



## คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

จัดทำโดย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

## คำนำ

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ สอวช. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับองค์กร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอวช. ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน สอวช. ได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการ มีความเข้าใจ มีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทั้งนี้คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของ สอวช. ที่เปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ สอวช. ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ  
22 พฤศจิกายน 2564

## สารบัญ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| คำนำ .....                                                               | 1  |
| บทที่ 1 ข้อมูลของ สอวช.....                                              | 4  |
| 1.1 ความเป็นมาของ สอวช. ....                                             | 4  |
| 1.2 ภารกิจของ สอวช.....                                                  | 4  |
| 1.3 วิสัยทัศน์ .....                                                     | 5  |
| 1.4 ค่านิยมร่วม “NXPO” .....                                             | 5  |
| 1.5 ทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic direction) ของ สอวช..... | 5  |
| บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....                                  | 9  |
| 2.1 หลักการสำคัญ .....                                                   | 9  |
| 2.2 องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยง .....                     | 12 |
| 2.3 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง.....                               | 12 |
| 2.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....                              | 13 |
| 2.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง .....                                 | 13 |
| 2.6 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง.....                   | 14 |
| บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....                                   | 16 |
| 3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....                                | 16 |
| 3.2 ความสำคัญของแนวทางการบริหารความเสี่ยง.....                           | 17 |
| 3.3 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....                        | 18 |
| 3.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง .....                                   | 18 |
| บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง.....                                  | 20 |
| ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.....                                  | 20 |
| 4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment).....                   | 20 |
| 4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....                        | 20 |
| 4.3 การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification).....                   | 20 |
| 4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) .....                         | 21 |
| 4.5 การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response).....   | 26 |
| 4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities).....                              | 27 |
| 4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication).....             | 27 |
| 4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation).....                 | 28 |
| บรรณานุกรม .....                                                         | 29 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ภาคผนวก ก. นโยบายบริหารความเสี่ยง.....                                    | 30 |
| ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน..... | 33 |
| ภาคผนวก ค. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง.....                              | 35 |

## บทที่ 1 ข้อมูลของ สอวช.

### 1.1 ความเป็นมาของ สอวช.

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

โดยสำนักงานราชกิจจานุเบกษา ได้ประกาศพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562<sup>1</sup> เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2562 อ้างถึงมาตรา 21 ให้มีสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ “สอวช.” ทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ ซูเปอร์บอร์ด และมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสภานโยบายเพื่อกำหนดทิศทางการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน และสังคม รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานวิจัย และนวัตกรรมที่สำเร็จแล้วไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ

ทั้งนี้ สอวช. เป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น

### 1.2 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)

<sup>1</sup> พระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (<https://www.nxpo.or.th/th/978-2/>)

4. เสนอความเห็นต่อสถานนโยบายเกี่ยวกับการเร่งรัดและติดตามให้มีการเสนอหรือการปรับปรุงกฎหมาย 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. จัดทำรายงานประจำปีของสถานนโยบายตามมาตรา 11 (10)
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น หรือตามที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี สถานนโยบาย หรือคณะกรรมการอำนาจการ สอวช. มอบหมาย

### 1.3 วิสัยทัศน์

อววน. นำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และมีระบบนวัตกรรมที่เข้มแข็งเป็นรากฐานการพัฒนาเพื่ออนาคตเศรษฐกิจเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน กระจายโอกาสอย่างทั่วถึง คนไทยมีความอยู่ดีมีสุข เข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ

### 1.4 ค่านิยมร่วม “NXPO”

1. Nation’s Benefits First หมายถึง ประโยชน์ของชาติมาเป็นอันดับแรกในใจของกรรมการ ผู้อำนวยการ และพนักงานของ สอวช.
2. (~~X~~)System Approach with Evidence หมายถึง เข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยมองความเชื่อมโยงของเรื่องต่าง ๆ ในระบบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์
3. Partnership with stakeholders หมายถึง สร้างสัมพันธภาพที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนทั้งในและนอกองค์กร
4. Open-Minded Agile Learner หมายถึง เปิดใจเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนอย่างว่องไว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์

