



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

กันยายน 2564

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันมีความจำเป็นและสำคัญมาก เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้หน่วยงานมีความพร้อมต่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ต้องอาศัยการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกคนในหน่วยงานตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญ อันได้แก่ การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานที่ดี

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยได้นำกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลัง มาเป็นแนวทางในการจัดทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้มีความเป็นสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานภายใต้ปัญหา อุปสรรค ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหายได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

สารบัญ

1. ข้อมูลพื้นฐานสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	3
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	5
3. โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง	6
4. การบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	11
4.1 ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (INTERNAL & EXTERNAL CONTEXT)	12
4.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	14
4.3 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	14
4.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	18
4.5 แผนความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	23
4.6 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี 2565	39
4.7 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	39

1. ข้อมูลพื้นฐานสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ และนานาชาติ รวมทั้งรับรองมาตรฐานอาชีพของต่างประเทศและนำมาใช้เป็นมาตรฐานอาชีพ รับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของระบบคุณวุฒิวิชาชีพ นอกจากนี้ยังพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ เพื่อรองรับการให้บริการ e-Service เกี่ยวกับข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และพัฒนาและติดตามการประกันคุณภาพให้เกิดความน่าเชื่อถือเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม และส่งเสริมสนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อให้มีการเผยแพร่และการใช้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและจัดให้มีการฝึกอบรมตามมาตรฐานอาชีพ โดย สคช. เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2555 โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2570

วิสัยทัศน์

**พัฒนากำลังคนด้วยมาตรฐานอาชีพให้เป็นมืออาชีพ เพื่อ
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน**

พันธกิจ

- 1) พัฒนามาตรฐานอาชีพในภาคเศรษฐกิจที่สำคัญโดยความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและผลักดันการใช้ประโยชน์จากมาตรฐานอาชีพในการพัฒนากำลังคนของประเทศ
- 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพด้วยนวัตกรรม
- 3) พัฒนาระบบการเทียบโอนสมรรถนะที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานสู่คุณวุฒิวิชาชีพและสู่คุณวุฒิการศึกษาเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4) พัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะและเทียบโอนประสบการณ์ตามมาตรฐานอาชีพให้มีมาตรฐานในระดับสากล
- 5) เป็นศูนย์กลางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อการพัฒนากำลังคนของประเทศทุกช่วงวัย
- 6) สร้างระบบแพลตฟอร์มอัจฉริยะเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลด้านกำลังคนและการพัฒนาสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศไทย

เป้าประสงค์

- 1) จัดทำและทบทวนมาตรฐานอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับในระดับสากลรวมถึงการนำมาตรฐานต่างประเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังคน
- 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ เพื่อต่อยอดอาชีพสู่ความก้าวหน้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกระดับ
- 3) สร้างระบบการเทียบโอนสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพและเที่ยงตรง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกำลังคน
- 4) สนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ และเทียบโอนประสบการณ์ ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการครอบคลุมทั่วประเทศ ที่มีมาตรฐานระดับสากล
- 5) พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อบูรณาการสารสนเทศให้ทันสมัยและมีเสถียรภาพและรองรับการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าถึงบริการโดยง่าย
- 6) ให้ข้อมูลด้านกำลังคนในระดับนโยบายได้อย่างแม่นยำตลอดจนกลไกในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

ค่านิยมองค์กร (SHARED VALUE)

- T : Transparency ยึดหลักความโปร่งใสในการดำเนินงาน
P : Professionalism ความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองสู่ระดับสากล
Q : Quality มีคุณภาพ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐาน
I : Integrity มีความซื่อสัตย์ สุจริต

แผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2565-2570

- ยุทธศาสตร์ที่ 1** ทบทวนและจัดทำมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนากำลังคน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2** ผลักดันการใช้มาตรฐานอาชีพในการพัฒนากำลังคนของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเทียบโอนระบบคุณวุฒิวิชาชีพกับระบบคุณวุฒิการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมคุณค่าในมาตรฐานอาชีพสู่ความเป็นมืออาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรด้วยระบบข้อมูลในการบริหารจัดการกำลังคนของประเทศ

2.นโยบายการบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สคช. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งภาพลักษณ์ของ สคช. ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ

2. การระบุความเสี่ยงต้องตอบสนองทันต่อเหตุการณ์ที่สำคัญ ซึ่งจะมีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Risk) โดยทั้งนโยบาย กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้องได้รับการทบทวนเป็นระยะ ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

3. กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และต้องเชื่อมโยงกันทุกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานใน สคช. ที่จะประเมินโอกาส และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมอย่างเหมาะสม จัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ สคช.

4. มีการจัดสรรทรัพยากรและให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความเสี่ยงกับบุคลากรทุกระดับให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

5. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านกลไกตามที่ สคช. กำหนดโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ ประเมินความเสี่ยง ทบทวน ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการสถาบัน พิจารณาเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3.โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง

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

คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

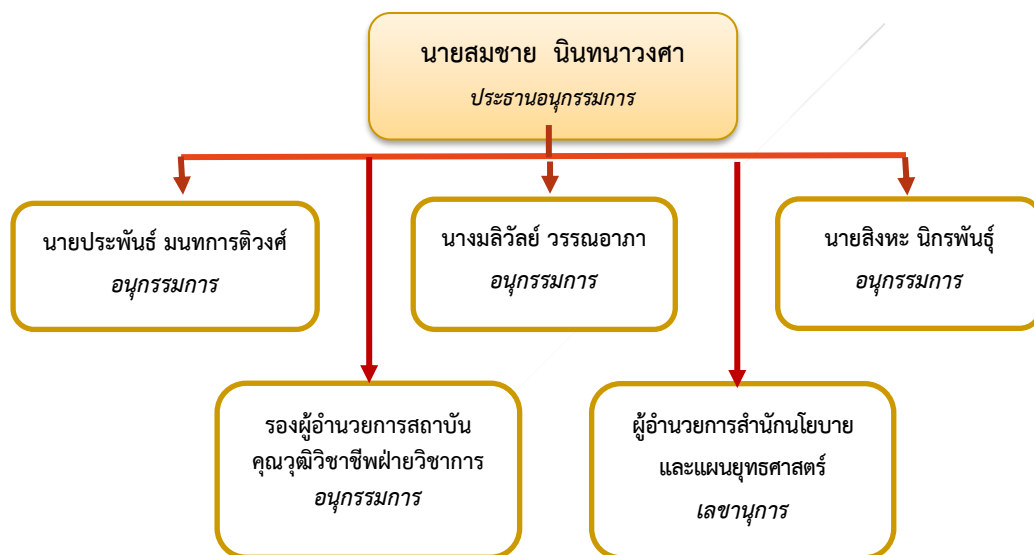
คณะกรรมการ สคช.

