



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

จัดทำโดย

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

คำนำ

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สอวช. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สอวช. ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน สอวช. ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง มีความเข้าใจ มีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทั้งนี้คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของ สอวช. ที่เปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

กุมภาพันธ์ 2563

สารบัญ

คำนำ	1
บทที่ 1 ข้อมูลของ สอวช.....	3
บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	22
3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	22
3.2 ความสำคัญของแนวทางการบริหารความเสี่ยง	23
3.3 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	24
3.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.....	24
บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.....	27
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	34
ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	38

บทที่ 1 ข้อมูลของ สอวช.

ความเป็นมาของ สอวช.

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติให้มีความพร้อมที่จะดำรงชีวิตอย่างผาสุกและประกอบสัมมาอาชีพได้โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมตามรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศทุกด้าน ต้องใช้การวิจัยที่ผสมผสานองค์ความรู้ในศาสตร์ทุกแขนงเพื่อสรรสร้างนวัตกรรม โดยมีได้จำกัดเฉพาะการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเหมือนเดิมเท่านั้น ประกอบกับการอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติให้มีความรู้ความสามารถและทักษะขั้นสูงในศาสตร์แขนงต่าง ๆ อยู่แล้ว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงส่วนราชการ เพื่อให้มีกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ทำหน้าที่สอดคล้องกับการบริบทของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และได้มีการกำหนดให้มีสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์แผนด้านการอุดมศึกษาและแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้มีเอกภาพและเป็นระบบ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณและการประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปโดยเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

โดยสำนักงานราชกิจจานุเบกษา ได้ประกาศพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 มีผลทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทช.) เปลี่ยนเป็น “สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ” หรือ สอวช. ตั้งแต่วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นไป และได้กำหนดให้ “สอวช.” ทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ ซุปเปอร์บอร์ด และมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสภานโยบายเพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ

ทั้งนี้ สอวช. เป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น

ภารกิจของ สอวช.

1. รับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการ รวมถึงสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติหน้าที่ของสภานโยบาย คณะกรรมการ คณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง และคณะอนุกรรมการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เสนอความเห็นต่อสภานโยบายเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนด้านการอุดมศึกษาและแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่น รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล
3. เสนอความเห็นต่อสภานโยบายเกี่ยวกับกรอบวงเงินงบประมาณประจำปี ด้านการอุดมศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ รวมทั้งระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณแบบบูรณาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนตามมาตรา 11 (1)

4. เสนอความเห็นต่อสถานโยบายเกี่ยวกับการเร่งรัดและติดตามให้มีการเสนอหรือการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

5. สนับสนุนการดำเนินการ การติดตามและประเมินผลของคณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่องตามมาตรา 18

6. ประสานงานให้มีการจัดทำ บูรณาการ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลการอุดมศึกษาฐานข้อมูลมาตรฐานการอุดมศึกษา และฐานข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย ทิศทาง และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการอุดมศึกษา และการวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนเปิดเผยข้อมูลและผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อสาธารณชนตามประกาศตามมาตรา 11 (7)

7. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ หน่วยงานอื่นของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

8. จัดทำรายงานประจำปีของสถานโยบายตามมาตรา 11 (10)

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น หรือตามที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี สถานโยบาย หรือคณะกรรมการอำนาจการ สอวช. มอบหมาย

วิสัยทัศน์

สอวช. มุ่งมั่นในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชากรที่ดีอย่างทั่วถึง ก้าวสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างเต็มรูปแบบ ยั่งยืน ครบทุกมิติ เพื่อพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21 พัฒนาภาคอุตสาหกรรม เกษตร และบริการ ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในระยะ 2563 - 2565 ที่ได้รับการขับเคลื่อนเชิงนโยบายที่ทันสมัยและเป็นรูปธรรม

ค่านิยมร่วม “NXPO”

(1) Nation’s Benefits First หมายถึง ประโยชน์ของชาติมาเป็นอันดับแรกในใจของกรรมการ ผู้อำนวยการ และพนักงานของสำนักงาน

(2) (X)System Approach with Evidence หมายถึง เข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยมองความเชื่อมโยงของเรื่องต่าง ๆ ในระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

(3) Partnership with stakeholders หมายถึง สร้างสัมพันธภาพที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนทั้งในและนอกองค์กร