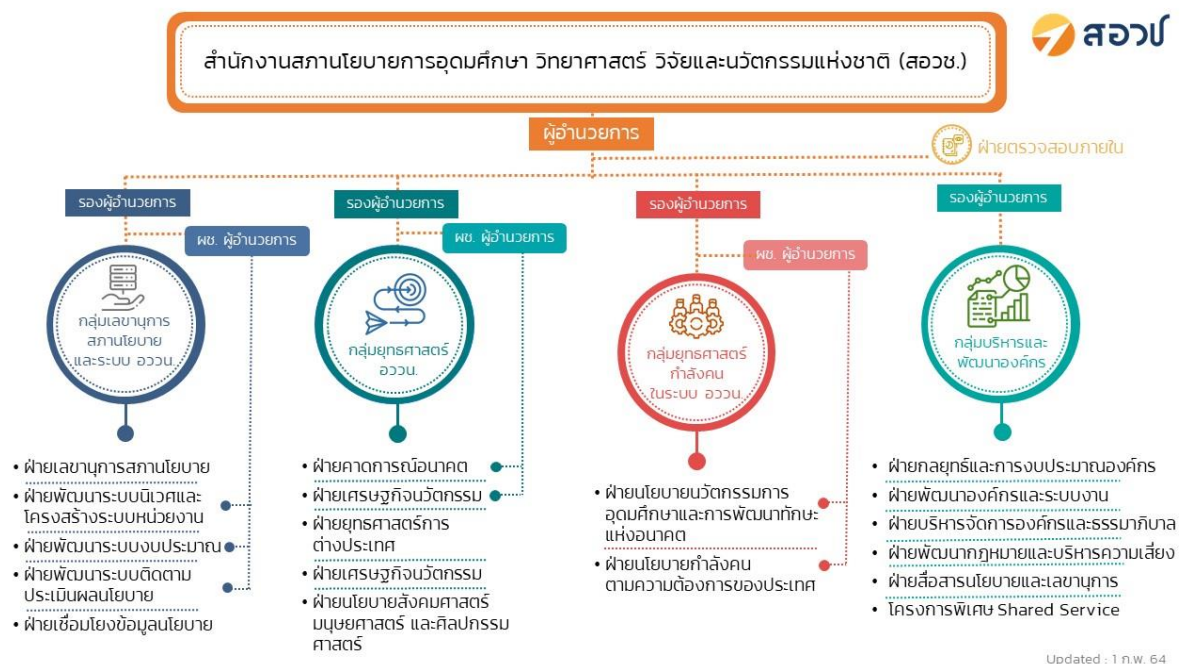
### 1.5 ทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic direction) ของ สอวช.

เมื่อเดือนกันยายน 2562 สอวช. ได้จัดระดมสมองคณะผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หลัก และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานในระยะถัดไป และได้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการทั่วไปของสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และนำมาปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานของ สอวช. โดยสรุปได้ดังนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เน้นการสร้างผลกระทบเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้าง

เศรษฐกิจรูปแบบ BCG (Bioeconomy, Circular economy and Green economy Model) สร้างชุมชนนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนเชิงสังคมด้วยนวัตกรรม และสร้างคนและสถาบันความรู้ โดยมุ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ และปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจนวัตกรรมที่ยั่งยืน

โดยที่ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในระยะถัดไปที่สำนักงานให้ความสำคัญ มีดังนี้

- Future setting
- จัดทำกรอบนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
- พัฒนาข้อริเริ่มใหม่ และแพ็คเกจนโยบาย (New Initiative & Policy Package)
- ออกแบบมาตรการ การปลดล็อก และ Sandbox
- การวิจัยระบบและออกแบบกลไก (System Research & Mechanism Design)
- รวบรวมข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบาย งบประมาณและการติดตามประเมินผล (Unify Data System for Policy Formulation, budgeting & monitoring and evaluation)
- ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการรับผิดชอบงานวิชาการและงานธุรการของสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรของ สอวช.

**ตารางที่ 1** ภารกิจของแต่ละกลุ่มยุทธศาสตร์ของ สอวช.

| กลุ่มยุทธศาสตร์                                                            | ภารกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กลุ่มเลขานุการสภานโยบายและระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม | <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> |
| 2. กลุ่มยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม                | <p>2.1 จัดทำข้อเสนอแนะวาระการพัฒนาด้านการอุดมศึกษา 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>                                                           |
| 3. กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม   | <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>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร | <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

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการ ร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง โดยจะเน้นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงผ่านสิ่ง ดังต่อไปนี้

1. การตระหนักถึงวัฒนธรรม (Recognizing Culture) บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและ กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรเป็นผู้กำหนดพันธกิจ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และ นำแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปใช้ ในทำนองเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงของ องค์กรกระทบต่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคลากร บุคคลแต่ละบุคคลมีหลักการที่ใช้อ้างอิงเฉพาะตัว ซึ่ง มีอิทธิพลต่อการระบุ ประเมินและตอบสนองความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรช่วยบุคลากรในการ ตัดสินใจในขณะเดียวกันก็ยอมรับว่าวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดการตัดสินใจเหล่านั้น

2. การพัฒนาความรู้ความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแสวงหาความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่หลากหลายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพิ่มทักษะที่จำเป็น ในการดำเนินการตามพันธกิจและวิสัยทัศน์และช่วยคาดการณ์ความท้าทายที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ขององค์กร องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความยืดหยุ่นมากกว่าและสามารถ พัฒนาได้ดีกว่าเมื่อต้องเผชิญกับข้อจำกัดและโอกาสทางการตลาดและทรัพยากร

3. การประยุกต์แนวปฏิบัติ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร รวมถึงกิจกรรมทั้งหมดรวมถึงโครงการพิเศษและโครงการที่คิดค้นใหม่ด้วย การ บริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

