯ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ภารกิจของ สวทน.

สวทน. ในฐานะหน่วยงานด้านนโยบายของประเทศ มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (วทน.) และการใช้ วทน. เพื่อการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1) การทำหน้าที่เป็นคลังสมอง (Think Tank) ของประเทศด้านนโยบาย วทน.
2) การขับเคลื่อนนโยบายและแผน วทน.
    - การส่งเสริมการใช้ วทน. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ
    - การวางรากฐานเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและการค้าที่ยั่งยืน
    - การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเพื่อเพิ่มโอกาส และกระจายรายได้
3) การพัฒนากำลังคนด้าน Science Technology Engineering and Mathematics : STEM
4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน วทน.
5) การสร้างเครือข่ายการดำเนินงานด้าน วทน.
6) การวางยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงต่างประเทศเพื่อพัฒนา วทน.

วิสัยทัศน์

ภาคเกษตร อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างทั่วถึง ด้วยความก้าวหน้าทาง วทน. ที่ได้รับการขับเคลื่อนเชิงนโยบายที่ทันสมัยและเป็นรูปธรรม

พันธกิจ

- กำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- กำหนดแผนที่นำทาง (Roadmap) เกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว และยุทธศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมรายสาขาให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ

- กำกับ เร่งรัด และติดตามให้มีการปรับปรุงและแก้ไขโครงสร้าง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ตลอดจนเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีให้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับความต้องการในด้านการวิจัยและนวัตกรรม
- กำกับ เร่งรัดและติดตามให้มีการปรับปรุงและแก้ไขระบบหรือกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีอยู่เดิม และที่เกิดขึ้นใหม่ไปใช้ในเชิงวิชาการ เชิงพาณิชย์ เชิงสังคมและเชิงนโยบาย ให้เป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- กำกับ เร่งรัดและติดตามให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับบุคลากรด้านแรงงานในระดับต่าง ๆ
- กำหนดกรอบระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณแบบบูรณาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในลักษณะ Block Grant ตามโปรแกรมวิจัยและนวัตกรรม (Program-based Budgeting) ให้สอดคล้องกับระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และยุทธศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมรายสาขา รวมทั้งกำหนดระบบติดตามและประเมินผลที่มีความต่อเนื่อง
- เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีการกำหนดมาตรการและแรงจูงใจทางภาษีและสิทธิประโยชน์สำหรับการระดมทุน การพัฒนากองทุน การจัดสรรเงินจากกองทุน และเงินทุนของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งความร่วมมือภาคเอกชน ประชาสังคมและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีการเร่งรัด และติดตามให้มีการปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระบวนการออกใบอนุญาต การกำหนดและรับรองมาตรฐาน และการจดทะเบียนและคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อรองรับการขับเคลื่อนและปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชน

ค่านิยมร่วม

"INSPIRED"

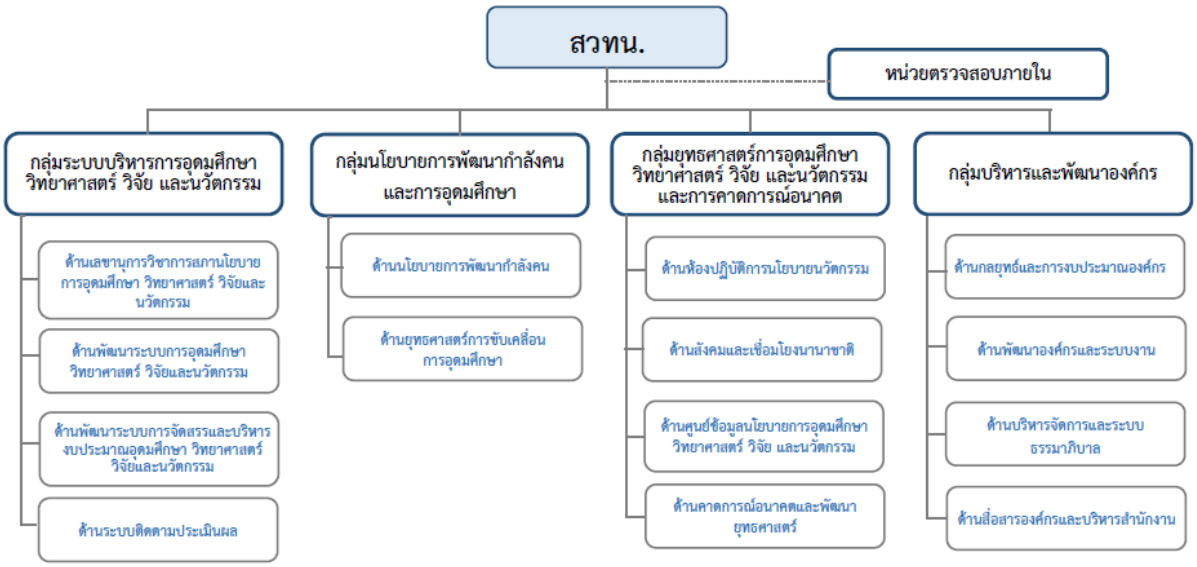
- **IN**novate Policy มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งสร้างนวัตกรรมของนโยบาย
- **S**ynergy ผนึกพลังร่วม
- **P**artnership เสริมสร้างพันธมิตร
- **I**ntegrity ยึดมั่นความถูกต้อง
- **R**elevance เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายชาติ
- **E**xcellence ผลงานเป็นเลิศ
- **D**eliverable มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์