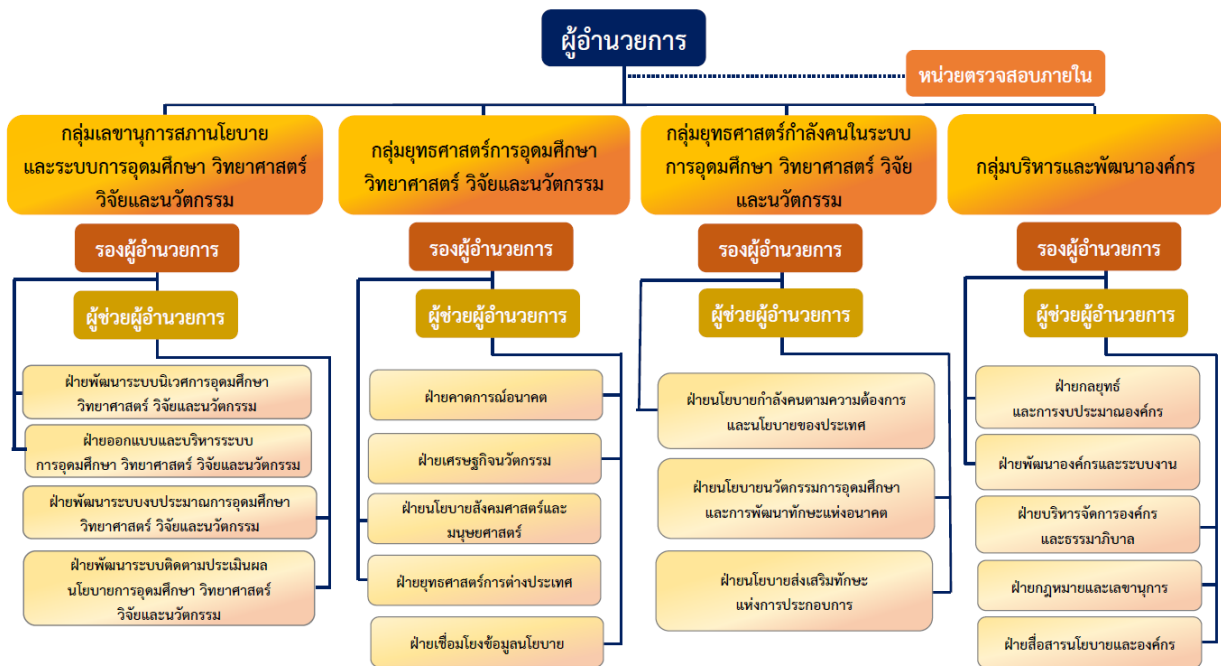
(4) Open-Minded Agile Learner หมายถึง เปิดใจเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนอย่างว่องไว ทันทต่อเหตุการณ์

ทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic direction) ของ สอวช.

เมื่อเดือนกันยายน 2562 สอวช. ได้จัดระดมสมองคณะผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หลัก และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานในระยะถัดไป และได้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการทั่วไปของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และนำมาปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานของ สอวช. โดยสรุปได้ดังนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เน้นการสร้างผลกระทบเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างเศรษฐกิจรูปแบบ BCG (Bioeconomy, Circular economy and Green economy Model) สร้างชุมชนนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนเชิงสังคมด้วยนวัตกรรม และสร้างคนและสถาบันความรู้ โดยมุ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ และปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจนวัตกรรมที่ยั่งยืน

โดยที่ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในระยะถัดไปที่สำนักงานให้ความสำคัญ มีดังนี้

- Future setting
- จัดทำกรอบนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
- พัฒนา New Initiative & Policy Package
- ออกแบบมาตรการ การปลดล็อก และ Sandbox
- System Research & Mechanism Design
- Unify Data System for Policy Formulation, budgeting & monitoring and evaluation
- ฝ่ายเลขานุการวิชาการของสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ



ณ วันที่ 11 ธันวาคม 2562

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรของ สอวช.

ตารางที่ 1 ภารกิจของแต่ละกลุ่มยุทธศาสตร์ของ สอวช.