แนวปฏิบัติที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประยุกต์จากระดับบนสุดของกิจการลงมาสู่ฝ่าย หน่วยธุรกิจและหน้าทำงาน จุดมุ่งหมายของแนวปฏิบัติคือการช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีความเข้าใจดีขึ้น เกี่ยวกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ความเสี่ยง ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อผลการ ปฏิบัติงาน และวิธีการที่ควรใช้ในการบริหารความเสี่ยง ความเข้าใจเหล่านี้มีส่วนสนับสนุนการตัดสินใจในทุก ระดับและช่วยลดอคติขององค์กร

4. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Integrating with Strategy - Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนด วัตถุประสงค์จากกลยุทธ์ผ่านไปยังกลุ่มงาน และฝ่ายต่างๆ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการบูรณา การร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์รวมทั้งความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยรวม ขององค์กรและผลกระทบของกลยุทธ์ทางเลือกต่อภาพความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับ โอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมและการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ องค์กรที่บูรณาการการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเข้ากับงานในแต่ละวันอาจมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรที่แยกกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ

องค์กรออกต่างหาก นอกจากนี้ การทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ารวมกับไปในการดำเนินงานหลักขององค์กรส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ ในการขยายงานขององค์กรได้

5. การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นส่วนประกอบสำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ออกแบบได้ดีช่วยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการขององค์กรคาดหวังได้อย่างสมเหตุสมผลที่จะสามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรได้

6. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) องค์กรต้องบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งคือค่าความเสี่ยงที่กำหนดในภาพกว้างที่องค์กรเต็มใจยอมรับสำหรับการสร้างคุณค่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรช่วยผู้บริหารในการเลือกกลยุทธ์ที่ทำให้การสร้างมูลค่าที่คาดหวังไว้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับความสามารถที่จะบริหารความเสี่ยงให้ได้อย่างสม่ำเสมอ การบริหารความเสี่ยงภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ส่งเสริมความสามารถขององค์กรได้ดีขึ้นในการสร้างมูลค่า รักษามูลค่าและทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อบริการการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ทั้ง 3 องค์ประกอบได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก และการขับเคลื่อนทิศทางและผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกิจการ

เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของ COSO ERM 2017

#### 1. พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (Mission, Vision, and Core Values)

พันธกิจ หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต

คุณค่าหลัก หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับ สิ่งที่ดีหรือไม่ดีและสิ่งที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในองค์กร

พันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก มีความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบว่าองค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร อย่างไรก็ตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความสัมพันธ์กับพันธกิจวิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักขององค์กร

## **2. กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลการปฏิบัติงาน (Strategy, Business Objectives and Performance)**

กลยุทธ์หมายถึง แผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ต้องกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุน กับการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์รวมถึงสอดคล้องกับคุณค่าหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม นอกจากนี้กลยุทธ์ยังใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ระดับอื่นในองค์กรเมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์เข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้

การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรช่วยให้องค์กรเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดีขึ้น

2.1 วิธีการที่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักแสดงให้เห็นถึงประเภทความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้เมื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์

2.2 ความเป็นไปได้ที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอาจไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก

2.3 ประเภทความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่องค์กรอาจประสบเมื่อเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง

2.4 ประเภทความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

## **3. ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น (Enhance Performance)**

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลาย และมีทั้งทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ปริมาณการผลิต หรือร้อยละกำลังการผลิต การวัดผลด้านหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบต่าง ๆ การวัดผลด้านโครงการ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับการปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

## 2.2 องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 4 โดยแถบสี 3 เส้นในแผนภาพใช้แทน กลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และการสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง แสดงให้เห็นกระบวนการร่วมกันที่ดำเนินไปทั่วทั้งกิจการ ส่วนแถบสี 2 เส้น ใช้แทน การกำกับดูแลและวัฒนธรรม และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น เมื่อได้รับการบูรณาการให้ครอบคลุมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และการนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมิใช่สิ่งที่ตายตัว แต่ได้รับการบูรณาการเข้ากับการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการนำวัตถุประสงค์ไปปฏิบัติในการตัดสินใจในแต่ละวัน



แผนภาพที่ 4 หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM 2017

## 2.3 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

หลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และมี 20 หลักการที่สัมพันธ์กัน (ตามตารางที่ 2) องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

| การกำกับดูแลและวัฒนธรรม                                                                                                                                                                          | การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์                                                                                          | ผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                        | การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง                                                                                                                | สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ<br>2. จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน<br>3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์<br>4. แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก<br>5. ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ | 6. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ<br>7. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้<br>8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก<br>9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ | 10. ระบุความเสี่ยง<br>11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง<br>12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง<br>13. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ<br>14. พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง | 15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>16. สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน<br>17. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง | 18. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี<br>19. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง<br>20. รายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน |

## 2.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
2. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ความเข้าใจ โดยสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง
3. ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