กรอบแผนกลยุทธ์ สวทน. พ.ศ. 2560 - 2564

สวทน. ได้กำหนดกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (STI Strategic Framework) เพื่อเป็นทิศทางการทำงานในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 1 แผนงานตามกรอบแผนกลยุทธ์ สวทน. พ.ศ. 2560 - 2564

กลยุทธ์	แผนงาน
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างรากฐานความเข้มแข็งของระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ	1) การจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ 2) การจัดทำมาตรการเพื่อสร้างเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Ecosystem) 3) การจัดทำฐานข้อมูลดัชนี วทน. และการคาดการณ์เทคโนโลยี
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนา Platform สนับสนุนนวัตกรรม เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	1) การออกแบบและทดสอบกลไกสนับสนุน วทน. ในอุตสาหกรรม 2) การสร้าง Industrial Technology Platform for S-Curve Industries 3) การขับเคลื่อนนโยบายการทูตวิทยาศาสตร์ (Science Diplomacy) 4) การสร้างเครือข่ายการวิจัยนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนา New Growth Engine ของเศรษฐกิจนวัตกรรม	1) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจนวัตกรรม (Economic Zones of Innovation) 2) การพัฒนากลไกสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่และวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) 3) การพัฒนากำลังคนสะเต็ม (STEM Workforce & Talent Mobility)
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการสร้างความเป็นเลิศด้านทุนมนุษย์ และการพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัย	1) สรรหาบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ (Competent Human Capital Recruitment) 2) การสร้างความรู้ความสามารถและการเติบโตของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Learning & Growth) 3) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานภายในสำนักงาน (Efficient Internal Process)



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรของ สวทน.

<u>ตารางที่ 2</u> ภารกิจของแต่ละกลุ่มยุทธศาสตร์ของ สวทน.

กลุ่มยุทธศาสตร์	ภารกิจ
กลุ่มระบบบริหารการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	- สนับสนุนงานวิชาการก่อนเสนอต่อสภานโยบายฯ คณะกรรมการ คณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง และคณะอนุกรรมการ รวมทั้งประสานงานและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ - ออกแบบระบบการทำงานและกระบวนการที่สำคัญของกระทรวงฯ รวมทั้งพัฒนาข้อเสนอนโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกลไกเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม - จัดทำข้อเสนอกรอบงบประมาณด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ รวมทั้งระบบจัดสรรและบริหารงบประมาณในด้านดังกล่าว - ออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
กลุ่มนโยบายการพัฒนากำลังคนและการอุดมศึกษา	- จัดทำนโยบายพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ครอบคลุมการผลิตบัณฑิตและบุคลากรในระบบวิจัยและนวัตกรรม - จัดทำข้อเสนอนโยบาย มาตรการหรือสิทธิประโยชน์สำหรับการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามนโยบายที่สำคัญของประเทศ - พัฒนาระบบกลไกการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาในด้านการวิจัยและนวัตกรรม

กลุ่มยุทธศาสตร์	ภารกิจ
	- พัฒนาระบบสร้างความร่วมมือการผลิตและการใช้ประโยชน์บุคลากรในระบบวิจัยและนวัตกรรม - วิจัยเชิงนโยบายผ่านการทดลองในโครงการนำร่อง และประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้อง
กลุ่มยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมและการคาดการณ์อนาคต	- จัดทำและบูรณาการฐานข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม - พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์การลงทุนในเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศตลอดจนการศึกษาวิจัยการคาดการณ์อนาคต - พัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์และกลไกการขับเคลื่อนการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปใช้เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์และสังคม/ชุมชน/ท้องถิ่น - พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยเชิงสังคม มนุษยศาสตร์ และส่งเสริมนวัตกรรมสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนความร่วมมือกับต่างประเทศ
กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร	- จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงานองค์กร พัฒนาเครื่องมือในการการบริหารจัดการแผนงบประมาณ และติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามทิศทางขององค์กร - พัฒนาระบบกลไก และเครื่องมือการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารพัฒนาบุคลากรและองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร - จัดให้มีระบบและเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการที่ดี คล่องตัวทันต่อสถานการณ์ เพื่อนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ - ประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายนอกและองค์กร

การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และบทบาทหน้าที่ของ สวทน. เพื่อรองรับภารกิจใหม่ของกระทรวงการอุดมศึกษาฯ

ร่างพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ฉบับที่สำคัญ ได้แก่

1. ร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ....
2. ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ....
3. ร่างพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ....
4. ร่างพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ....
5. ร่างพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. ....

ขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว ผ่านการพิจารณาจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และคณะรัฐมนตรีแล้วตั้งแต่ในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา และได้ผ่านความเห็นชอบในการเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อพิจารณา เมื่อวันที่ 1 และวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ภายใต้โครงสร้างกระทรวงการอุดมศึกษาฯ สวทน. ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ตามร่างกฎหมายว่าด้วยสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อทำหน้าที่ในการเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนด้านการอุดมศึกษา และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้มีเอกภาพและเป็นระบบ ตลอดจนการกำหนดกรอบงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทั้งนี้คาดว่าจะประกาศเป็นราชกิจจานุเบกษา ในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2562

บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

2.1 หลักการสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

แผนภาพที่ 3 มิติต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจรวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ คน และ ระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART ประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงสอดรับกับ Model ธุรกิจหลัก

Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

3. การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง หรือ การระบุความเสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้
2) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work Procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล
4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร
5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
3) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก
4) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
5) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ซึ่งเป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่งควรมีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน (S-O-F-C) ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) โดยผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสียหายจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

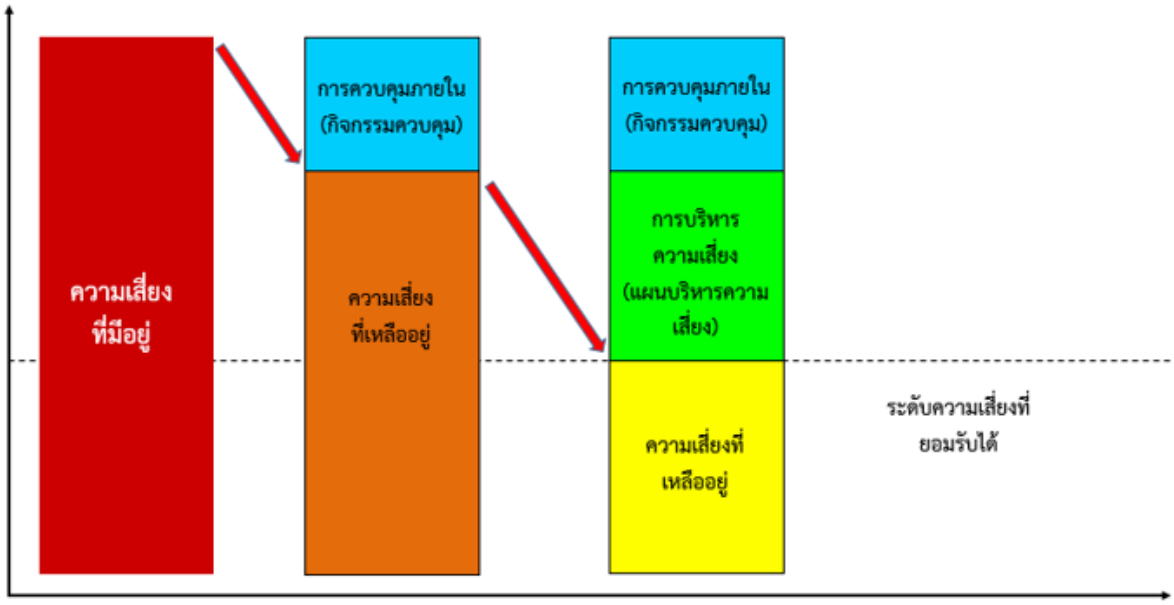
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความ

รุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีหลัก ดังนี้

5.1 การยอมรับ/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่รวมถึงทราบกลยุทธ์ และทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ระบุข้างต้นแล้วนั้น ควรพิจารณาความเป็นไปได้

และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการจัดการความเสี่ยงและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว
3) พิจารณาติดตามผลการบริหารความเสี่ยงงวดปีงบประมาณก่อนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานประจำปี ควรนำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
4) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและควรจัดให้มีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

5.2 การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) โดยการหากิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ

การจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น และการจัดการกับความเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีแนวทางได้มากกว่า 1 แนวทาง วิธีการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การลดโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลดขนาดผลกระทบความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบวัตถุประสงค์ว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทิศใด/ลักษณะใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง – ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาส เป็นต้น

1) การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่จัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงโดยมุ่งเน้นการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น
    - การใช้ระบบงานอัตโนมัติทดแทนกระบวนการที่ใช้คน
    - การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน
    - การมีระบบตรวจจับและป้องกันการกระทำทุจริต
    - การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน
2) การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งลดขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เหมาะกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification)

เช่น การจำกัดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น

- การจัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหายและอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับไปสู่สภาพการดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด
- การจัดทำแผนจัดการกับวิกฤตทางธุรกิจ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Effective Crisis Management Plan) เป็นวิธีการที่เหมาะกับการจัดการปัญหา หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจอันเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพพจน์ขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจไม่สามารถควบคุมได้