- | | |
|--|----------------------|
| 1) นายนคร ศิลปอาชา | ประธานกรรมการ |
| 2) นางสุพัตรา ลิ้มปะพันธ์ | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3) นางปัทมา วีระวานิช | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 4) ปลัดกระทรวงแรงงาน | กรรมการ |
| 5) ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม | กรรมการ |
| 6) เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา | กรรมการ |
| 7) อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน | กรรมการ |
| 8) ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 9) ประธานกรรมการสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 10) ประธานสมาคมธนาคารไทย | กรรมการ |
| 11) ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ | กรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- | | |
|--|------------------|
| 1) นายสมชาย นินทาวงศา | ประธานอนุกรรมการ |
| 2) นายประพันธ์ มนทการติวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 3) นางมลิวลย์ วรรณอาภา | อนุกรรมการ |
| 4) นายสิงหะ นิกรพันธุ์ | อนุกรรมการ |
| 5) รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายวิชาการ | อนุกรรมการ |
| 6) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ | เลขานุการ |

โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



อำนาจหน้าที่

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

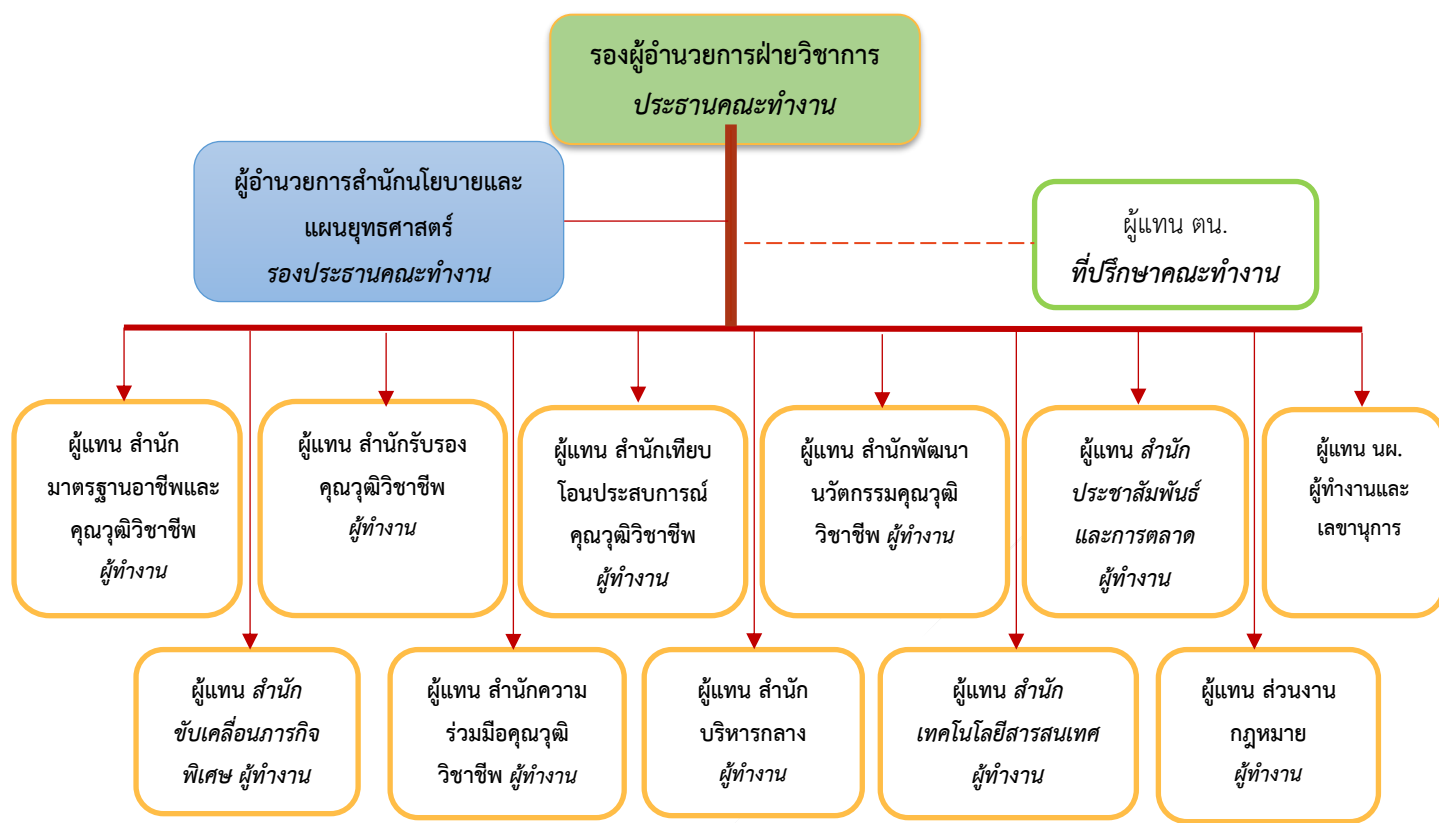
คณะผู้บริหารสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

