

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	2
1.1 ความเป็นมา.....	2
1.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	2
1.3 โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง.....	2
บทที่ 2 หลักการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง	8
2.1 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2004	8
2.2 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017	10
2.3 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	14
บทที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง.....	16
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	16
3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	17
3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize).....	22
3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment).....	22
3.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls).....	23
3.6 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports).....	24
3.7 การทบทวน (Review and Revision).....	24
บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	25
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	27
ภาคผนวก	31
ภาคผนวก ก แบบบันทึกผลการชี้แจงและประเมินความเสี่ยง	32
ภาคผนวก ข แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพจัดทำมาตรฐานอาชีพ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งประสานความร่วมมือสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โดย สคช. เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เมษายน 2555 เป็นต้นมา

1.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1.2.1 เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้บ่ง ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน

1.2.2 เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของ สคช.อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.2.3 เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.4 เพื่อให้บุคลากรของ สคช. มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สคช. (Risk Awareness Culture)

1.3 โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง ได้ถูกจัดตั้งขึ้นทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ติดตาม สอบทาน ประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ทบทวน ให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของ สคช. และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานต่อคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยงทางคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายละเอียดโครงสร้างการบริหารงานมีดังนี้

คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

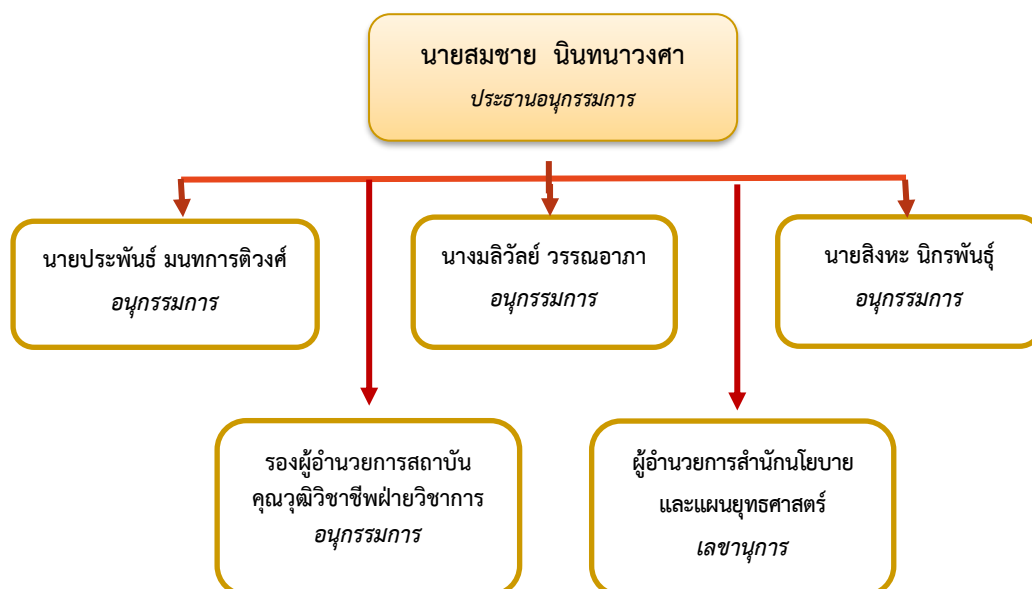
คณะกรรมการ สคช.

1) นายนคร ศิลปอาชา	ประธานกรรมการ
2) นางสุพัฒตรา ลิ้มปะพันธุ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
3) นางปัทมา วีระวานิช	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
4) ปลัดกระทรวงแรงงาน	กรรมการ
5) ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	กรรมการ
6) เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	กรรมการ
7) อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	กรรมการ
8) ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	กรรมการ
9) ประธานกรรมการสภาการค้าแห่งประเทศไทย	กรรมการ
10) ประธานสมาคมธนาคารไทย	กรรมการ
11) ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ	กรรมการและเลขานุการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

1) นายสมชาย นินทนาวงศา	ประธานอนุกรรมการ
2) นายประพันธ์ มณฑการติวงศ์	อนุกรรมการ
3) นางมลิวลย์ วรรณอาภา	อนุกรรมการ
4) นายสิงหะ นิกรพันธุ์	อนุกรรมการ
5) รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายวิชาการ	อนุกรรมการ
6) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	เลขานุการ

โครงสร้างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง



อำนาจหน้าที่

1. จัดทำกรอบนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และกำหนดระดับความเสี่ยง
2. กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
3. กำกับดูแลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนงานด้านบริหารความเสี่ยง
4. พิจารณาให้ความเห็นต่อผลการบริหารงานด้านความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
5. ทบทวน ปรับปรุงนโยบายและมาตรการป้องกันแก้ไขความเสี่ยง
6. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการได้
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพมอบหมาย

คณะผู้บริหารสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

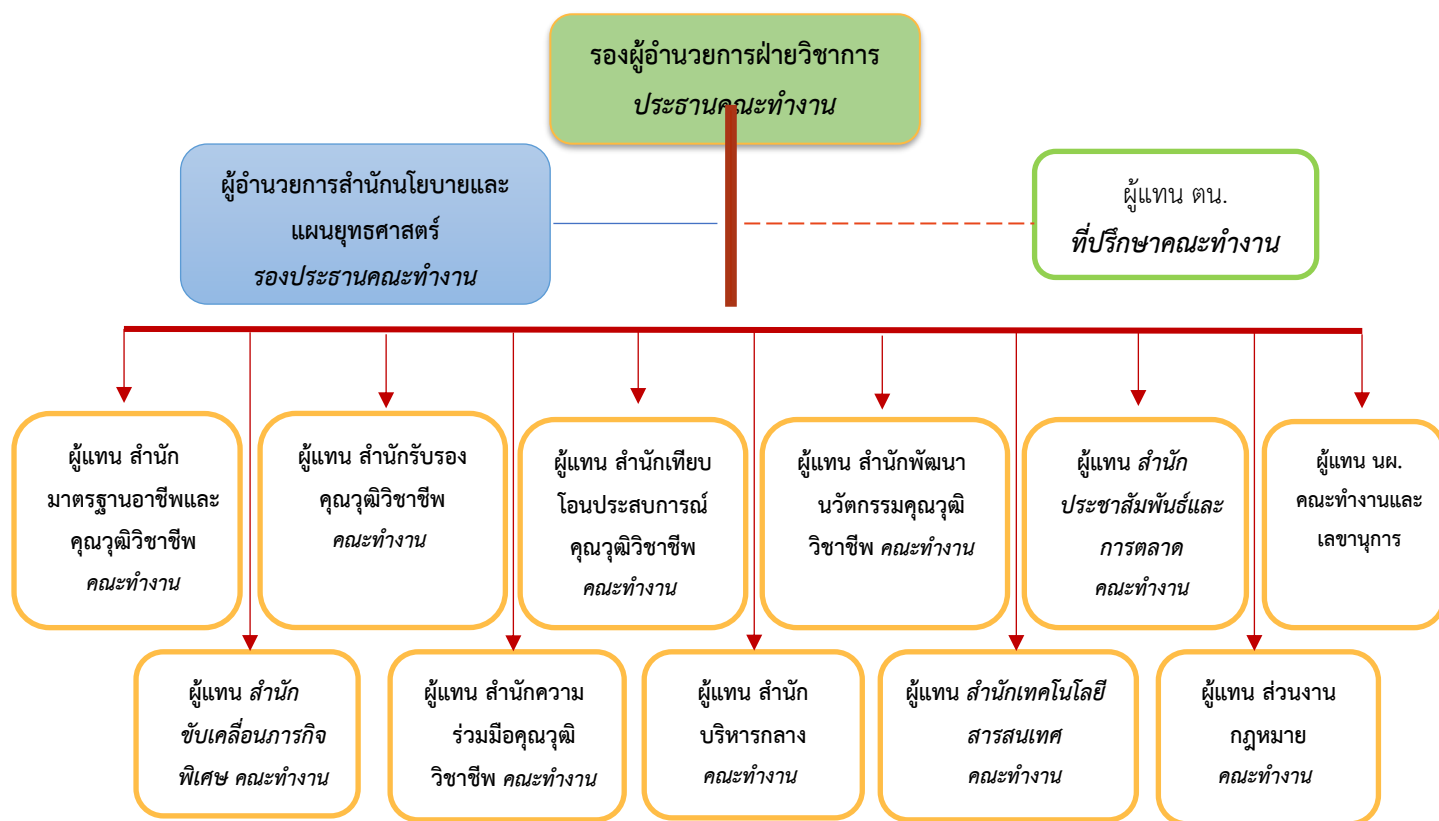
- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) ดร.นพดล ปิยะตระกูล | ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 2) นางสาววรรณธิป จันทนู | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 3) นางสาวจุลลดา มีจุล | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ |
| 4) นายนิธิวัชร ศิริปรียพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 5) นายณพพร ชนเจริญ | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 6) นายจรรณวรรณ ทองหลอม | รักษาการผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ |
| 7) นางสาวนวิรัตน์ วงษ์อรุณ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด |
| 8) นางสาวมะลิ จันทร์สุนทร | รักษาการผู้อำนวยการสำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 9) นางสาวโสมิกา บุญกัน | รักษาการผู้อำนวยการสำนักเทียบโอนประสบการณ์
คุณวุฒิวิชาชีพ |
| 10) นายพิริยพงศ์ แจ่มเจนเวทย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมคุณวุฒิ
วิชาชีพ |
| 11) นางสาวพรภัทรา ฉิมพลอย | รักษาการผู้อำนวยการสำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ |
| 12) นางสาวอาภากร นิลรัตน์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง |
| 13) นายอภิชาติ ธนानันท์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ |



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	เป็น ประธานคณะกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	เป็น รองประธานคณะกรรมการ
๓. นางสาวชุติมา ยิ่งยงวรชาติ ส่วนงานตรวจสอบภายใน	เป็น ที่ปรึกษาคณะกรรมการ
๔. นางสาววราณี วัฒนถนอม สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น คณะทำงาน
๕. นายวันชนะ สุภาพ สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น คณะทำงาน
๖. นางสาวณัชชาธิ์ ธนารัฐพงศ์ สำนักพัฒนานวัตกรรมการคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น คณะทำงาน
๗. นางสาวธัญมาศ ลิ้มอักษร สำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น คณะทำงาน
๘. นางสาวรัตนวดี อุทัยรังษี สำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น คณะทำงาน
๙. นางสาวศศิภา สงฆ์พรหม สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ	เป็น คณะทำงาน
๑๐. นางสาวจิตติมนต์ สกลภาพ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	เป็น คณะทำงาน
๑๑. นางสาวนลินี ผาสุกะกุล สำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด	เป็น คณะทำงาน
๑๒. นางสาวอาภากร นิรัตน์ สำนักบริหารกลาง	เป็น คณะทำงาน
๑๓. นางสาวพรพรรณนันทน์ วงศ์พินิจ สำนักบริหารกลาง	เป็น คณะทำงาน
๑๔. นางสาวรีนวงศ์ ใจมั่นคง สำนักบริหารกลาง	เป็น คณะทำงาน
๑๕. นายไชยเชษฐ์ นุ่นใหม่ ส่วนงานกฎหมาย	เป็น คณะทำงาน
๑๖. นางสาวภัทรพร กิจชัยนุกูล สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	เป็น คณะทำงานและเลขานุการ

โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



อำนาจหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. ติดตาม ประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจน สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันประสบความสำเร็จ และนำเสนอต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อเสนอแนะ แนวทางป้องกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนพิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อผู้อำนวยการสถาบันให้ทราบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ
5. เชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล หรือเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม
6. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 2

หลักการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง

2.1 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2004¹

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

2.1.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

¹ ERM Thailand. (มปป). การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO). จาก <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>

2.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

2.1.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.1.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

2.1.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.2 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017²

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017 อ้างถึงใน รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ ศรี, 2562³) ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่เป็น 5 องค์ประกอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ ซึ่งภายใต้ 5 องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วย หลักการ 20 ประการ รายละเอียดมีดังนี้



ที่มา : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017

2.2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (Governance & Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ

หลักการที่ 1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017

³ รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ ศรี, 2562, ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 : กรณีศึกษาสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. วารสารวิชาชีพบัญชี ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2562)

หลักการที่ 2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร (Establishes Operating Structures) องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว และให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจและการดำเนินการที่มีมาตรฐานที่ดี ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมถึงจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน มีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

หลักการที่ 5 สรรหา พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

2.2.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งช่วยให้้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินการการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 6 วิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย รวมถึงพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างหรือรักษาคูณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและระดับย่อย

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Formulates Business Objectives) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิภาพเทคโนโลยี และนวัตกรรม

2.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identify Risks) องค์กรมีการระบุความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้วควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

หลักการที่ 11 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสถานะแวดล้อม

หลักการที่ 13 การดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการพิจารณาตัดสินใจมาตรการตอบสนองความเสี่ยงนั้นองค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง ประกอบการตัดสินใจ

หลักการที่ 14 พัฒนาภาพโดยรวมความเสี่ยงขององค์กร (Develops Portfolio View) องค์กรมีการจัดทำภาพรวมความเสี่ยงของบริษัท และประเมินสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กรเป้าหมายทางธุรกิจ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกับการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

2.2.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรควรต้องมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่

หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาพตลาด อัตราการเจริญเติบโตผลประกอบการโดยรวม ข้อมูลการประกอบธุรกิจของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจหรือแนวโน้มการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต

หลักการที่ 19 พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้อง (Communicates Risk Information) องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบตรง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานต่าง ๆ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลที่เกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงาน (Report on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนและนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2.3 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