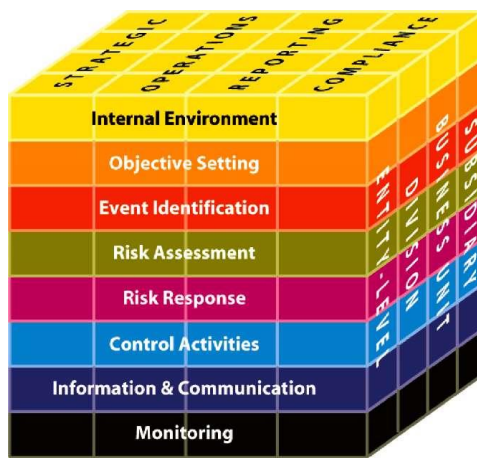
กลุ่มยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>1. กลุ่มเลขานุการสภานโยบายและระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p>	<p>1.1 สนับสนุนและวิเคราะห์งานวิชาการก่อนเสนอต่อสภานโยบายฯ คณะกรรมการ คณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง และคณะอนุกรรมการ รวมทั้งประสานงานและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>1.2 ออกแบบระบบการทำงานและกระบวนการที่สำคัญของกระทรวงฯ รวมทั้งพัฒนาข้อเสนอ นโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกลไกเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>1.3 จัดทำข้อเสนอกรอบงบประมาณด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ รวมทั้งระบบจัดสรรและบริหารงบประมาณในด้านดังกล่าว</p> <p>1.4 จัดทำประเด็นนโยบายด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในคลังสแตนด์รายสาขา</p> <p>1.5 ออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ</p>
<p>2. กลุ่มยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p>	<p>2.1 จัดทำข้อเสนอแนะวาระการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ของประเทศ</p> <p>2.2 พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์การลงทุนด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ</p> <p>2.3 พัฒนามาตรการส่งเสริมการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปใช้เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ และสังคม/ชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>2.4 จัดทำข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์การวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และความร่วมมือกับต่างประเทศด้าน อววน.</p> <p>2.5 เชื่อมโยงและบูรณาการฐานข้อมูลด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเพื่อกำหนดนโยบาย เสนอความเห็นต่อสภานโยบายฯ เกี่ยวกับนโยบายยุทธศาสตร์ กฎหมาย ระเบียบ และงบประมาณของประเทศที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>3. กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p>	<p>3.1 จัดทำนโยบายพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ครอบคลุมการผลิตบัณฑิตและบุคลากรในระบบวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3.2 จัดทำข้อเสนอ นโยบาย มาตรการหรือสิทธิประโยชน์สำหรับ การพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามนโยบาย ที่สำคัญของประเทศ</p> <p>3.3 พัฒนาระบบกลไกการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาในด้านการวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3.4 พัฒนาระบบสร้างร่วมมือการผลิตและการใช้ประโยชน์บุคลากรในระบบวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3.5 วิจัยเชิงนโยบายผ่านการทดลองในโครงการนำร่องการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p>

กลุ่มยุทธศาสตร์	ภารกิจ
	<p>3.6 ประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3.7 เสนอความเห็นต่อ สอวช. เกี่ยวกับ นโยบาย ยุทธศาสตร์ กฎหมาย ระเบียบ และงบประมาณของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p>
<p>4. กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร</p>	<p>4.1 จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงานองค์กร พัฒนาเครื่องมือในการการบริหารจัดการแผนงบประมาณ และติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามทิศทางขององค์กร</p> <p>4.2 พัฒนาระบบกลไก และเครื่องมือการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารพัฒนาบุคลากรและองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร</p> <p>4.3 จัดให้มีระบบและเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการที่ดี คล่องตัวทันต่อสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้</p> <p>4.4 ประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายนอกและองค์กร</p>

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 เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ 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 ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

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

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

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

- 3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อหน้าที่ดูแล
- 4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร
- 5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน สามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน 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