5.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

5.4 การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กร จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยกิจกรรมการควบคุมแบ่งตามประโยชน์ของการควบคุมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

(1) **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่การทำงาน ฯลฯ

(2) **การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(3) **การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ

(4) **การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)** เป็นวิธีควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี ฯลฯ

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี

(3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี

อย่างไรก็ตามกิจกรรมควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

(1) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน

(2) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

(3) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ตึกถล่ม เป็นต้น

(5) มีระบบจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร

นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุม/ป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน โดยการเรียนรู้ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3) เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
4) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า สวทน. สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ตามเป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance)

2.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

2.4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ 8 ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้มีการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(2) การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและใน Role Profile การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิผลเพียงใด

8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

2) **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

เหตุการณ์ (Event)

หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน

โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างเกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ประเภทความเสี่ยง

โดยทั่วไป ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) **ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้น จึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล (Governance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์เมื่อนำสู่การปฏิบัติแล้วอาจมีเหตุปัจจัยที่ไม่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลอันจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อถือ ศรัทธา ในการดำเนินการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ (Public Trust) ของหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ แบ่งตามหลักธรรมาภิบาลได้ 8 ประการ คือ

1) หลักภาระรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลตามหลักภาระรับผิดชอบต่อสาธารณะ จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน โดยผู้รับผิดชอบจะต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากแผนงาน/โครงการนั้น ๆ หลักความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญที่สุด แผนงาน/โครงการย่อมไม่อาจบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขาดธรรมาภิบาลข้อนี้

2) หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Public Participation) แผนงาน/โครงการที่ใช้หลักธรรมาภิบาลตามหลักการมีส่วนร่วมของสาธารณะ ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้รับรู้และร่วมตัดสินใจ โดยการมีส่วนร่วม อาจอยู่ในรูปแบบของการเข้าร่วมโดยตรงหรือมีส่วนร่วมโดยผ่านหน่วยงาน สถาบัน หรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

3) หลักการสนองตอบรับ (Responsiveness) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลข้อนี้ ต้องสามารถสนองตอบรับปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ภายใต้กรอบเวลาที่สมเหตุสมผล และเป็นไปตามแนวทางที่ตกลงกัน

4) หลักนิติธรรม (Rule of Law) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลตามหลักนิติธรรม ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกฎหมายเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง ประชาชน

ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน แผนงาน/โครงการนั้นต้องไม่ขัดต่อสิทธิมนุษยชน ถึงแม้ว่าจะเป็นชนกลุ่มน้อย โดยทั่วไปการบังคับใช้กฎหมายจะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อระบบศาลมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกคุกคามจากอิทธิพลใด ๆ และผู้รักษากฎหมายต้องไม่มีพฤติกรรมฉ้อราษฎร์บังหลวง

5) หลักคุณธรรม (Virtue) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรม ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่มีผู้รับบริการโครงการและทีมงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุจริต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเอง หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น

6) หลักความโปร่งใส (Transparency) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใส ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่มีการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนงาน/โครงการสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลที่ได้รับต้องพอเพียง และอยู่ในรูปแบบการนำเสนอที่ง่ายแก่การเข้าใจ

7) หลักความเสมอภาค (Equity) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลหลักความเสมอภาค ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่สมาชิกของสังคมทุกคนที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้รับประโยชน์โดยเสมอภาค ไม่มีกลุ่มใดที่ถูกกีดกันและกลุ่มที่อ่อนแอ หรือด้อยโอกาสต้องได้โอกาสในการปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งการรับประโยชน์โดยเสมอภาคตามสถานภาพเดิม

8) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลหลักความคุ้มค่า ต้องพิจารณาจากวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ การได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงที่สุดต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งแวดล้อม และมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

<u>ตารางที่ 3</u> ประเภทความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ประเภทของความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
1. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	1.1 เนื้อหาของแผนงาน/โครงการไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายของรัฐบาล	● หลักภาระรับผิดชอบ
	1.2 ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงาน/โครงการ	● หลักการมีส่วนร่วม
2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Reputation and Political Risk)	2.1 ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่า โดยมีกลไกที่พอเพียงในการตรวจสอบประเมินจนอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบจากสื่อมวลชนได้	● หลักคุณธรรม ● หลักความโปร่งใส ● หลักความคุ้มค่า ● หลักนิติธรรม
3. ความเสี่ยงด้านการสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)	3.1 ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อแผนงาน/โครงการ	● หลักการมีส่วนร่วม
	3.2 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ มิได้กระจายผลประโยชน์ที่ถูกต้อง ชอบธรรม และเสมอภาค ไปยังภาคส่วนที่ควรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง	● หลักความเสมอภาค

บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ เห็นความสำคัญของการนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีภูมิต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารปัจจัยเสี่ยงและการควบคุมกิจกรรมเพื่อลดโอกาสของความเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยงให้สามารถบริหารความเสี่ยงซึ่งไม่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานสำคัญของสำนักงาน

สำนักงานจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของสำนักงาน
2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสำนักงานอย่างเป็นระบบและมาตรฐานสากล โดยการประเมินความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงินและการใช้จ่ายงบประมาณ และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
3. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีความตระหนัก ให้ความสำคัญ และปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน
4. การบริหารความเสี่ยงมุ่งการติดตามและประเมินผลในระดับกิจกรรมและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

จึงประกาศเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

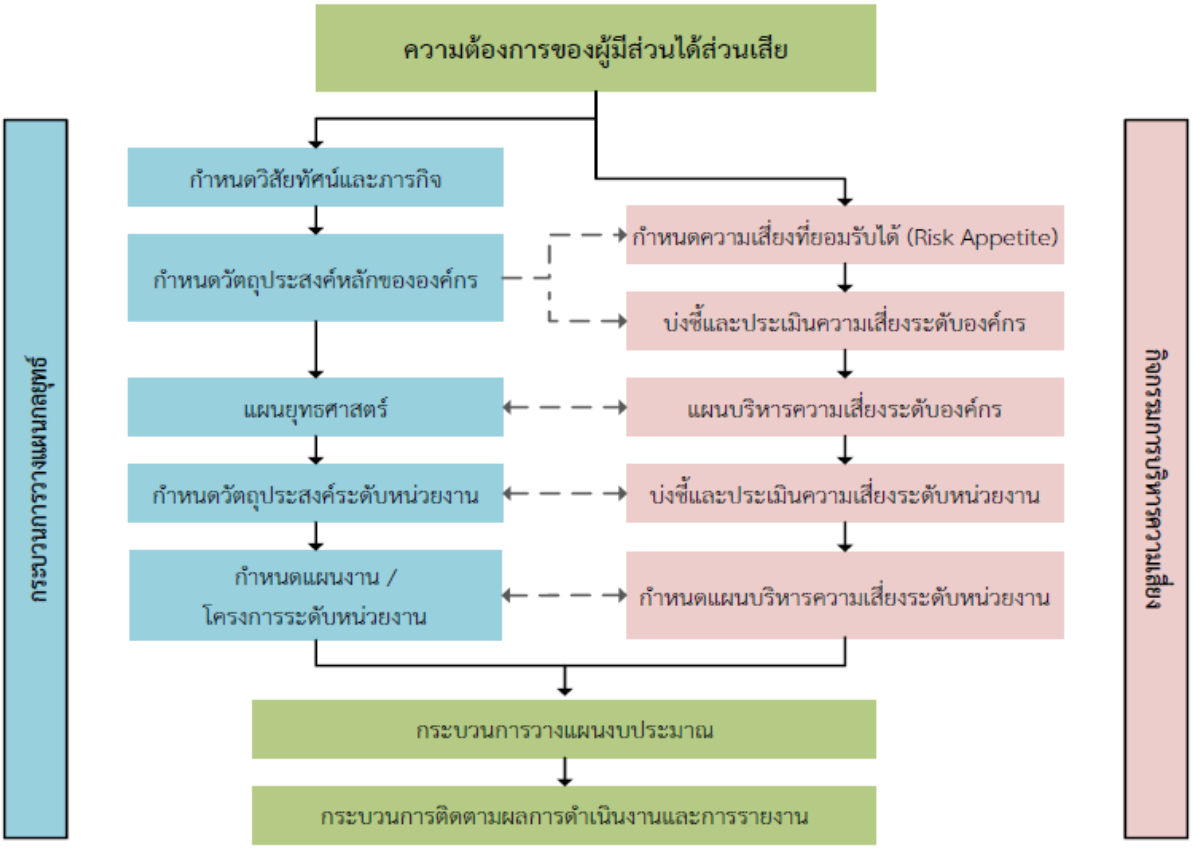
ประกาศ ณ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

(นายกิติพงค์ พร้อมวงค์)
เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

3.2 ความสำคัญของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถเชื่อมโยงต่อการกำหนด ทบทวน วางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลาและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและมีทิศทางการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน



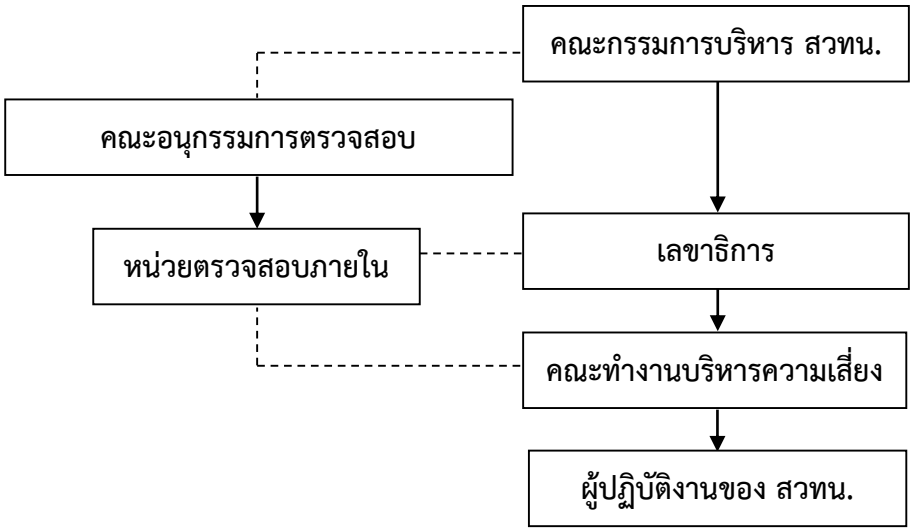
แผนภาพที่ 5 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