1.. มาตรฐาน

1.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากร

1.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

1.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

1.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

1.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.8 หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม 1) มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ 2) การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2004 3) การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 จึงได้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
- 3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
- 3.4 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
- 3.5 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
- 3.6 การทบทวน (Review and Revision)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (RISK IDENTIFICATION)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยถ้าเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง ความเสี่ยงคือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความสูญเสีย สิ่งที่ไม่คาดหวัง สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จนขัดขวางให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผล และเมื่อใดการระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้เหมาะสม

การแบ่งประเภทความเสี่ยง

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk): เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ใช้บริการ และอื่น ๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรการปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk): เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึง

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลและในการดำเนินงาน

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk): เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงินลงทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk): เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

3.2 การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)

ในการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 9/2563 เมื่อวันอังคารที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2563 ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยงซึ่งหลักเกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้

การประเมินโอกาสที่จะเกิด มีเกณฑ์การประเมิน ระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงดังนี้

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (L1)	1 ครั้งในรอบ 5 ปี	1 ครั้งในรอบ 3 ปี		1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
2. โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (L2)	มีโอกาสดังกล่าว น้อยกว่า 0 - 5%	มีโอกาสดังกล่าว น้อยกว่า 5.1% - 20.0%	มีโอกาสดังกล่าว น้อยกว่า 20.1% - 50.0%	มีโอกาสดังกล่าว น้อยกว่า 50.1% - 80.0%	มีโอกาสดังกล่าว มากกว่า 80%
3. โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ (L3)	ยากที่จะเกิดขึ้น	มีโอกาสดังกล่าว นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสดังกล่าว บางครั้ง	มีโอกาสดังกล่าว ค่อนข้างสูงหรือ บ่อย ๆ	มีโอกาสดังกล่าว เกือบทุกครั้ง

การประเมินผลกระทบ พิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน 12 ลักษณะ โดย
รายละเอียดความเสียหายที่จะเกิดทั้งหมด 12 ด้าน ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ (Strategic)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. ด้าน ยุทธศาสตร์ (I1)	สำเร็จตามแผน 91-100%	สำเร็จตามแผน 81 - 90%	สำเร็จตามแผน 71 - 80%	สำเร็จตามแผน 61 - 70%	สำเร็จตามแผน 1 – 60%
2.ด้านเป้าหมาย ขององค์กร (I2)	แทบไม่มี ผลกระทบต่อ เป้าหมายและ ชื่อเสียงของ องค์กรเลย	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรในระดับ น้อย	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรใน ระดับสูง	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรใน ระดับสูงมาก

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน (Operation)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
3. ด้านเวลา (เทียบกับ แผนปฏิบัติงาน) 3.1 ความล่าช้า ของโครงการที่ใช้ เงินลงทุนสูง (I3.1)	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการไม่เกิน 45 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 46 – 90 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 91 – 135 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 136 – 180 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 180 วัน
3.2 ความล่าช้า ของโครงการ สำคัญ (I3.2)	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการไม่เกิน 90 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 91 – 180 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 181 – 270 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ 271 – 360 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 360 วัน
3.3 ความล่าช้าใน การปฏิบัติงาน ตามปกติ (I3.3)	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ปฏิบัติงานน้อย กว่า 5 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 6 – 12 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 13 – 18 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 19 – 24 วัน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน มากกว่า 24 วัน