## 2.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 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 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
- 5) **ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้อารมณ์แบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 6) **ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม

และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## 2.6 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อ สนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วน หนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ 8 ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงของ องค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

### 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การ สนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถ เกิดขึ้นได้

### 2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและ กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และ นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุก คนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

### 3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่ สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

### 4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการ เปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

### 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยง อย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความ เสี่ยงใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และ จัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการ สื่อสารจะเน้นให้มีการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อ

พนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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

## บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

### 3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

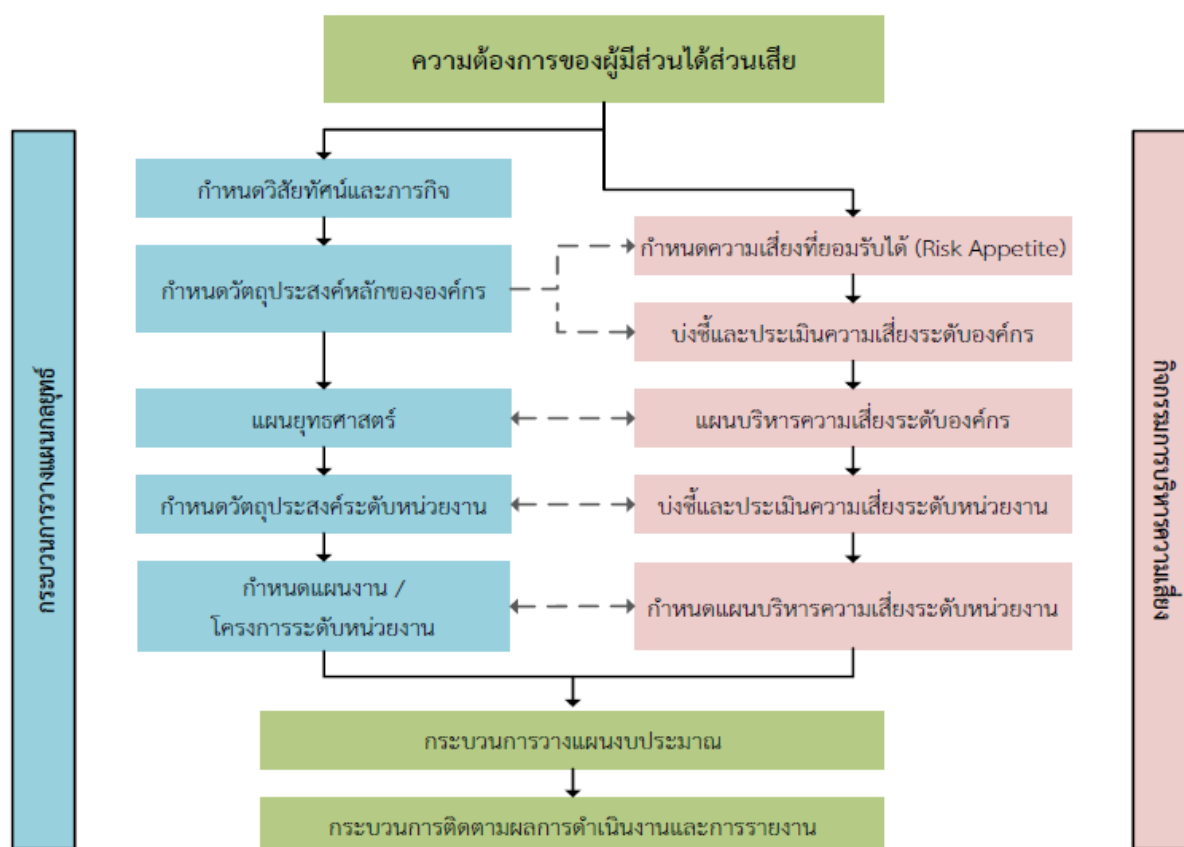
สอวช. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ โดยสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

โดยมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ มีแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานของ สอวช.ต้องรักษาสสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมสำคัญขององค์กรที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงในระดับสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อพันธมิตร และเป้าประสงค์ขององค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ตลอดจนการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก Core Values หรือการบริหารจัดการองค์กร ที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผลคณะกรรมการอำนวยการ สอวช. ทุก 6 เดือน ตลอดจนมีการทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. ทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ

### 3.2 ความสำคัญของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถเชื่อมโยงต่อการกำหนด ทบทวน วางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลาและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและมีทิศทางนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน



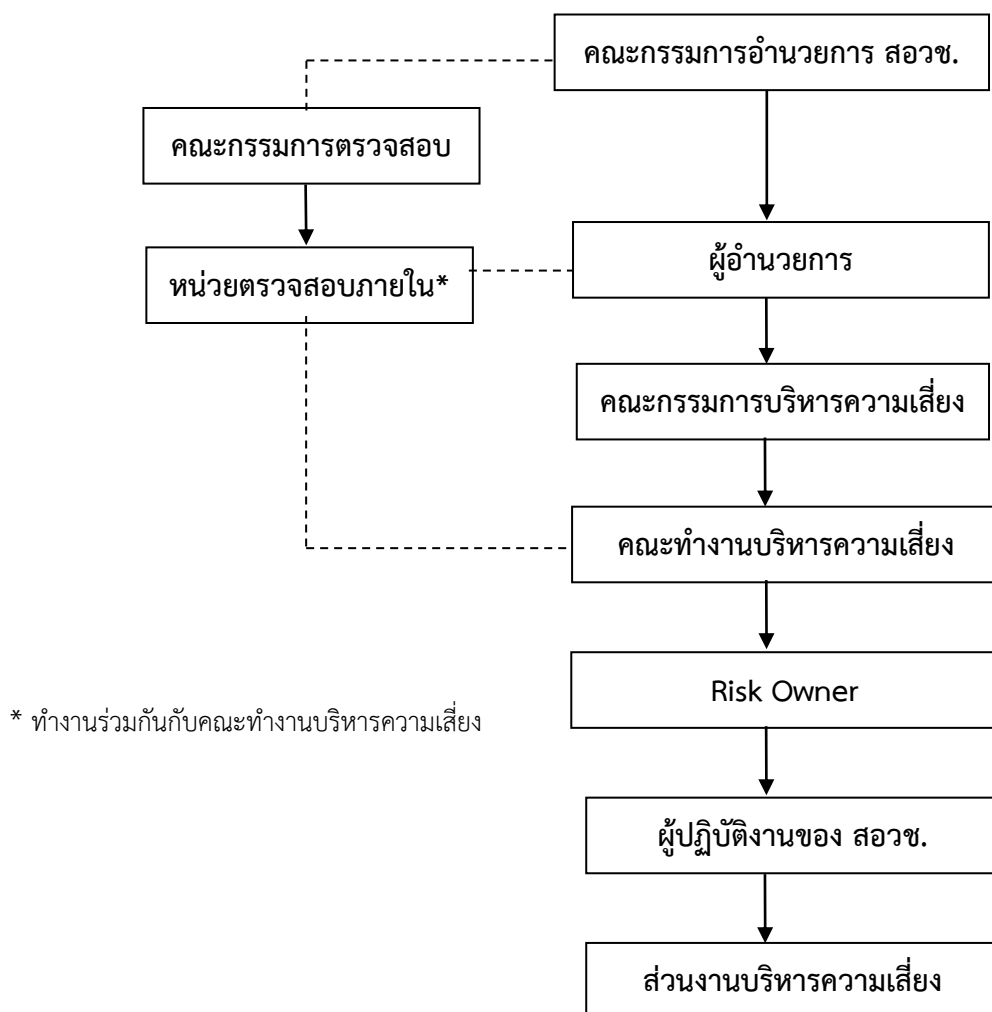
แผนภาพที่ 5 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

### 3.3 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
2. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ความเข้าใจ โดยสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง
3. ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

### 3.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

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



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

**ตารางที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.**

| องค์ประกอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. | อำนาจหน้าที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการอำนวยการ สอวช.                           | 1) กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงของ สอวช. เป็นไปอย่างเหมาะสม<br>2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| คณะกรรมการตรวจสอบ                                  | 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร<br>2) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.<br>3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                |
| ผู้อำนวยการ                                        | 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สอวช. และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการอำนวยการ สอวช.<br>2) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง<br>3) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม                                                                                                                                                                                                                      |
| คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน        | 1) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ผู้อำนวยการ สอวช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ<br>2) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.<br>3) กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรม และระดับองค์กรเพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหาร สอวช.<br>4) จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการ สอวช.<br>5) เสนอผู้อำนวยการ สอวช. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. |
| คณะทำงานบริหารความเสี่ยง                           | 1) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง<br>2) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.<br>3) รวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.<br>4) ประสานงานกับคณะกรรมการ และผู้ปฏิบัติงานของ สอวช. ในการบูรณาการแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน                                                                                  |
| Risk Owner (หัวหน้าฝ่าย/ ส่วนงาน/พนักงาน)          | 1) ประเมินจัดทำความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับกระบวนการ ระดับกิจกรรม<br>2) ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>3) รายงานความก้าวหน้า/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ผู้ปฏิบัติงานของ สอวช.                             | 1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง<br>2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ส่วนงานบริหารความเสี่ยง                            | 1) ติดตาม เฝ้าระวัง ประสานงาน ให้คำแนะนำกับหน่วยงานต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.<br>2) เลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ฝ่ายตรวจสอบภายใน                                   | 1) สนับสนุนคณะกรรมการตรวจสอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

สอวช. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล COSO ERM มีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

**ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. มีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้**

### 4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้การกำกับที่ดี โดยเกี่ยวกับแนวคิด นโยบาย รวมถึงบรรยากาศการทำงานที่กำหนดจากการบริหารระดับสูง มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เชื่อมโยงพันธกิจ วิสัยทัศน์ องค์กร กับนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยระบบบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