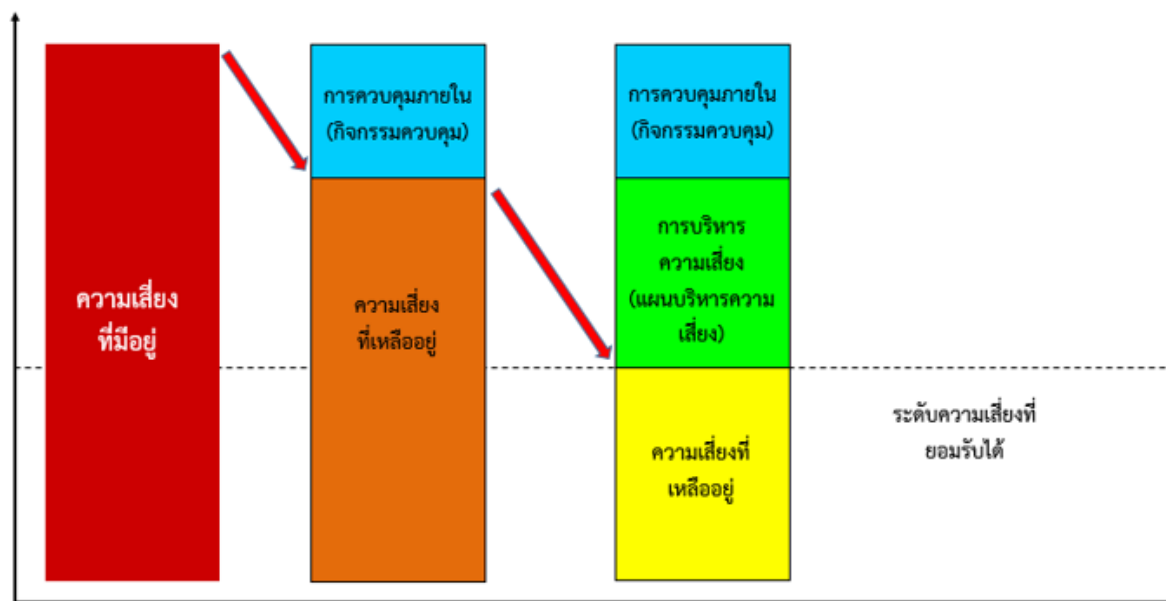
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสียหายแล้ว 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 เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีหลัก ดังนี้

5.1 การยอมรับ/ตำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รวมถึงทราบกลยุทธ์ 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 การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลดขนาดผลกระทบความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทบทวนวัตถุประสงค์ว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทิศทางใด/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) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการปัญหา หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจอันเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพพจน์ขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจไม่สามารถควบคุมได้

5.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

5.4 การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัยการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง 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) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาหระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
- (3) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ติ๊กถล่ม เป็นต้น
- (5) มีระบบจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

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

นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

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

2.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) **เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) **สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร** การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) **ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) **เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
- 5) **ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) **ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

2.4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ 8 ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสรลู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากที่สุด

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 เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและใน Role Profile การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (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 กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

เหตุการณ์ (Event)

หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน

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

โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างเกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

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)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 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

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียหายลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

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 การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล (Governance Risk)

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

1) หลักการรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลตามหลักการรับผิดชอบต่อสาธารณะ จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน โดยผู้รับผิดชอบจะต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากแผนงาน/โครงการนั้น ๆ หลักการรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญที่สุด แผนงาน/โครงการย่อมไม่อาจบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขาดธรรมาภิบาลข้อนี้

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

3) หลักการสนองตอบรับ (Responsiveness) แผนงาน/โครงการที่มีธรรมาภิบาลข้อนี้ ต้องสามารถสนองตอบรับปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ภายใต้วงเวลาที่สมเหตุสมผล 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/โครงการที่มีผู้รับบริการโครงการและทีมงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุจริตให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน 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 หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งแวดล้อม และมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ตารางที่ 2 ประเภทความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ประเภทของความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
1. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	1.1 เนื้อหาของแผนงาน/โครงการไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายของรัฐบาล	● หลักการรับผิดชอบ
	1.2 ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงาน/โครงการ	● หลักการมีส่วนร่วม
2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Reputation and Political Risk)	2.1 ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งานจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่า 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

ประกาศสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เห็นความสำคัญของการนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารปัจจัยเสี่ยงและการควบคุมกิจกรรมเพื่อลดโอกาสของ ความเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจเกิดจากรisk ให้สามารถบริหารความเสี่ยงซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อ บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานสำคัญของสำนักงาน

สำนักงานจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของสำนักงาน
๒. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสำนักงานอย่างเป็นระบบและ มาตรฐานสากล โดยการประเมินความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงินและการใช้จ่ายงบประมาณ และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
๓. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีความตระหนัก ให้ความสำคัญ และปฏิบัติตามแผนการ บริหารความเสี่ยงของสำนักงาน
๔. การบริหารความเสี่ยงมุ่งการติดตามและประเมินผลในระดับกิจกรรมและระดับองค์กรอย่าง ต่อเนื่องจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

จึงประกาศเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



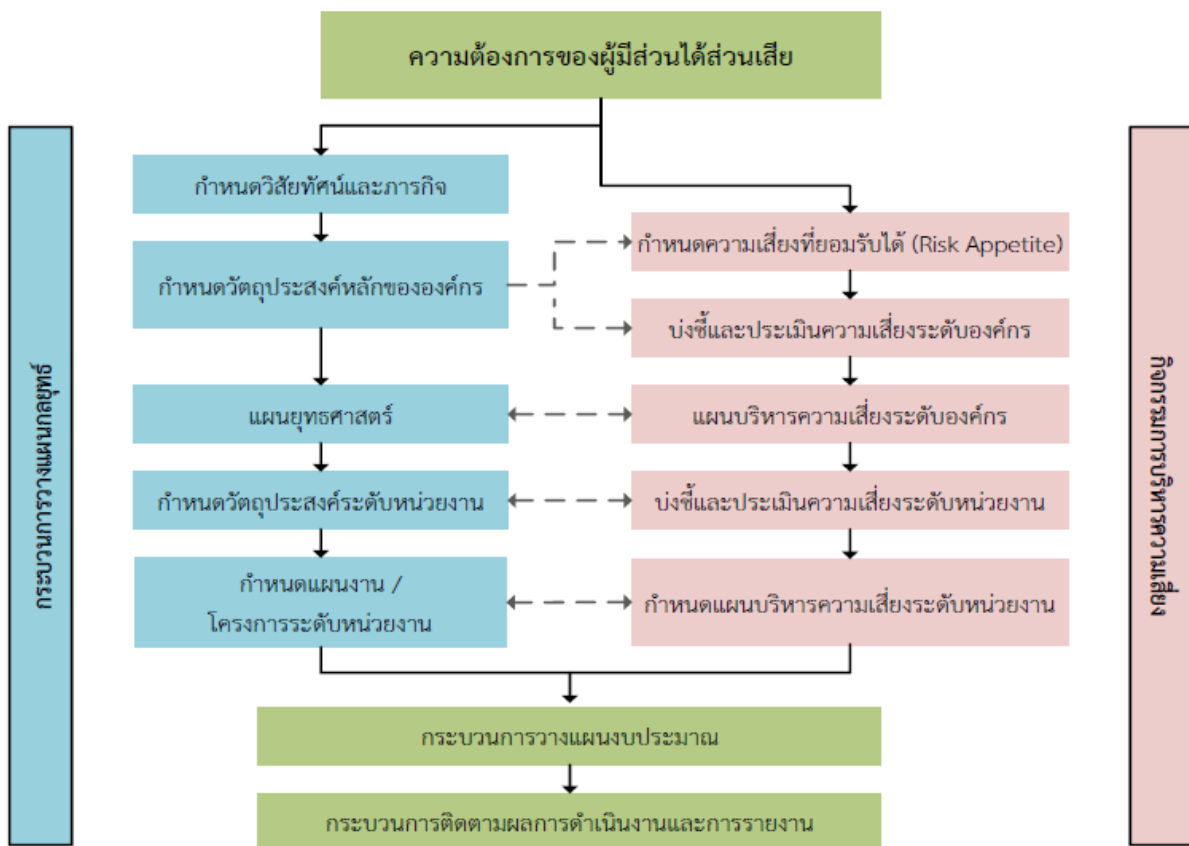
(นายกิตติพงศ์ พร้อมวงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

3.2 ความสำคัญของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถเชื่อมโยงต่อการกำหนด ทบทวน วางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลาและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและมีทิศทางนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน



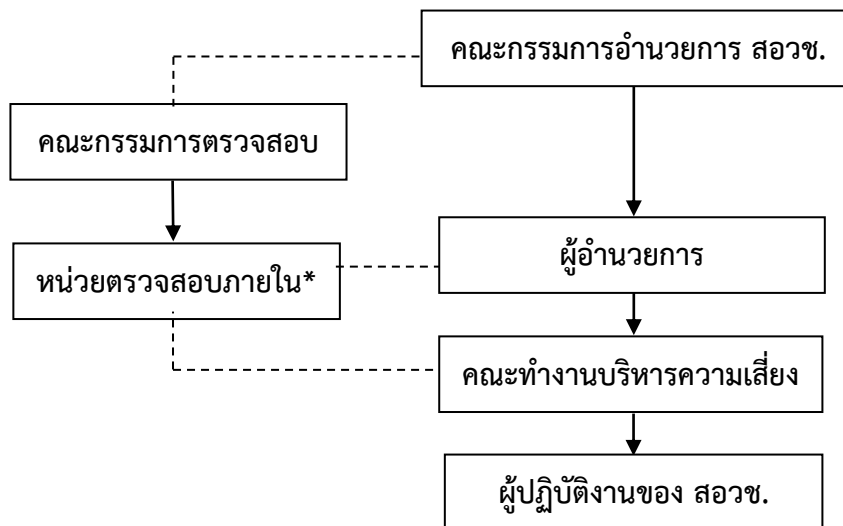
แผนภาพที่ 5 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