- | | |
|------------------------------|--|
| 1) นายนคร ศิลปอาชา | รักษาการผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 2) นางสาววรรณธิป จันทนุ | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 3) นางสาวจุลลดา มีจุล | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ |
| 4) นายนิธิวัชร ศิริปรียพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 5) นายณพพร ชนเจริญ | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 6) นายจรณวรรณ ทองหลอม | รักษาการผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ |
| 7) นางสาวนวรรตน์ วงษ์อรุณ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด |
| 8) นางสาวมะลิ จันทร์สุนทร | รักษาการผู้อำนวยการสำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 9) นางสาวโอมิกา บุญกัน | รักษาการผู้อำนวยการสำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ |
| 10) นายพิริยพงศ์ แจ้เจนเวทย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 11) นางสาวพรภัทรา ฉิมพลอย | รักษาการผู้อำนวยการสำนักขับเคลื่อนการกิจพิเศษ |
| 12) นางสาวอาภากร นิลรัตน์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง |
| 13) นายอภิชาติ ธนนันท์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ |

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๑. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	เป็น ประธานคณะกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	เป็น รองประธานคณะกรรมการ
๓. นางสาวชุติมา ยิ่งยงวรชาติ ส่วนงานตรวจสอบภายใน	เป็น ที่ปรึกษาคณะกรรมการ
๔. นางสาววารุณี วัฒนถนอม สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น ผู้ทำงาน
๕. นายวันชนะ สุภาพ สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น ผู้ทำงาน
๖. นางสาวณัชชาธิ์ ธนาวรรฐพงศ์ สำนักพัฒนานวัตกรรมการคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น ผู้ทำงาน
๗. นางสาวธัญมาศ ลิ้มอักษร สำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น ผู้ทำงาน
๘. นางสาวรัตนวดี อุทัยรังษี สำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ	เป็น ผู้ทำงาน
๙. นางสาวศศิภา สงฆ์พรหม สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ	เป็น ผู้ทำงาน
๑๐. นางสาวจิตติมนต์ สกลภาพ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	เป็น ผู้ทำงาน
๑๑. นางสาวนลินี ฝาสุกะกุล สำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด	เป็น ผู้ทำงาน
๑๒. นางสาวอาภากร นิลรัตน์ สำนักบริหารกลาง	เป็น ผู้ทำงาน
๑๓. นายปัทมพงศ์ ห่อประสาทสุข สำนักบริหารกลาง	เป็น ผู้ทำงาน
๑๔. นางสาวรีนวงศ์ ใจมั่นคง สำนักบริหารกลาง	เป็น ผู้ทำงาน
๑๕. นายไชยเชษฐ์ นุ่นใหม่ ส่วนงานกฎหมาย	เป็น ผู้ทำงาน
๑๖. นางสาวภัทรพร กิจชัยนุกูล สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์	เป็น ผู้ทำงานและเลขานุการ

โครงสร้างคณะทำงานบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



อำนาจหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. ติดตาม ประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันประสบความสำเร็จ และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อเสนอแนะ แนวทางป้องกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนพิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อผู้อำนวยการสถาบันให้ทราบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ
5. เชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล หรือเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม
6. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย

4.การบริหารความเสี่ยง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการในหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้สามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเน้นการบริหารจัดการในระดับส่วนงานไปจนถึงระดับองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของส่วนงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

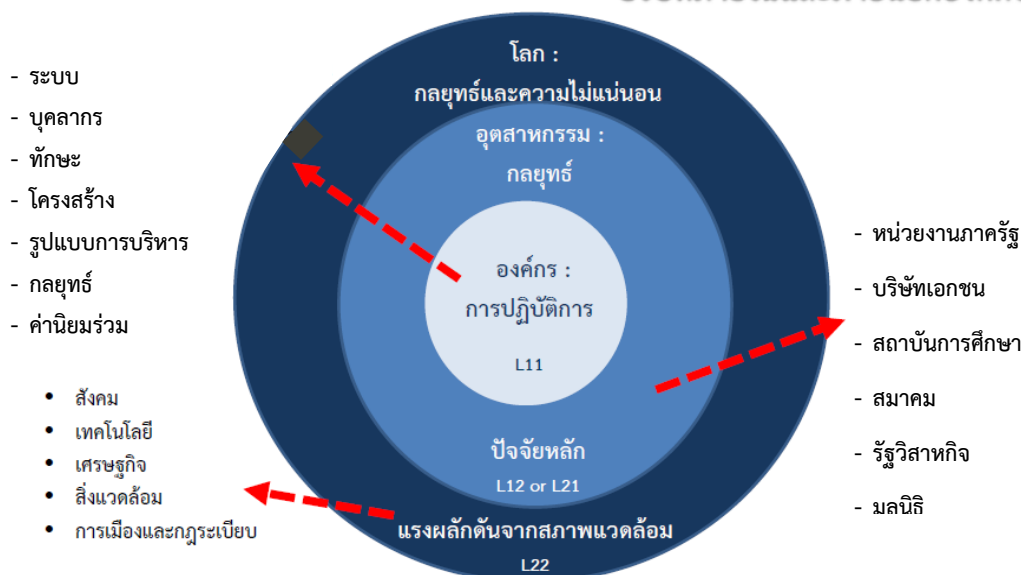
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยส่วนงานแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละส่วนงาน ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร
3. มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) แต่ละส่วนงาน
4. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
5. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.1 ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (INTERNAL & EXTERNAL CONTEXT)¹

กำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context) ตามภารกิจหลักของ สคช. และภารกิจสนับสนุน โดยอ้างอิงจากโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การกำหนดขอบเขตสภาพแวดล้อมและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับ สคช.