### 4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติงานของ สอวช. เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และหน่วยวัดที่จะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าองค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต

### 4.3 การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

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

#### 4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

##### 1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale)

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

##### 1.1 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

**ตารางที่ 4** ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| ระดับมี | คำอธิบาย | นิยาม                                         | ตัวอย่างกรณีทั่วไป |                    |
|---------|----------|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1       | ต่ำมาก   | มีโอกาสเกิดต่ำมากหรือเกิดขึ้นได้ในกรณีน้อยวัน | <10%               | > 3 ปีต่อครั้ง     |
| 2       | ต่ำ      | อาจมีโอกาสดำเนินการต่ำ หรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง | 10-20%             | >1-3 ปีต่อครั้ง    |
| 3       | ปานกลาง  | มีโอกาสเกิดปานกลางหรือเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง    | >20 – 50%          | ปีละครั้ง          |
| 4       | สูง      | มีโอกาสเกิดสูง หรือเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย       | >50-80%            | ปีละ 2-5 ครั้ง     |
| 5       | สูงมาก   | มีโอกาสเกิดสูงมาก หรือเกิดขึ้นบ่อย            | >80%               | ปีละ 6 ครั้งขึ้นไป |

##### 1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ทั้งนี้การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงอาจพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดย สอวช. ได้ให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ 5 ด้าน คือ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) และ (5) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ โดยมีตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบ ดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 5 ระดับความรุนแรงและเกณฑ์การประเมินผลกระทบ

| ระดับความรุนแรง       | ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                   |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | ด้านกลยุทธ์                                                                                                                                                                                     | ด้านปฏิบัติการ                                                                                                                    | ด้านการเงิน                                                                                     | ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ                                                                                                                                                                                                           | ด้านภาพลักษณ์                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>5 (มากที่สุด)</b>  | ข้อเสนอเชิงนโยบายของ สวช. ไม่สามารถตอบเจตจำนงของประเทศหรือไม่สามารถเสนอผ่าน ครม. ได้หรือไม่มีความหนักแน่นในระบบ อววน. นำไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้เป็นส่วนใหญ่                                | ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรได้เป็นส่วนใหญ่                                                         | ได้รับการจัดสรรงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย 25% หรือใช้งบประมาณน้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 10%   | เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมาย จนเกิดการดำเนินคดีฟ้องร้องต่อสำนักงาน มีคำพิพากษาถึงที่สุดทำให้สำนักงานเพิกตั้งและสูญเสียภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล เช่น ทุจริตเชิงนโยบาย                                                    | มีสื่อร้องเรียนการทุจริต และปรากฏว่าทุจริตจริง แสดงถึงการเป็นองค์กรที่ไม่มีธรรมาภิบาล หรือปรากฏว่าเชิงลบในประเด็นที่รุนแรงหรือมีมูลจนไม่สามารถแก้ข่าวได้ เช่น การกำหนดนโยบายที่ผลประโยชน์ทับซ้อน การออกนโยบายโดยเอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง |
| <b>4 (มาก)</b>        | ข้อเสนอเชิงนโยบายของ สวช. สามารถตอบเจตจำนงเป้าหมายของประเทศ แต่ไม่สามารถเสนอผ่าน สภานโยบายฯ หรือคณะกรรมการระดับชาติได้ หรือไม่มีความหนักแน่นในระบบ อววน. นำไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ได้บางส่วน | ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรได้เป็นบางส่วน ผู้บริหารสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขเชิงป้องกันได้           | ได้รับการจัดสรรงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย 15-20% หรือใช้งบประมาณน้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 8% | เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมาย จนเกิดการร้องเรียนต่อสำนักงาน และต้องขอใช้คำสั่งให้หมดทน                                                                                                                                                | มีสื่อร้องเรียนการทุจริตจากภายนอกองค์กร จนเป็นข่าวเกิดการเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร หรือปรากฏว่าเชิงลบในประเด็นที่รุนแรงหรือมีมูลสามารถแก้ข่าวได้บางส่วน                                                                                              |
| <b>3 (ปานกลาง)</b>    | ข้อเสนอเชิงนโยบายของ สวช. สามารถตอบเจตจำนงเป้าหมายของประเทศสามารถเสนอผ่าน สภานโยบายฯ หรือคณะกรรมการระดับชาติได้ หรือไม่มีความหนักแน่นในระบบ อววน. นำไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ได้เป็นส่วนใหญ่   | ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรได้บางส่วน ผู้บริหารสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขเชิงป้องกันได้               | ได้รับการจัดสรรงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย 10% หรือใช้งบประมาณน้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 5%    | เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมายภายใน จนเกิดความเสียหายรุนแรงต่อสำนักงาน ระดับ 3 เช่น ใจกว้างผิดระเบียบ/ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง/ทำผิดระเบียบซ้ำ ๆ เกิดความเสียหายแก่สำนักงานเป็นจำนวนมาก หรือกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง                | มีสื่อร้องเรียนการทุจริตภายในองค์กร                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2 (น้อย)</b>       | การจัดทำ study report /policy prototype/ testing แต่ไม่สามารถผลักดันเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย (policy proposal) ได้                                                                                 | ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรได้บางส่วน ผู้บริหารสามารถกำหนด/มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ทันที | ได้รับการจัดสรรงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย 5% หรือใช้งบประมาณน้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 3%     | เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมายภายใน จนเกิดความเสียหายปานกลาง ต่อสำนักงาน ระดับ 2 เช่น ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง/ทำผิดระเบียบซ้ำ ๆ แต่ไม่เกิดความเสียหายเป็นจำนวนมาก/ กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง และสำนักงานได้ลงโทษภาคทัณฑ์/ตัดเงินเดือน |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>1 (น้อยที่สุด)</b> |                                                                                                                                                                                                 | ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรได้บางส่วน ผู้รับผิดชอบสามารถปรับแผนการทำงานได้                         | ได้รับการจัดสรรงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย 2% หรือใช้งบประมาณน้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ร้อยละ 1%     | เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมายภายใน จนเกิดความเสียหายเล็กน้อย ต่อสำนักงาน ระดับ 1 เช่น กระทำผิดตามข้อบังคับประมวลจริยธรรม/ประมาทเลินเล่อ ทำผิดระเบียบ/กระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และสำนักงานได้ตักเตือนเป็นหนังสือ เป็นต้น           |                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 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) | 5 x 1 (16) |