3.3 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

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

3.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

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



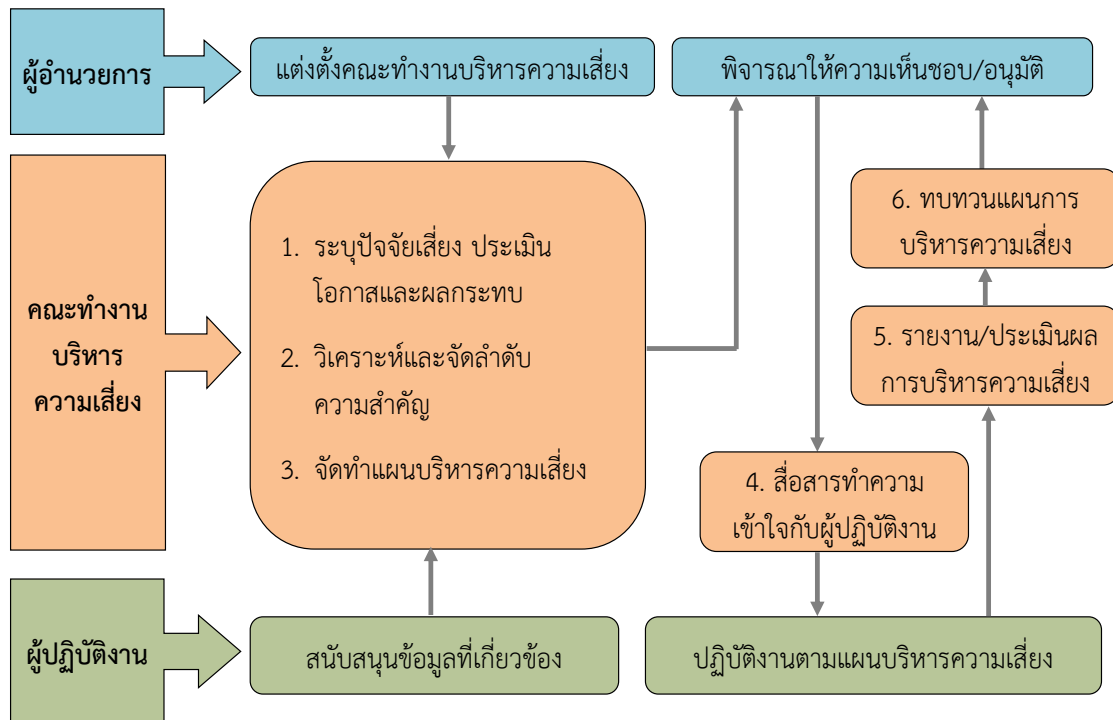
* ทำงานร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

ตารางที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

องค์ประกอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.	อำนาจหน้าที่
คณะกรรมการอำนวยการ สอวช.	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงของ สอวช. เป็นไปอย่างเหมาะสม 2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร 2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. 3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สอวช. 2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง 3) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม 4) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง 5) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
หน่วยตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. 2) ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ผู้อำนวยการ สอวช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ 2) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. 3) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. 4) ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กรเพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหาร สอวช. 5) จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการ สอวช.
ผู้ปฏิบัติงานของ สอวช.	<ol style="list-style-type: none"> 1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กลไกการบริหารความเสี่ยง



แผนภาพที่ 7 กลไกในการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

- 1) **ผู้อำนวยการ** มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 2) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- 3) **ผู้ปฏิบัติงาน** หรือพนักงาน สอวช. มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

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 ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าจะต้องเผชิญในอนาคต

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง หรือ การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ระบุในขั้นตอนที่ 2 และปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตามขั้นตอนที่ 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)

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

ตารางที่ 4 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ระดับ	คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (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