บริบทภายในและภายนอกองค์กร



1.1 บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

1) ระบบ (System) สคช. มีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัว

ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการนำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) มาช่วยในการจัดระบบการทำงาน นอกจากนี้ยังนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 มาช่วยในการบริหารกระบวนการทำงาน

2) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ Skill Matrix และ Training Needs เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนการฝึกอบรม และให้มีการรายงานผลการฝึกอบรม ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์

3) ทักษะ (Skill) บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลากหลายและสามารถทำงานได้เฉพาะทางตรงตามภาระงาน (Job Description) และมีประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดในการทำงานภารกิจอื่นๆ ได้อีก

¹ โครงการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560-2564 โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559

4) โครงสร้าง (Structure) สคช. มีโครงสร้างองค์กรที่มีพระราชกฤษฎีกาในการจัดตั้ง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละสำนัก-ส่วนงาน รวมถึงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง

5) รูปแบบการบริหาร (Style) สคช. มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพที่ชัดเจนและมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการทำงานตามพันธกิจเป็นหลัก

6) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนยุทธศาสตร์ตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์การดำเนินงานการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

7) ค่านิยมองค์กร (Shared Value) มีการกำหนด TPQI Core Value ของ สคช. และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ โดยค่านิยมร่วมดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์องค์กร เน้นความโปร่งใส ความเป็นมืออาชีพ คุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน

1.2 บริบทภายนอก (External Context)

สคช. ได้กำหนดขอบเขตของบริบทภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของสคช. ภายนอกได้กรอบแนวคิด PESTEL โดยครอบคลุมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Interested Party) ที่มีความนัยสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีประเด็นขอบเขตที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การเมือง (Politic) สคช. ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายส่งเสริมการลงทุน First S-Curve and New S-Curve และนโยบายการพัฒนากำลังคน

2) เศรษฐกิจ (Economic) สคช. มีการดำเนินการตามกรอบ Industry 4.0 มุ่งเน้นการใช้กำลังคนที่มีมาตรฐานและทักษะเพื่อนำไปสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ

3) สังคม (Social) สคช. มีพันธกิจในการผลักดันแรงงานที่ขาดคุณวุฒิทางการศึกษาให้สามารถนำมาเทียบเคียงคุณวุฒิวิชาชีพได้ และปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการไปพร้อมๆ กัน เป็นจุดที่เชื่อมโยงโลกทางการศึกษาและโลกการทำงานไปพร้อมๆ กัน

4) กฎระเบียบ/กฎหมาย (Law) สคช. ปฏิบัติตามภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สคช.อย่างเคร่งครัด และมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับของ สคช. ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชน

5) เทคโนโลยี (Technology) สคช. มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการขับเคลื่อนการทำงาน มีการเชื่อมโยง ศึกษา พัฒนาและผลักดันการพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายนอก และพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีในระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการจัดทำระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมและเผยแพร่ในวงกว้าง

6) สิ่งแวดล้อม (Environment) สคช. ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

4.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้แจง ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง ภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน
- 2) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของ สคช.อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อให้บุคลากรของ สคช. มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สคช. (Risk Awareness Culture)

4.3 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่ เป็น 5 องค์ประกอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ ซึ่งภายใต้ 5 องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วยหลักการ 20 ประการ รายละเอียดมีดังนี้



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

(1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (Governance & Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ

หลักการที่ 1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร

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) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงานการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

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

หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างหรือรักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและระดับย่อย

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

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

(3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์กรจะต้องมีกระบวนการและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรมีการระบุความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้วควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

หลักการที่ 11 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาวะแวดล้อม

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

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

(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 รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่น่านำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกับการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

(5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรควรต้องมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่

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

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

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

นอกจากนี้ ยังได้ประยุกต์หลักการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: 2018 และระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 (Risk and Opportunities) ครอบคลุมการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของ สคช. ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้เกิด Risk Awareness Culture ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยง ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จากระดับส่วนงานผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเสนอคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ วิธีป้องกัน และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงาน

4.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานประจำที่สำคัญขององค์กร และหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และหรือสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ งานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน
- 1.2 กำหนด ค่าเป้าหมายที่ สคช. ยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง /เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส(กระทบเชิงบวก) และความเสี่ยง (กระทบเชิงลบ) ให้ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และด้านผลกระทบผลที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หมายเหตุ : ปัจจัยภายใน อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม, นโยบายการบริหารและการจัดการ, ความรู้ / ความสามารถทักษะของบุคลากร, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล / ระบบสารสนเทศ, เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ / สังคม / การเมือง / กฎหมาย, คู่แข่ง, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น

2.1 ดำเนินการระบุ รายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ทั้งนี้หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วยอาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง / ผู้ทรงคุณวุฒิ(Interview), การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey), การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking), คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories), การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์ และคัดเลือก ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) / สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นในอนาคต โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ แผนผัง Bow Tie, Root Cause Analysis (RCA) (Fishbone Diagram, Why Why Analysis, Tree Diagram) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุ และทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม โดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้

3.1 ระบุ กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยง (ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันโดยไม่รวมสิ่งที่ทำในอนาคต)

3.2 กำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับความเสี่ยง และระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

3.3 ประเมิน ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน)

3.4 จัดลำดับ และคัดเลือกความเสี่ยงระดับสูง และสูงมาก เพื่อนำมาบริหารจัดการโดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบ, เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Rating : Matrix 5x5)

การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้เกณฑ์เมตริกซ์แบบ 5 x 5 คือ การประเมินระดับ โอกาสเกิด (Likelihood) และระดับ ผลกระทบ (Impact) แบ่งเป็น 1 ถึง 5

โดยระดับความเสี่ยง สามารถหาได้จากผลคูณของคะแนนทั้งสองมิติ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{คะแนนประเมินมิติโอกาสเกิด} \times \text{คะแนนประเมินมิติผลกระทบ}$$

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

-  **ระดับ ต่ำ** ค่าคะแนนระหว่าง 1 – 3
(มาตรการ = ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม)
-  **ระดับ ปานกลาง** ค่าคะแนนระหว่าง 4 - 10
(มาตรการ = ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)
-  **ระดับ สูง** ค่าคะแนนระหว่าง 12 - 16
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)
-  **ระดับ สูงมาก** ค่าคะแนนระหว่าง 20 - 25
(มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที)

การกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) สามารถกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ได้ด้วยตนเอง ที่เหมาะสมกับแต่ละรายการความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน บริบทและระดับที่สามารถยอมรับได้ของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีไม่เท่ากัน และไม่จำเป็นต้องมี

เกณฑ์ประเมินเหมือนกันทั้งนี้ ได้แสดงการกำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ดังตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

เกณฑ์การให้คะแนน

ผลกระทบ (Impact)

คะแนน	เกณฑ์
5	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
4	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
3	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
2	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
1	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....