3.3 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.
2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.
5) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ สวทน.

3.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.

สวทน. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. ปรากฏตามภาพดังต่อไปนี้

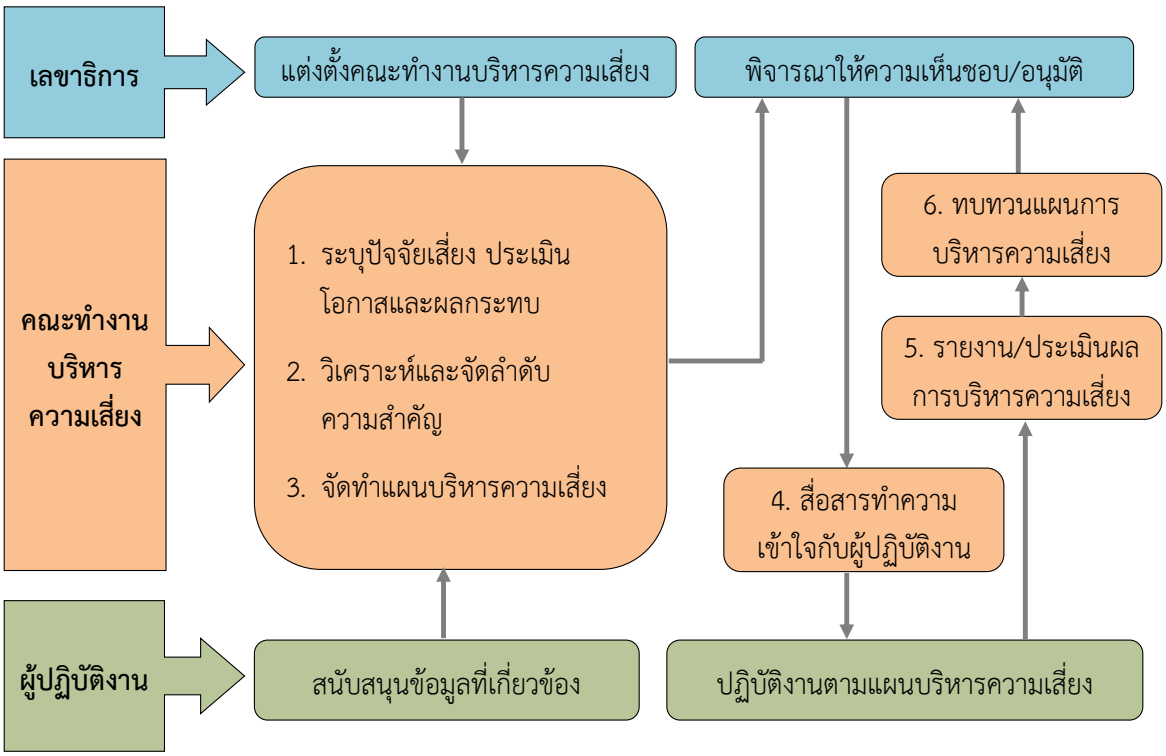


แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.

<u>ตารางที่ 4</u> โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.

องค์ประกอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.	อำนาจหน้าที่
คณะกรรมการบริหาร สวทน.	1) กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงของ สวทน. เป็นไปอย่างเหมาะสม 2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
คณะอนุกรรมการตรวจสอบ	1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร 2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
เลขาธิการ	1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง 3) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม 4) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง 5) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
หน่วยตรวจสอบภายใน	1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	1) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้เลขาธิการ สวทน. เพื่อพิจารณาอนุมัติ 2) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 3) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สวทน. 4) ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กรเพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหาร สวทน. 5) จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อเลขาธิการ สวทน.
ผู้ปฏิบัติงานของ สวทน.	1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



แผนภาพที่ 7 กลไกในการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.

1) **เลขาธิการ** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
2) **คณะทำงานบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
3) **ผู้ปฏิบัติงาน** หรือพนักงาน สวทน. มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สวทน.