Risk Appetite Boundary : ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (—————)

**ตารางที่ 8 คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ สอวช.**

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

### 3. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

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

### 4.5 การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการระบุทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงจากผลกระทบ หรือทั้งสองด้าน โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงต้องคัมค่ากับการลดผลกระทบความเสี่ยง โดยทั่วไปทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ

- 4.5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
- 4.5.2 การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)
- 4.5.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- 4.5.4 การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)

ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วฝ่ายบริหารจะกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหนึ่งมากกว่าหนึ่งวิธีการก็ได้ ขึ้นกับขนาดความเสี่ยง ทรัพยากรที่มีขององค์กร และอื่น ๆ เพื่อให้การควบคุมความเสี่ยงทำได้ครบถ้วนในทุกมิติ

## ตารางที่ 9 ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง

| วิธีการจัดการความเสี่ยง                                     | 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"> <li>- จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ</li> <li>- กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ</li> <li>- การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ</li> <li>- กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันคุณภาพ</li> <li>- จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- จัดให้มีการฝึกอบรม</li> <li>- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> <li>- เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น</li> <li>- จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan</li> <li>- จัดทำแผนจัดการวิกฤต (Crisis Management)</li> </ul> |
| 3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)                 | เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) | เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้แล้วจะยังอยู่ในระดับที่สามารถจัดการให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สอวช. กำหนด

### 4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร จัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพราะเป็นกระบวนการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น การรายงานข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้เสียก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรอีกทางหนึ่ง

#### 4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ

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

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

- (1) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผลคณะกรรมการอำนวยการ สอวช. ทุก 6 เดือน ตลอดจนมีการทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. ทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ
- (2) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

## บรรณานุกรม

- การยางแห่งประเทศไทย, คู่มือการบริหารความเสี่ยง การยางแห่งประเทศไทย ประจำปี 2563, ตุลาคม 2562
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564, ตุลาคม 2563
- วารุณี ปริदानนท์, เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร”, มกราคม 2562
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, มีนาคม 2563
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สวรส. ปีงบประมาณ 2562, ตุลาคม 2561
- สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน), แผนบริหารความเสี่ยง สสนก. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561, กันยายน 2560
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563, ธันวาคม 2562
- สำนักงานปลัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563, เมษายน 2563
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสวทช. ประจำปี 2564 , มกราคม 2563
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สอวช., เมษายน 2562
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, June 2017

## ภาคผนวก ก. นโยบายบริหารความเสี่ยง

### ประกาศสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

#### ๑. วัตถุประสงค์ของนโยบาย

ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงาน สอวช. ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

๑.๑ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล COSO ERM ๒๐๑๗ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการกำกับดูแลที่ดี จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๑.๒ ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ โดยสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง

๑.๓ ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกันความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

#### ๒. คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบที่ตามมาในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรืออาจเป็นผลกระทบที่ตามมาในทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

#### ๓. หลักปฏิบัติสำคัญ

๓.๑ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของ สอวช. ต้องรักษาสสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

๓.๒ การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมสำคัญขององค์กรที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหาร และพนักงานทุกคนตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน

๓.๓ ความเสี่ยงในระดับสูงถึงสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อพันธกิจและเป้าประสงค์ ขององค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ตลอดจนการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก Core values หรือการบริหารจัดการองค์กร ที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง กล่าวคือ