เกณฑ์การให้คะแนน

โอกาส (Likelihood : L)

คะแนน	เกณฑ์
5	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	โอกาสเกิดมากกว่า 70 - 89% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุกปี
3	โอกาสเกิดมากกว่า 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	โอกาสเกิดมากกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ/โครงการ/ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 5 ปี

การแบ่งประเภทความเสี่ยง²

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม
3. ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ครอบคลุมความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจำเป็นต้องนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง - สูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอน ดังนี้

4T	TAKE	TREAT	TRANSFER	TERMINA
	ยอมรับ	ลด	กระจาย/ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
ความหมาย	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถ <u>ยอมรับได้</u>	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อ <u>ลดระดับความเสี่ยง</u> ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่ยง แบบ <u>ร่วมจัดการ</u> โดย <u>กระจาย ถ่ายโอน ความเสี่ยง</u> บางส่วน ไปให้กับบุคคล หรือองค์กรอื่น	<u>ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรม</u> ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (ไม่คุ้มเสี่ยง)

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหรือไม่ ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงได้ในระดับที่ยอมรับได้หรือยัง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการ กิจกรรมการควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สุดคล่อง และทันต่อสถานการณ์ โดย

- 1) กำหนด และติดตามผล ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)
- 2) ติดตาม การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการจัดการความเสี่ยง
- 3) ประเมินผล ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 4) ประเมินผล ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ
- 5) พิจารณาทบทวน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม(เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

นอกจากนี้ในการบริหารจัดการบางครั้งย่อมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงพิจารณาลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไปจนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียหาญต่อหน่วยงาน

4.5 แผนความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ความเสี่ยง	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	หมายเหตุ
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)				
S1 การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ	-	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
S2 การพัฒนาองค์กรรับรอง ตาม ISO17024 ไม่บรรลุเป้าหมาย			$3 \times 4 = 12$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
S3 ยอดผู้รับการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			$4 \times 3 = 12$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)				
O1 จัดระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีมาตรฐาน	$3 \times 4 = 12$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
O2 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล TPQI-NET	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
O3 การใช้งานและรองรับการทำงานของระบบฐานข้อมูล e-office	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
O4 การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
O5 การพิมพ์ใบประกาศข้อมูลไม่ถูกต้อง			$5 \times 2 = 10$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
O6 ผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้รับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพฯ			$4 \times 1 = 4$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
O7 การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายของสำนัก (จากหน่วยประเมิน EP ได้รับการบอกเลิกสัญญา)			$1 \times 2 = 2$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
O8 ข้อเสนอสำหรับการประเมินยังลงในฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน			$3 \times 3 = 9$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
O9 มาตรการป้องกันข้อสอบรั่วไหลออกไป			$1 \times 5 = 5$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
O10 บุคลากรของสถาบันฯ ติดโควิด			$3 \times 2 = 6$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
O11 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง			$3 \times 3 = 9$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
O12 การจัดการฝึกอบรมภายใน ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้			$3 \times 3 = 9$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด

ความเสี่ยง	ปี 2563	ปี 2564	ปี2565	หมายเหตุ
O13 ความพึงพอใจในการให้บริการลดลง			$3 \times 1 = 3$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
O14 การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่ได้มีการสร้างความร่วมมือ			$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk)				
F1 การจัดซื้อจัดจ้างไม่ทันกำหนดเวลา	-	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 2 = 6$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
F2 การตั้งงบประมาณตาม พรบ. 2565 ภายใต้ความร่วมมือโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ			$3 \times 5 = 15$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
F3 การวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามใบจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือเงินสะสมที่ได้รับอนุมัติแล้ว			$3 \times 1 = 3$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
F4 ยังไม่สามารถเก็บเอกสารการเบิกจ่ายฉบับจริงได้ จากมาตรการ Work from home			$4 \times 4 = 16$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
F5 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้			$3 \times 2 = 6$	ความเสี่ยงในสถานการณ์โควิด
ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)				
C1 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	-	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$	ควรจัดให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่อง
C2 ความล่าช้าในการประกาศ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศ ที่เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา	-		$4 \times 5 = 20$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565
C3 การพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558			$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565 (ความเสี่ยงทุจริต)
C4 ทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่			$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565 (ความเสี่ยงทุจริต)
C5 ทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ			$1 \times 1 = 1$	ความเสี่ยงใหม่ปี 2565 (ความเสี่ยงทุจริต)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)				
S1 การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ	การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ	1. การสรุปผลนโยบายของคณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พร้อมเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ 2. การติดตามผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุมผู้บริหาร 3. สรุปผลและรวบรวมผลการดำเนินงาน และรายงานให้คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้รับทราบ	3 (L3) X 1 (L1) = 3	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
S2 การพัฒนาองค์กรรับรอง ตาม ISO17024 ไม่บรรลุเป้าหมาย	1. องค์กรรับรองยังอยู่ระหว่างการพิจารณาเพื่อให้ได้รับรองเข้าสู่ ISO 17024 ยังไม่ได้รับการรับรอง จำนวน 1 องค์กร 2. หากไม่ได้รับการรับรอง จะกระทบต่อผลคะแนน กพร. ตามที่ได้กำหนดเป้าหมายขั้นสูง - องค์กรรับรองได้รับการรับรอง ISO 17024 จำนวน 1 แห่ง 3. ปัจจัยเสี่ยงนี้ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากผู้พิจารณาคือ องค์กรภายนอก	การติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3 (L2) x 4 (I1) = 12	สำนักพัฒนา นวัตกรรมคุณวุฒิ วิชาชีพ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
S3 ยอดผู้รับการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ 1.1 เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) เป็นระยะเวลานาน ครอบคลุมทุกพื้นที่ และรัฐบาลได้กำหนดมาตรการห้ามใช้พื้นที่ต่างๆ ส่งผลกระทบต่อการจัดการประเมินสมรรถนะฯ ตามแผนงานที่วางไว้ 1.2 มีการปรับการประเมินให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งจัดได้เฉพาะบางสาขาเท่านั้น 1.3 เกิดการยกเลิกการจัดสอบกระทันหัน เนื่องจากเจ้าหน้าที่สอบติดโควิด 19 2. สำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ 2.1 ปัจจัยภายนอก จากสถานการณ์โรคระบาด ประกาศปิดการใช้พื้นที่จากหน่วยงานภาครัฐ และงดการรวมตัวมากกว่า 20 คน ขึ้นไป ซึ่งพบผลกระทบในการดำเนินงานดังนี้ 2.2 องค์การรับรองที่ได้รับการอนุมัติสนับสนุนการประเมินฯ แล้ว ส่งหนังสือขอยกเลิกเนื่องจากเจ้าหน้าที่สอบติดโควิด 19 2.3 การเทียบโอนประสบการณ์ จะต้องใช้หลักฐานประกอบการเทียบโอนประสบการณ์ แต่ด้วยสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้ผู้เข้ารับการประเมินไม่สามารถขอเอกสาร	ปรับรูปแบบการจัดการประเมินฯ เป็นการใช้ระบบออนไลน์ และ Computer Based test และการเทียบโอนประสบการณ์	4 (L1) x 3 (I1) = 12	สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ สำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
	จากที่ทำงานได้เนื่องจากที่ทำงานสั่ง Work From home 3. สำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ 3.1 การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาส่งผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคคลตามสัญญาที่ได้ทำร่วมกับ IOM 3.2 ส่งผลกระทบต่อบประมาณที่เป็นรายได้ที่จะได้รับ เนื่องจากต้องคั่นงบประมาณ กลับไปยัง IOM เนื่องจากไม่สามารถจัดการประเมินได้ตามที่กำหนดไว้ (งบประมาณที่คงเหลือ 66,000 บาท)			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)				
○1 จัดระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีมาตรฐาน	อัตราการลาออกระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2562 ถึง 30 กันยายน 2563 มีร้อยละของอัตราการลาออกร้อยละ 9.76 และในปี 2564 อัตราการลาออกอยู่ที่ 5.26	1. การจัดเวทีการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสิทธิภาพการทำงาน และวิธีการทำงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 1.1 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ สคช. KM เดือนละ 2 ครั้ง จำนวน 24 ครั้งต่อปี 1.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกัน ได้แก่ สัมมนาสถาบัน กิจกรรม CSR ปีละ 2 ครั้ง 2. การสร้างการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในมิติต่างๆ	3 (L1) X 1 (I7.2) = 3	สำนักบริหารกลาง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
		2.1 การจัดเวทีให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสื่อสารถึงกันอย่างใกล้ชิด ได้แก่ Lunch Talk และพี่เลี้ยง โดยเน้นเฉพาะกลุ่มพิเศษ 2.2 การสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยง 3. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 3.1 การพัฒนาทักษะการฟังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 3.2 การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน 4. การปรับปรุงสวัสดิการ 4.1 การปรับปรุงสวัสดิการ ได้แก่ การให้สิทธิเจ้าหน้าที่เลือกลงทุนในส่วนสะสมของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามระดับความเสี่ยงที่ต้องการ การจัดทำบันทึกข้อตกลงเพื่อรับสิทธิลดหย่อนค่ารักษาพยาบาลอื่นๆ 3 แห่ง 5. การจัดให้มีโครงการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ 5.1 การสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจน		

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
O2 การใช้งานและรองรับการทำงาน ของระบบฐานข้อมูล TPQI-NET	การใช้งานและการรองรับการทำงานของระบบ ฐานข้อมูล TPQI-NET	1. จัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล TPQI-NET 2. การจัดอบรมการใช้งานให้กับบุคลากร และผู้ ที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี	$3(L1) \times 5(I9.3)$ = 15	สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ
O3 การใช้งานและรองรับการทำงาน ของระบบฐานข้อมูล e-office	การใช้งานและการรองรับการทำงานของระบบ ฐานข้อมูล e-office	1. จัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล e-office 2. การจัดอบรมการใช้งานให้กับบุคลากร อย่าง น้อย 4 ครั้งต่อปี	$3(L1) \times 5(I9.3)$ = 15	สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ
O4 การหยุดชะงักของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	การถูกโจมตีจากไวรัสคอมพิวเตอร์ 1. แฮร์ไตร์ของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลโดน Ransomware เข้ารหัสข้อมูลทั้งหมด ทำให้ใช้ งานข้อมูลไม่ได้ 2. การ Restore ข้อมูล ต้องใช้เวลาในการ ตรวจสอบความถูกต้องและใช้เวลาในการคืน ค่าประมาณ 1 ชั่วโมง	1. กำหนดให้มีการทดสอบ Restore ข้อมูลที่ทำ การสำรองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. กำหนดผู้รับผิดชอบการสำรองและกู้คืนข้อมูล ให้มีความชัดเจน ฝ่ายงาน : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบ : 1. นายเทวัญ นาคเทวัญ 2. นายกันต์ธนวุฒิ ธนพัตจิรณี	$1 (L3) \times 2(I9) =$ 2	สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ
O5 การพิมพ์ใบประกาศข้อมูลไม่ ถูกต้อง	1. การนำเข้าข้อมูลในระบบฐานข้อมูลไม่ถูกต้อง เช่น ปีของมาตรฐานอาชีพที่ไม่ตรง เช่น การใช้ คำว่าระดับ/ชั้น มาตรฐานอาชีพ ชื่อ Tier1- Tier3 รหัส UOC UOC ภาษาไทย เป็นต้น 2. เมื่อลงข้อมูลในระบบไม่ถูกต้อง ทำให้ข้อมูล ที่จัดพิมพ์ใบประกาศ ไม่ถูกต้อง ซึ่งทำให้ต้องเพิ่ม	ประสานงานไปยังสำนัก มค. ขอให้ตรวจสอบ ข้อมูลในระบบฐานข้อมูล หรือ PM ที่จัดทำ มาตรฐาน	$5 (L1) \times 2 (I9) =$ 10	สำนักประชาสัมพันธ์ และการตลาด