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
4. ด้านชื่อเสียง ขององค์กร (I4)	มีการเผยแพร่ ข่าวทางลบ เฉพาะภายใน สถาบันฯ	มีการพาดหัว ข่าวทางลบจาก สื่อ ภายในประเทศ อย่างน้อย 1 วัน	มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศ ไม่เกิน 2 วัน	มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศ มากกว่า 2 ช่อง ทาง เกิน 2 วัน	มีการพาดหัวข่าว ทางลบจากสื่อ ภายในประเทศ และต่างประเทศ
5. ด้านความ ผูกพันต่อองค์กร (I5)	ระดับความ ผูกพันต่อองค์กร มากกว่า 80% ขึ้นไป	ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กร อยู่ ระหว่าง 70-79%	ระดับความ ผูกพันต่อองค์กร อยู่ระหว่าง 60-69%	ระดับความ ผูกพันต่อองค์กร อยู่ระหว่าง 50-59%	ระดับความ ผูกพันต่อองค์กร น้อยกว่า 50%
6. ด้านความ ปลอดภัย (I6)	มีบาดเจ็บ เล็กน้อย	มีการบาดเจ็บ เล็กน้อยใน ระดับปฐม พยาบาลจาก การปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บที่ ต้องได้รับการ รักษาจาก โรงพยาบาล เนื่องจากการ ปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย รุนแรงจากการ ปฏิบัติงาน	ทุพพลภาพหรือ เสียชีวิตจากการ ปฏิบัติงาน
7. ด้านบุคลากร 7.1 อัตราการลาออก (I7.1)	อัตราการลาออก น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 6.99%	อัตราการ ลาออก 7.00%–7.90%	อัตราการลาออก 8.00%–8.99%	อัตราการลาออก 9.00%–9.99%	มากกว่าหรือ เท่ากับ 10%
7.2 สูญเสียขวัญ และกำลังใจ (I7.2)	เกิดการเสียขวัญ ในการทำงาน	เกิดการเสีย ขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานระยะสั้น	เกิดการเสียขวัญ และกำลังใจใน การทำงานอย่าง กว้างขวาง	ทำให้บุคลากรที่ ผลการประเมิน การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดีขึ้นไป ออกจาก สถาบันฯ หลาย คน	บุคลากรที่ผล การประเมินการ ปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กร เป็นจำนวนมาก หรือเกิดการนัด หยุดงาน
8. ด้านความพึง พอใจ (I8)	ระดับความ พึงพอใจ มากกว่า 80% ขึ้นไป	ระดับความ พึงพอใจ อยู่ระหว่าง 70-79%	ระดับความ พึงพอใจ อยู่ระหว่าง 60-69%	ระดับความ พึงพอใจ อยู่ระหว่าง 50-59% ขึ้นไป	ระดับความ พึงพอใจ น้อยกว่า 50%
9. ด้านระบบ เทคโนโลยี	ข้อมูลเสียหาย เล็กน้อยไม่มี	ข้อมูลเสียหาย เล็กน้อย แก้ไข ได้และสามารถ	ข้อมูลเสียหาย บางส่วน ไม่ถูกต้อง / ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้	ฐานข้อมูล เสียหายถาวร มากกว่า 50%	ฐานข้อมูล เสียหายถาวร 100%

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
9.1 ด้านความ เสียหายของ ข้อมูล (I9.1)	ผลกระทบต่ งาน	กู้ข้อมูลกลับได้ มากกว่า 90% ของฐานข้อมูล ที่สมบูรณ์	กลับมาได้ มากกว่า 80% ของ ฐานข้อมูลที่ สมบูรณ์		
9.2 ด้าน ระยะเวลาการ หยุดชะงักของ ระบบเทคโนโลยี (I9.2)	น้อยกว่า 1 ชั่วโมง	ระหว่าง 1 – 3 ชั่วโมง	ระหว่าง 3 - 12 ชั่วโมง	ระหว่าง 12 – 24 ชั่วโมง	มากกว่า 24 ชั่วโมง
9.3 ความ เสถียรของระบบ สารสนเทศ (I9.3)	พบข้อผิดพลาด ของระบบ น้อยกว่า 40 ครั้ง	พบข้อผิดพลาด ของระบบ 40 – 59 ครั้ง	พบข้อ ผิดพลาดของ ระบบ 60 – 79 ครั้ง	พบข้อ ผิดพลาดของ ระบบ 80 – 99 ครั้ง	พบข้อผิดพลาด ของระบบ มากกว่าหรือ เท่ากับ 100 ครั้ง
10. สภาวะวิกฤต (I10)	ไม่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงาน	บุคลากร มากกว่าร้อยละ 20 ไม่สามารถเข้า ปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรมากกว่า ร้อยละ 50 ไม่สามารถเข้า ปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรมากกว่า ร้อยละ 80 ไม่สามารถเข้า ปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้	บุคลากรทั้งหมด ไม่สามารถ ปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งได้

หมายเหตุ : สภาวะวิกฤต หมายถึง เหตุการณ์อุทกภัย เหตุการณ์อัคคีภัย การชุมนุม
ประท้วง/จลาจล เหตุการณ์โรคระบาด เหตุการณ์แผ่นดินไหว และเหตุการณ์โจรกรรม

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย
(Finance)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
11. ด้านการเงิน 11.1 จำนวนเงินที่ สูญเสีย (I11.1)	สูญเสียเงินไม่ เกิน 10,000 บาท	สูญเสียเงิน 10,001 – 50,000 บาท	สูญเสียเงิน 50,001 – 250,000 บาท	สูญเสียเงิน 250,001 – 1,000,000 บาท	สูญเสียเงิน มากกว่า 1,000,000 บาท
11.2 ความมั่นคง ทางการเงิน (I11.2)	สูญเสียเงิน 0.1–0.99 % ของเงินทุน สะสม	สูญเสียเงิน 1.0– 1.99 % ของ เงินทุนสะสม	สูญเสียเงิน 2.0–4.99 % ของเงินทุน สะสม	สูญเสียเงิน 5.0– 9.99 % ของ เงินทุนสะสม	สูญเสียเงิน มากกว่า 10% เงินทุนสะสม
11.3 การสูญเสีย รายได้ (I11.3)	น้อยกว่า 0.5% ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่าน มา	สูญเสียระหว่าง 0.5 – 1.0 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่าน มา	สูญเสียระหว่าง 1.01 – 3.00 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่าน มา	สูญเสียระหว่าง 3.01 – 5.00 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่าน มา	สูญเสียมากกว่า 5.00 % ของ รายได้ที่ได้รับ ในปีที่ผ่านมา