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวโดยรวมคือ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นจะมีแนวโน้มที่จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง เช่น นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร คุณค่าทางด้านจริยธรรมขององค์กร โครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร คุณภาพของบุคลากรในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรที่มีการจัดตั้งขึ้นจะได้รับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุในกฎหมายการจัดตั้งองค์กร และ/หรือจากคณะกรรมการที่กำกับดูแลตามกฎหมาย ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าองค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต

สำหรับ สวทน. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ดำเนินการในแผนกลยุทธ์ สวทน. (พ.ศ. 2560 – 2564)

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง หรือ การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ระบุในขั้นตอนที่ 2 และปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตามขั้นตอนที่ 1 มาประกอบ ให้ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตารางต่อไปนี้

<u>ตารางที่ 5</u> ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
5	มากที่สุด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวันหรือทุกสัปดาห์
4	มาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1 เดือน
3	ปานกลาง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1 ปี
2	น้อย	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 2-3 ปี
1	น้อยที่สุด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงอาจพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดย สวทน. ได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ 3 ด้าน คือ (1) ผลกระทบต่อการเงิน (Finance Impact) (2) ผลกระทบต่อการดำเนินงาน (Operation Impact) และ (3) ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ (Reputation Impact) โดยมีตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบ ดังต่อไปนี้

<u>ตารางที่ 6</u> ระดับความรุนแรงและเกณฑ์การประเมินผลกระทบ

ระดับความรุนแรง	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		
5 (มากที่สุด)	ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กรได้ อันมีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร		
	ด้านการเงิน	**ด้านการดำเนินงาน**	**ด้านภาพลักษณ์**
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 10%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับองค์กร ส่งผลเชิงลบต่อการดำรงอยู่ขององค์กร	การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องนานมากกว่า 1 สัปดาห์ หรือเกิดการประท้วง
4 (มาก)	ส่งผลกระทบเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญบางเรื่องขององค์กร โดยผู้บริหารต้องเพิ่มมาตรการจัดการทันที		
	ด้านการเงิน	**ด้านการดำเนินงาน**	**ด้านภาพลักษณ์**
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ 7% - 10%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับกลยุทธ์บางเรื่อง ส่งผลเชิงลบที่ทำให้เป้าหมายรวมขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ	การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องไม่เกิน 1 สัปดาห์
3 (ปานกลาง)	ส่งผลกระทบเชิงลบ แต่ยังสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญบางเรื่องขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้		
	ด้านการเงิน	**ด้านการดำเนินงาน**	**ด้านภาพลักษณ์**
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ 5% - 7%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขเชิงป้องกันได้	การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศในระยะเวลา 1-2 วัน

ระดับความรุนแรง	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		
2 (น้อย)	ส่งผลกระทบเชิงลบ และสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญส่วนใหญ่ขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ทันที		
	ด้านการเงิน	**ด้านการดำเนินงาน**	**ด้านภาพลักษณ์**
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ 2% - 5%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้บางส่วน ผู้บริหารสามารถกำหนด/มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ทันที	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอกที่มีการรับรู้จำกัดภายในกระทรวง
1 (น้อยที่สุด)	ไม่ส่งผลกระทบเชิงลบ และสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กรได้สำเร็จ		
	ด้านการเงิน	**ด้านการดำเนินงาน**	**ด้านภาพลักษณ์**
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เกิน 2%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามโครงการที่ไม่ส่งผลกระทบสำคัญต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบสามารถปรับแผนการทำงานได้	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอกแต่ไม่มีนัยสำคัญ

4.2 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยการใช้ตารางจัดลำดับความรุนแรงตามปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สวทน. เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

<u>ตารางที่ 7</u> การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ของ สวทน.

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ	
1 x 1	1	3 x 1	5	2 x 4	13	4 x 4	22
2 x 1	2	3 x 2	6	4 x 3	14	5 x 4	23
1 x 2	3	1 x 3	7	3 x 4	15	4 x 5	24
2 x 2	4	2 x 3	8	5 x 1	16	5 x 5	25
		3 x 3	9	5 x 2	17		
		4 x 1	10	5 x 3	18		
		4 x 2	11	1 x 5	19		
		1 x 4	12	2 x 5	20		
				3 x 5	21		

<u>ตารางที่ 8</u> แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของ สวทน.

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก	5	1 x 5 (19)	2 x 5 (20)	3 x 5 (21)	4 x 5 (24)	5 x 5 (25)
	สูง	4	1 x 4 (12)	2 x 4 (13)	3 x 4 (15)	4 x 4 (22)	5 x 4 (23)
	ปานกลาง	3	1 x 3 (7)	2 x 3 (8)	3 x 3 (9)	4 x 3 (14)	5 x 3 (18)
	น้อย	2	1 x 2 (3)	2 x 2 (4)	3 x 2 (6)	4 x 2 (11)	5 x 2 (17)
	น้อยมาก	1	1 x 1 (1)	2 x 1 (2)	3 x 1 (5)	4 x 1 (10)	5x1 (16)

Risk Appetite Boundary : ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (▬▬▬)

<u>ตารางที่ 9</u> คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ สวทน.