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
	ระยะเวลาการตรวจสอบ ส่งผลต่อการได้รับใบประกาศนียบัตรล่าช้า			
O6 ผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้รับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ	1.องค์กรรับรองฯไม่ส่งต่อใบประกาศให้กับผู้ที่ผ่านการประเมินฯ 2. เมื่อประเมินความพึงพอใจในแต่ละปี จะได้รับข้อเสนอแนะเรื่องยังไม่ได้รับใบประกาศนียบัตร 3. จากการตรวจสอบรายชื่อผู้ที่ให้ข้อมูลว่ายังไม่ได้รับใบประกาศ ทั้งหมด พบว่า ใบประกาศถูกจัดส่งไปยังองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ที่ผู้ผ่านการประเมินเข้าสอบแล้ว	1.1 สำนักบริหารกลางจัดทำสรุปบันทึกการจัดเก็บเอกสารการเบิกจ่ายฉบับจริง 1.2 ให้ทุกสำนักและส่วนงานจัดเตรียมเอกสารเบิกจ่ายฉบับจริง ให้แล้วเสร็จ ทุก 15 วัน 1.3 การจัดเก็บรอบที่ 1 ภายในวันที่ 20 กันยายน 2564 รอบที่ 2 11 ตุลาคม 2564 รอบต่อไป ทุก 15 วัน จนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่สภาวะปกติ	4 (L3) × 1 (I8) = 4	สำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด
O7 การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายของสำนัก (จากหน่วยประเมิน EP ได้รับการบอกเลิกสัญญา)	1. หน่วยประเมินสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ RMIGV ด้วยเครื่องมือการประเมินสากล (Pearson) มีแห่งเดียวที่มีสิทธิจัดประเมินฯ 2. องค์กรที่มีสิทธิจัดการประเมิน มีโอกาสถูกบอกเลิกสัญญาจ้างโดยหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้ไม่สามารถรับงานจ้างจากหน่วยงานภาครัฐได้อีก 3. ส่งผลกระทบต่อประเมินสมรรถนะภาษาอังกฤษ (EP)	ดำเนินการประสานหน่วยงานต้นสังกัดเครื่องมือการประเมินสากล (Pearson) ให้เพิ่มหน่วยงานที่รับรองได้เพื่อดำเนินการประเมินได้ฯ	1 (L3) × 2 (I3.2) = 2	สำนักเทียบโอนประสบการณ์คุณวุฒิวิชาชีพ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
O8 ข้อสอบสำหรับการประเมินยังลง ในฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน	1. การนำข้อสอบลงฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน 2. ข้อสอบบางส่วนยังอยู่กับเจ้าหน้าที่ ที่เป็น ผู้จัดทำ/รวบรวมเครื่องมือสอบ	1. มค. ดำเนินการตรวจสอบข้อสอบมาตรฐาน อาชีพที่แล้วเสร็จว่ามีครบถ้วน บนฐานข้อมูล และได้นำลงฐานข้อมูลภายใน 30 กันยายน 64 2. ให้ มค. ดำเนินการจำกัดสิทธิ์กับข้อสอบจาก ส่วนกลาง ภายใน เดือนกันยายน 64 (ให้เอาออก จากเจ้าหน้าที่ให้หมด และให้อยู่ในระบบ พร้อม จัดการป้องกัน) 3. ตรวจสอบข้อสอบให้เป็นไปตามกรอบ 8 ทั้งหมด	3 (L2) x 3 (I4) = 9	สำนักมาตรฐาน อาชีพและคุณวุฒิ วิชาชีพ
O9 มาตรการป้องกันข้อสอบรั่วไหล ออกไป	1. มีโอกาสที่เครื่องมือ (ข้อสอบ) จะหลุดออกไป ยังผู้อื่นได้ 2. ยังไม่มีมาตรการป้องกันข้อสอบรั่วไหล	1. การจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงเฉพาะสำนัก มค. รค. และ ทค. 2. การปรับปรุง ISO 9001 ในการป้องกัน ข้อสอบรั่วไหล 3. การปรับระบบให้รองรับการตรวจสอบ ย้อนหลังการนำข้อมูลไปใช้ (ใครนำข้อสอบไปใช้)	1 (L2) x 5 (I4) = 5	สำนักรับรองคุณวุฒิ วิชาชีพ สำนักเทียบโอน มาตรฐานอาชีพ สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ
O10 บุคลากรของสถาบันฯ ติดโควิด	การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เพราะต้องรักษา ตัวอย่างน้อย 14 วัน - มีเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คนที่ติดเชื้อโควิด 19 (ลูกจ้างโครงการ) - สถาบันฯ มีการจัดให้ฉีดวัคซีนแล้ว ซึ่งมี เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ได้รับวัคซีนเรียบร้อยแล้ว จำนวน 149 คน จากทั้งหมด 159 คน	1. การจัดคู่การปฏิบัติงาน (Buddy) 2. การทำสื่อประชาสัมพันธ์การดูแลตนเอง	3 (L2) x 2 (I10) = 6	ทุกสำนัก/ส่วนงาน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
O11 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง	1. สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ 1.1 การดำเนินงานโครงการจัดทำและทบทวนมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพเกิดความล่าช้าจากเหตุสุดวิสัย อาทิ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ 1.2 ทีมที่ปรึกษาไม่สามารถจัดงานได้ตามที่กำหนดไว้ตาม TOR ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือปรับลดงบประมาณ 2. สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ 2.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อประเมินความพึงพอใจในการให้บริการ ที่ปรึกษาไม่สามารถลงพื้นที่เก็บข้อมูลได้ตามที่กำหนดไว้ตาม TOR 2.2 มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงการหรืองบประมาณการจ้าง เพราะต้องเปลี่ยนรูปแบบการประเมิน	1. ติดตามและรายงานผลการดำเนินโครงการประจำปีให้ผู้บริหารทราบในที่ประชุมผู้บริหารทุกครั้ง รวมถึงปัญหาอุปสรรคในแต่ละโครงการ 2. ติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้บริหารทราบในที่ประชุมผู้บริหารทุกครั้ง รวมถึงปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการใช้จ่ายงบประมาณ	3 (L3) x 3 (I3.2) = 9	สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์