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้องกับกฎ
ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
12. ด้าน กฎระเบียบ (I12.3)	การไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มี นัยสำคัญ	การละเมิดข้อ กฎหมายที่ไม่มี นัยสำคัญ	การฝ่าฝืนกฎข้อ กฎหมายที่สำคัญ ที่ มีการสอบสวนหรือ รายงาน ไปยัง หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การดำเนินคดีและ/ หรือเรียกร้อง ค่าเสียหาย หากเป็นไปได้	การละเมิดข้อ กฎหมายที่ สำคัญ	การฟ้องร้อง ดำเนินคดี และ เรียกร้อง ค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญ มาก รวมถึงการ ฟ้องร้องที่เกิดจาก การรวมตัวกันของ ผู้ที่ได้รับความ เสียหาย

ที่มา : ดัดแปลงจาก 1. คู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2562 ของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)
2. คู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2562 มหาวิทยาลัยมหิดล
3. คู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. คู่มือบริหารความเสี่ยงปี 2561 สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
5. คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2560 องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (RISK PRIORITIZE)

5	10	15	20	25
4	8	2	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

-  **ระดับความเสี่ยงต่ำ** ค่าคะแนนระหว่าง 1 – 3
(มาตรการ = ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม)
-  **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** ค่าคะแนนระหว่าง 4 - 9
(มาตรการ = ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)
-  **ระดับความเสี่ยงสูง** ค่าคะแนนระหว่าง 10 - 16
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)
-  **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** ค่าคะแนนระหว่าง 17 - 25
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที)

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง และ ระดับความเสี่ยงต่ำ

3.4 การจัดการความเสี่ยง (RISK TREATMENT)

การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงเป็นการระบุทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ ซึ่งต้องประเมินผลต่อการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง รวมทั้งต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายในช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance ทั้งนี้องค์กรได้กำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Mitigation Options) ดังนี้

1. การยอมรับ (Take) ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมหรือลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง หรือการลดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับพนักงานงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลง

3. การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

4. การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลหรือองค์กรอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

3.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (EXISTING CONTROLS)

กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการจัดการความเสี่ยงของ สคช. ได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันเวลา โดยกิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบเพิ่มเติม เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละกิจกรรมแผนงานเพื่อตอบสนองความเสี่ยง อาจมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน ซึ่ง สคช. จะต้องมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การปฏิบัติ

อนึ่ง กิจกรรมการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง แม้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจะสามารถตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม แต่หากขาดกิจกรรมการควบคุมที่ดีและเหมาะสม ก็อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมของ สคช. ได้มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงตามที่ผู้บริหารกำหนด โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและป้องกันความเสี่ยงและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำโครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบเพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน สำหรับอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติเป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่ง สคช. ได้ทำการปรับปรุงระเบียบ นอกจากนั้น สคช. มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย นอกจากนั้น เพื่อแสดงถึงนโยบายด้านการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส

3.6 การติดตามและรายงานผล (MONITORING AND REPORTS)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ติดตาม ประสานงาน รวบรวมความเสี่ยง ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสามารถยึดถือปฏิบัติและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สคช. เป็นประจำต่อเนืองรายไตรมาส และนำเสนอคณะกรรมการ และคณะกรรมการสถาบันพิจารณา ผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส โดยระบุประเด็นความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และแผนการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการต่อไป

3.7 การทบทวน (REVIEW AND REVISION)

การทบทวนการบริหารความเสี่ยง จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อนำผลและข้อเสนอแนะไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม ความพอเพียง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่/ความเสี่ยงที่พบใหม่ เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงใหม่ และจัดการความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2564 โดยผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 4

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำและปรับปรุง แผน/คู่มือ/นโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแผนในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และรายงานผลการจัดการความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการพิจารณาแล้ว สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ เสนอแนะวิธีป้องกัน วัตถุประสงค์ความเสี่ยง และติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผ่านขั้นตอนความเห็นชอบของคณะทำงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง นโยบาย/คู่มือด้านความเสี่ยง ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

โดยสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเตรียมจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง นโยบาย/คู่มือ ด้านความเสี่ยง ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) โดยนำข้อมูลแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ข้อมูลสถานการณ์ ความเสี่ยงภายนอกและภายใน หรือรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้จากกระบวนการจัดการความเสี่ยง และกระบวนการเฝ้าระวังและทบทวนความเสี่ยงจากที่ผ่านมา การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) จากส่วนงานต่าง ๆ

4.2 กำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง /คู่มือ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนัก นผ. ดำเนินการจัดทำแนวทางและวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการเก็บรวบรวมในกระบวนการข้างต้น โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: Risk Management และประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

4.3 จัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สำนัก นผ. ดำเนินการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง กระบวนการ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยง และดำเนินการนำเสนอต่อ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา

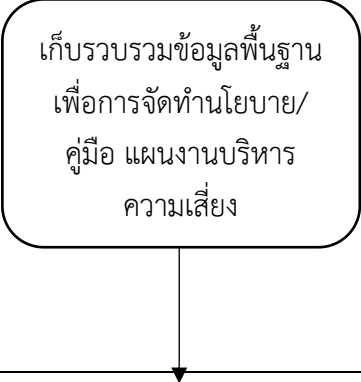
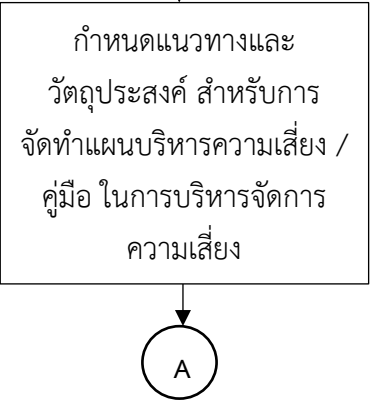
4.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ

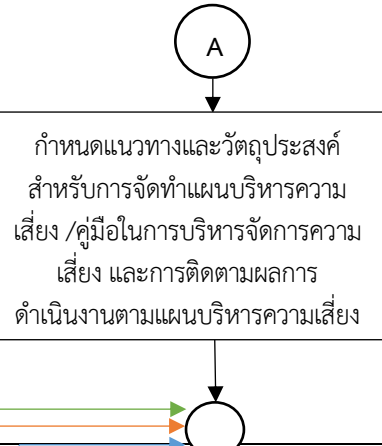
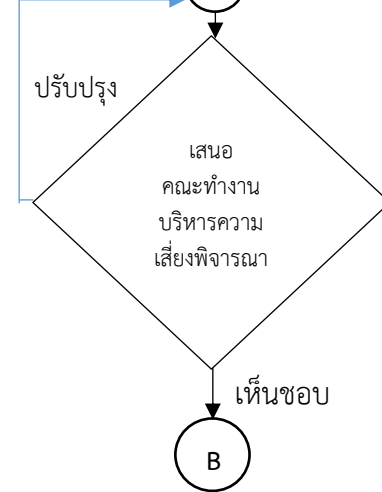
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ จากการนำเสนอ เมื่อพิจารณาผ่านจะส่งต่อไปให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น ถ้าหากไม่ผ่านการพิจารณาให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้ เพื่อเสนออนุมัติต่อไป

4.5 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นต่อแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ

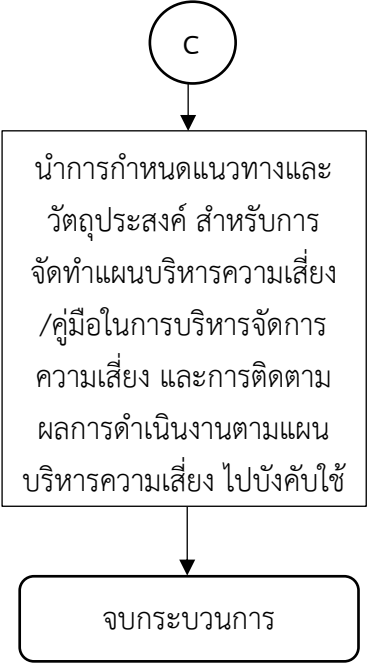
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ ถ้าหากไม่ผ่านการพิจารณาให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้เพื่อเสนอ คณะกรรมการสถาบันอนุมัติต่อไป