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	22 – 25 (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	13 – 21 (สีส้ม)		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 – 12 (สีเหลือง)		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	1 – 4 (สีเขียว)		ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

4.3 การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ การประเมินความเสี่ยงของ สวทน. ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สวทน. กำหนด

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการระบุว่าทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงจากผลกระทบ หรือทั้งสองด้าน โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดผลกระทบความเสี่ยง โดยทั่วไปทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้เป็น 4

แนวทางหลัก คือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) และการกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วฝ่ายบริหารจะกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหนึ่งมากกว่าหนึ่งวิธีการก็ได้ ขึ้นกับขนาดความเสี่ยง ทรัพยากรที่มีขององค์กร และอื่น ๆ เพื่อให้การควบคุมความเสี่ยงทำได้ครบถ้วนในทุกมิติ

<u>ตารางที่ 10</u> ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการ
1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนการดำเนินการจัดสรรเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กร ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวได้
2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/ Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันคุณภาพ - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan - จัดทำแผนจัดการวิกฤต (Crisis Management)
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ
4. การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้แล้วจะยังอยู่ในระดับที่สามารถจัดการให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สวทน. กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร จัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพราะเป็นกระบวนการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น การรายงานข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้เสียก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรอีกทางหนึ่ง

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ

(1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง

(2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่

(3) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามและประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกและปรับปรุงการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของ สวทน. ออกเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย

(1) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สวทน. กำหนด

(2) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

บรรณานุกรม

ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, แนวทางการบริหารความเสี่ยง, ตุลาคม 2547

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, มกราคม 2558

การยางแห่งประเทศไทย, คู่มือการบริหารความเสี่ยง การยางแห่งประเทศไทย ประจำปี 2559, เมษายน 2559

สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน), แผนบริหารความเสี่ยง สสนก. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561, กันยายน 2560

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือบริหารความเสี่ยง สวทช., ตุลาคม 2560

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, คู่มือบริหารความเสี่ยง สวรส. ปีงบประมาณ 2561, ตุลาคม 2560

วารุณี ปรีดานนท์, เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร”, มกราคม 2562

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, June 2017

ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

แบบ RM-1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

แบบ RM-2 แผนบริหารความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

แบบ RM-3 แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

แบบ RM-1

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กลุ่มยุทธศาสตร์.....
โครงการ/กิจกรรม.....
วัตถุประสงค์.....
เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (2)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (3)	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความรุนแรง (6)	ระดับของความเสี่ยง (7)

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

แบบ RM-2

แผนบริหารความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กลุ่มยุทธศาสตร์.....
โครงการ/กิจกรรม.....
วัตถุประสงค์.....
เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (2)	การประเมินความเสี่ยง		มาตรการควบคุมภายใน (ที่มีอยู่ก่อนทำแผนบริหารความเสี่ยง) (5)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (6)	กำหนดเสร็จ (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	งบประมาณ (บาท) (9)
		ระดับความรุนแรง (3)	ระดับของความเสี่ยงที่คาดหวัง (4)					

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

แบบ RM-3

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สวทน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กลุ่มยุทธศาสตร์.....
โครงการ/กิจกรรม.....
วัตถุประสงค์.....
เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (1)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (2)	มาตรการ/กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง (3)	สถานะการดำเนินการตามแผน (เป็นไปตามแผนหรือไม่) (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะความเสี่ยง (6)			
					หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
						ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ
ที่ ๕๕ /๒๕๖๑
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงองค์ประกอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ จึงมีคำสั่งดังนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ ๑๑/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ลงวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. ให้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ประกอบด้วย

๒.๑.	นายสมชาย ฉัตรรัตนา	ที่ปรึกษา
๒.๒.	นางญาดา มุกดาพิทักษ์	ประธานคณะทำงาน
๒.๓.	นายเวช วิเวก	รองประธานคณะทำงาน
๒.๔.	ผู้ช่วยเลขาธิการ กลุ่มยุทธศาสตร์นโยบายนวัตกรรม	คณะทำงาน
๒.๕.	ผู้ช่วยเลขาธิการ กลุ่มยุทธศาสตร์เศรษฐกิจฐานใหม่	คณะทำงาน
๒.๖.	ผู้ช่วยเลขาธิการ กลุ่มยุทธศาสตร์คาดการณ์อนาคต ออกแบบและทดสอบนโยบาย	คณะทำงาน
๒.๗.	ผู้ช่วยเลขาธิการ กลุ่มพัฒนาองค์กร	คณะทำงาน
๒.๘.	ผู้อำนวยการด้านบริหารองค์กร	คณะทำงานและเลขานุการ
๒.๙.	ผู้อำนวยการด้านยุทธศาสตร์และการงบประมาณ	คณะทำงานและเลขานุการ

๓. ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติพิจารณาอนุมัติ

๓.๒ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

/๓.๓ จัดทำแผน...

๓.๓ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓.๔ ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กร เพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓.๕ จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายกิติพงค์ พร้อมวงค์)
เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