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

ตารางที่ 5 ระดับความรุนแรงและเกณฑ์การประเมินผลกระทบ

ระดับความรุนแรง	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		
5 (มากที่สุด)	ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กรได้ อันมีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร		
	ด้านการเงิน	ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 10%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับองค์กร ส่งผลเชิงลบต่อการดำรงอยู่ขององค์กร	การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง นานมากกว่า 1 สัปดาห์ หรือเกิดการประท้วง
4 (มาก)	ส่งผลกระทบเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญบางเรื่องขององค์กร โดยผู้บริหารต้องเพิ่มมาตรการจัดการทันที		
	ด้านการเงิน	ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์
	ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ 7% - 10%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับกลยุทธ์บางเรื่อง ส่งผลเชิงลบที่ทำให้เป้าหมายรวมขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ	การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิน 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%	การไม่บรรลุผลสำเร็จตามโครงการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบสามารถปรับแผนการทำงานได้	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอก แต่ไม่มีนัยสำคัญ

4.2 การจัดลำดับความเสี่ยง


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

ตารางที่ 6 การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ของ สอวช.

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		

ตารางที่ 7 แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของ สอวช.

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 ()

ตารางที่ 8 คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ สอวช.

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 สอวช. ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สอวช. กำหนด

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการระบุแนวทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงจากผลกระทบ หรือทั้งสองด้าน โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดผลกระทบความเสี่ยง 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

ตารางที่ 9 ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการ
1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนการดำเนินการจัดสรรเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังจากจัดการความเสี่ยงแล้ว หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กร ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวได้
2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันคุณภาพ - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น <ul style="list-style-type: none"> - 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 สอวช. กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร จัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพราะเป็นกระบวนการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น การรายงานข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้เสียก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรอีกทางหนึ่ง

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ

- (1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- (3) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามและประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการจัดการจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกและปรับปรุงการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของ สอวช. ออกเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย

- (1) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สอวช. กำหนด
- (2) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

บรรณานุกรม

ไพรัชชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 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 ปริदानนท์, เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร”, มกราคม 2562

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, คู่มือบริหารความเสี่ยง สอวช., เมษายน 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 สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
- แบบ RM-2 แผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
- แบบ RM-3 แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

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

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

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

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

กระบวนการ ปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (2)	การประเมินความเสี่ยง		มาตรการควบคุม ภายใน (ที่มีอยู่ก่อนทำแผน บริหารความเสี่ยง) (5)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุม เพิ่มเติม) (6)	กำหนดเสร็จ (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	งบประมาณ (บาท) (9)
		ระดับความ รุนแรง (3)	ระดับของความ เสี่ยงที่คาดหวัง (4)					

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กลุ่มยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมายและตัวชี้วัด.....

หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (1)	สาเหตุของ ปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (2)	มาตรการ/กิจกรรมตาม แผนบริหารความเสี่ยง (3)	สถานะการ ดำเนินการตามแผน (เป็นไปตามแผนหรือไม่) (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะความเสี่ยง (6)			
					หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นใหม่
						ควบคุมได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คำสั่งสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

ที่ ๑๕ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๔ และมาตรา ๘๐ แห่งพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ จึงมีคำสั่ง ดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ ๔๕/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ

๒. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ประกอบด้วย

๒.๑ นายสมชาย ฉัตรรัตนา	ที่ปรึกษา
๒.๒ รองผู้อำนวยการที่กำกับดูแลกลุ่มบริหารและ พัฒนาองค์กร	ประธานคณะกรรมการ
๒.๓ นายเวช วิวอก	รองประธานคณะกรรมการ
๒.๔ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กลุ่มเลขานุการสภานโยบายและ ระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	คณะกรรมการ
๒.๕ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	คณะกรรมการ
๒.๖ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร	คณะกรรมการ
๒.๗ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายนโยบายนวัตกรรม การอุดมศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต	คณะกรรมการ
๒.๘ ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และงบประมาณองค์กร	คณะกรรมการและเลขานุการร่วม
๒.๙ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการองค์กรและ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการและเลขานุการร่วม
๒.๑๐ นายอาศิร จิระวิทยานุกูล	คณะกรรมการและเลขานุการร่วม

/๓. ให้คณะกรรมการ...

๓. ให้คณะทำงานตามข้อ ๒. มีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๓.๑ เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓.๒ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

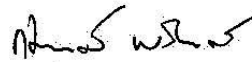
๓.๓ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓.๔ ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กรเพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหารสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓.๕ จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายกิตติพงษ์ พร้อมวงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