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน (flow)	Input	รายละเอียด	Output	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดทำนโยบาย/คู่มือ แผนงานบริหารความเสี่ยง	1.ข้อมูลการดำเนินงาน 2. การกำหนดความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ	โดยสำนัก นผ. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดทำนโยบาย/คู่มือ/แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยนำข้อมูลแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสถานการณ์ ความเสี่ยงภายนอกและภายใน มาตรฐานหรือกรอบการจัดการความเสี่ยง รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้จากระบวนการจัดการความเสี่ยง และกระบวนการเฝ้าระวังและทบทวนความเสี่ยง	ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยง	15 วัน	สำนัก นผ.	1.คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานและคณะอนุกรรมการ 2. FM-QP-PS-09-01 Rev.00 แบบบันทึกผลการชี้บ่งและประเมินความเสี่ยง
2	 กำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง / คู่มือ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง A	ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย	สำนัก นผ. ดำเนินการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการเก็บรวบรวมในกระบวนการข้างต้น โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: Risk Management และประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	1.(ร่าง) นโยบายและวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง	15 วัน	สำนัก นผ.	แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน (flow)	Input	รายละเอียด	Output	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3		(ร่าง) นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง	สำนัก นผ. ดำเนินการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง กระบวนการ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยง และดำเนินการนำเสนอต่อ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา	1. (ร่าง)แผนการบริหารความเสี่ยง 2. (ร่าง)คู่มือการบริหารความเสี่ยง	15 วัน	สำนัก นผ.	FM-QP-PS-09-02 Rev.00 แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
4		วาระการประชุม คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ จากการนำเสนอ 1. ผ่านการพิจารณา ให้ส่งต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น 2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้เพื่อเสนออนุมัติ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป	มติคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	1 วัน	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	คำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานและคณะอนุกรรมการ

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน (flow)	Input	รายละเอียด	Output	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
5		วาระการประชุม คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาเห็นชอบแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ จากการนำเสนอ 1. ผ่านการพิจารณา ให้ส่งคณะกรรมการสถาบันฯ เพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น 2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวน ข้อเสนอแนะและปรับแก้ และนำเข้าคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และจึงเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป	มติที่ประชุม คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยง	1 วัน	คณะอนุกรรมการ	แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ
5		วาระการประชุม คณะกรรมการ สถาบันฯ	คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ เพื่อให้ความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน 1. ผ่านการพิจารณา ดำเนินการประกาศ / ดำเนินการปฏิบัติงานในลำดับถัดไป 2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวน ข้อเสนอแนะและปรับแก้ และนำเข้าคณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และจึงเสนอคณะกรรมการสถาบันฯ เพื่อพิจารณาอีกครั้ง	มติที่ประชุม คณะกรรมการ สถาบันฯ	1 วัน	คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ สคช.	รายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายไตรมาส

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน (flow)	Input	รายละเอียด	Output	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
6	 <pre> graph TD C((C)) --> A[นำการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง /คู่มือในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไปบังคับใช้] A --> B(จบกระบวนการ) </pre>	มติที่ประชุม คณะกรรมการ สถาบันฯ	นำการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง /คู่มือในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ไปบังคับใช้ / ดำเนินงานตามมติที่ ประชุม	ผลการ ดำเนินงานตาม แผนบริหารความ เสี่ยงและคู่มือ บริหารความเสี่ยง	1 เดือน	คณะทำงาน	รายงานประจำปี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบบันทึกผลการซื้อและประเมินความเสี่ยง

แบบบันทึกผลการชี้บ่งและประเมินความเสี่ยง		
1. ความเสี่ยง:		
2. ประเภทความเสี่ยง: ☐ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ☐ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ☐ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial Risk) ☐ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ☐ ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ		
3. ปัจจัยเสี่ยง:		
4. ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	
	ผลกระทบ(Impact)	
	ระดับความเสี่ยง	
5. ผลกระทบจากความเสี่ยง:		
6. แผนจัดการความเสี่ยง:		
เป้าหมาย :		
เกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยง :		
ระดับที่ยอมรับได้ :		
7. ผู้รับผิดชอบ:		ฝ่ายงาน :
8. กิจกรรม		
9. ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ		
10. ผลการดำเนินงาน	<u>ไตรมาสที่ 1</u> ผลการดำเนินงาน :	

แบบบันทึกผลการชี้แจงและประเมินความเสี่ยง	
	ระดับความเสี่ยง : <u>ไตรมาสที่ 2</u> ผลการดำเนินงาน : ระดับความเสี่ยง : <u>ไตรมาสที่ 3</u> ผลการดำเนินงาน : ระดับความเสี่ยง : <u>ไตรมาสที่ 4</u> ผลการดำเนินงาน : ระดับความเสี่ยง :

ภาคผนวก ข

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบความเสี่ยง	การควบคุมที่มี	แผนการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน (ไตรมาส 2)	ระดับ ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)