- ๓.๓.๑๑ ระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ๓.๓.๑๒ ประเมินความเสี่ยงของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น
- ๓.๓.๑๓ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กัน
- ๓.๓.๑๔ ติดตามและรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้เหมาะสมและทันเวลา

#### ๔. บทบาทและความรับผิดชอบ

- ๔.๑ คณะกรรมการอำนวยการ สอวช. มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้
  - ๑) กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงของ สอวช. เป็นไปอย่างเหมาะสม
  - ๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
- ๔.๒ คณะกรรมการตรวจสอบ มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้
  - ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
  - ๒) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.
  - ๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ๔.๓ ผู้อำนวยการ สอวช. มีบทบาทและความรับผิดชอบหลัก ดังนี้
  - ๑) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สอวช. และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการอำนวยการ สอวช.
  - ๒) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - ๓) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ๔.๔ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
  - ๑) เสนอนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ผู้อำนวยการ สอวช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ
  - ๒) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.
  - ๓) กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กรเพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหาร สอวช.
  - ๔) จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้อำนวยการ สอวช.
  - ๕) เสนอผู้อำนวยการ สอวช. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.
- ๔.๕ คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง
  - ๑) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
  - ๒) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.
  - ๓) รวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.
  - ๔) ประสานงานกับคณะกรรมการ และผู้ปฏิบัติงานของ สอวช. ในการบูรณาการแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

๔.๖ Risk Owner (หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงาน/พนักงาน)

- ๑) ประเมินจัดทำความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับกระบวนการ ระดับกิจกรรม
- ๒) ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- ๓) รายงานความก้าวหน้า/ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๔.๗ ส่วนงานบริหารความเสี่ยง

๑) ติดตาม เฝ้าระวัง ประสานงาน ให้คำแนะนำกับหน่วยงานต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

- ๒) เลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

๔.๘ ฝ่ายตรวจสอบภายใน

๑) สนับสนุนคณะกรรมการตรวจสอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สอวช.

๕. การทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลคณะกรรมการอำนวยการ สอวช. ทุก ๖ เดือน ตลอดจนมีการทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สอวช. ทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2564



(นายกิตติพงศ์ พร้อมวงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

## ภาคผนวก ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คำสั่งสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ  
ที่ ๘ /๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

โดยที่เป็นการสมควรให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๔ แห่งพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติจึงมีคำสั่ง ดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ ๓๕/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๒. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ ๒๖/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายใน สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๓. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ประกอบด้วย

- |                                                                                                                                                              |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ๓.๑ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร                                                                                                                  | ประธานกรรมการ |
| ๓.๒ นางดวงมน จีงเสถียรทรัพย์                                                                                                                                 | กรรมการ       |
| ๓.๓ นางวชิ จิระธนชิต                                                                                                                                         | กรรมการ       |
| ๓.๔ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ<br>กลุ่มเลขานุการสภานโยบายและระบบการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม<br>หรือบุคคลที่รองผู้อำนวยการมอบหมาย | กรรมการ       |
| ๓.๕ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ<br>กลุ่มยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์<br>วิจัยและนวัตกรรม หรือบุคคลที่รองผู้อำนวยการมอบหมาย                   | กรรมการ       |
| ๓.๖ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ<br>กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังคนในระบบการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือบุคคลที่รองผู้อำนวยการมอบหมาย      | กรรมการ       |

/๓.๗ ผู้อำนวยการ...

|                                                                           |                     |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ๓.๗ ผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มบริหารและพัฒนาองค์กร<br>ที่รองผู้อำนวยการมอบหมาย | กรรมการ             |
| ๓.๘ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากฎหมายและบริหารความเสี่ยง                         | กรรมการและเลขานุการ |
| ๓.๙ นางสาวนันทรัตน์ มหาสวัสดิ์                                            | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

๔. ให้คณะกรรมการตามข้อ ๓. มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๔.๑ กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อนำไปปฏิบัติภายในหน่วยงานของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๒ กำหนดแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๓ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๔ ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๕ ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

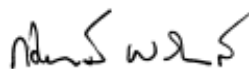
๔.๖ เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในต่อผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๗ เสนอผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

๔.๘ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔

  
(นายกิตติพงศ์ พร้อมวงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

### ภาคผนวก ค. 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<br>(1) | ปัจจัยเสี่ยง<br>(Risk Factor)<br>(2) | สาเหตุของ<br>ปัจจัยเสี่ยง<br>(Root Cause)<br>(3) | การประเมินความเสี่ยง |                |                        |                               |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|----------------|------------------------|-------------------------------|
|                                               |                                      |                                                  | โอกาส<br>(4)         | ผลกระทบ<br>(5) | ระดับความรุนแรง<br>(6) | ระดับของความ<br>เสี่ยง<br>(7) |
|                                               |                                      |                                                  |                      |                |                        |                               |

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

## แผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กลุ่มยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมายและตัวชี้วัด.....

หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

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

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

## แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สอวช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

กลุ่มยุทธศาสตร์.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมายและตัวชี้วัด.....

หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

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

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....