O12 การจัดการฝึกอบรมภายใน ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้	1. เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) เป็นระยะเวลานาน จึงมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการอบรมเป็นแบบออนไลน์ 2. ระบบ E-Learning ของ กพ. มีปัญหา ไม่สามารถเข้าอบรมออนไลน์ได้เนื่องจากข้อผิดพลาดของระบบ จึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนมาจัดแบบหาวิทยากรมาอบรมเอง	1. ใช้การฝึกอบรมแบบออนไลน์ พร้อมกับบันทึกเทปการบรรยายไว้ ให้ท่านที่ไม่ได้เข้าอบรม หรือไม่ได้เข้าอบรมตลอดหลักสูตรได้เข้าฟังในภายหลัง 2. ให้ผู้เข้าอบรมทุกท่าน ทำ Post-test ผ่าน Google Forms เพื่อติดตามความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรนั้นๆ	3 (L2) x 3 (I3.2) = 9	สำนักบริหารกลาง (บุคคล)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
O13 ความพึงพอใจในการให้บริการลดลง	จากการทำงานที่บ้าน (work From Home) 100% ทำให้สื่อสารกันภายในองค์กรเป็นไปได้ช้า	กิจกรรม Morning Talk (การพูดคุยกันในช่วงเช้า) ทุกสัปดาห์ ภายในสำนัก/ส่วนงาน ในประเด็น แลกเปลี่ยนข่าวสาร ติดตามสถานะงาน และ KM ความรู้เรื่องงานของ สคช.	3 (L1) x 1(I8)= 3	ทุกสำนัก/ส่วนงาน
O14 การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่ได้มีการสร้างความร่วมมือ	1. การล้มเลิกหรือการเปลี่ยนแปลงของภาคีสถานต่างประเทศ (การเปลี่ยนตำแหน่งหรือการโยกย้ายผู้รับผิดชอบหรือผู้ประสานงาน) 2. การรักษาความร่วมมือกับที่ปรึกษาจากต่างประเทศให้ยังคงเป็นเครือข่ายกับ สคช. อยู่ เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 ทำให้ที่ปรึกษาเดินทางมายังประเทศไทย หรือการเดินทางไปสร้างความร่วมมือได้	แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานใหม่เพื่อดำเนินการในลักษณะเดียวกัน	1 (L1) x 1 (I31) =1	สำนักความร่วมมือ คุณวุฒิวิชาชีพ
ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk)				
F1 การจัดซื้อจัดจ้างไม่ทันกำหนดเวลา (ความเสี่ยงใหม่)	การเริ่มการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า หรือเริ่มโดยข้อมูลไม่พร้อมหรือไม่เพียงพอ	1. การจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างของโครงการสำคัญ 2. ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างให้สมบูรณ์ อาทิเช่น ขอบเขตของงาน แหล่งที่มาของราคากลาง แบบขอจัดหา (จท.) 3. รายงานการดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเข้าที่ประชุมผู้บริหารทุกไตรมาส	3 (L1) x 2 (I3.2) = 6	สำนักบริหารกลาง (พัสดุ)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
		4. การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นรายเดือน รายไตรมาส ตามแผนการเบิกจ่ายที่วางไว้ เป็นรายสำนัก 5. รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้บริหารทราบในที่ประชุมผู้บริหารทุกครั้งรวมถึงปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการใช้จ่ายงบประมาณ		
F2 การตั้งงบประมาณตาม พรบ. 2565 ภายใต้ความร่วมมือโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ	1. ไม่ได้งบประมาณจากเงิน พรบ. ซึ่งส่งผลให้ต้องของบประมาณจากเงินสะสมซึ่งต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติเหตุผลและความจำเป็นในแต่ละโครงการ 2. ส่งผลกระทบต่อลูกจ้างโครงการที่จ้างอยู่ ภายใต้สำนักความร่วมมือคุณวุฒิวิชาชีพ	ดำเนินการปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ เช่น การขอทุนวิจัย หรือ ทุนจากหน่วยงานต่างประเทศ	3 (L1) x 5 (I11.1) = 15	สำนักความร่วมมือ คุณวุฒิวิชาชีพ
F3 การวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามใบจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือเงินสะสมที่ได้รับอนุมัติแล้ว	1. การจัดสรรเงินงบประมาณประจำปีตามแผน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ จาก 2 งวด เป็น 3 งวด หรือมากกว่า ต่อปีงบประมาณ อาจส่งผลให้งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อแผนการเบิกจ่ายที่วางไว้ 2. หากมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายงบประมาณเกินกว่างบประมาณตามงวดที่ได้รับจัดสรร อาจต้องมีการใช้เงินสะสมบางส่วนในบัญชีเพื่อการใช้	1. การใช้เงินสะสมในการเบิกจ่ายงบประมาณไปก่อน 2. การควบคุมการเบิกจ่าย รวมถึงทำแผนการใช้งบประมาณ	3 (L3) x 1 (I12.3) = 3	สำนักบริหารกลาง (การเงิน) สำนักนโยบายและ แผนยุทธศาสตร์

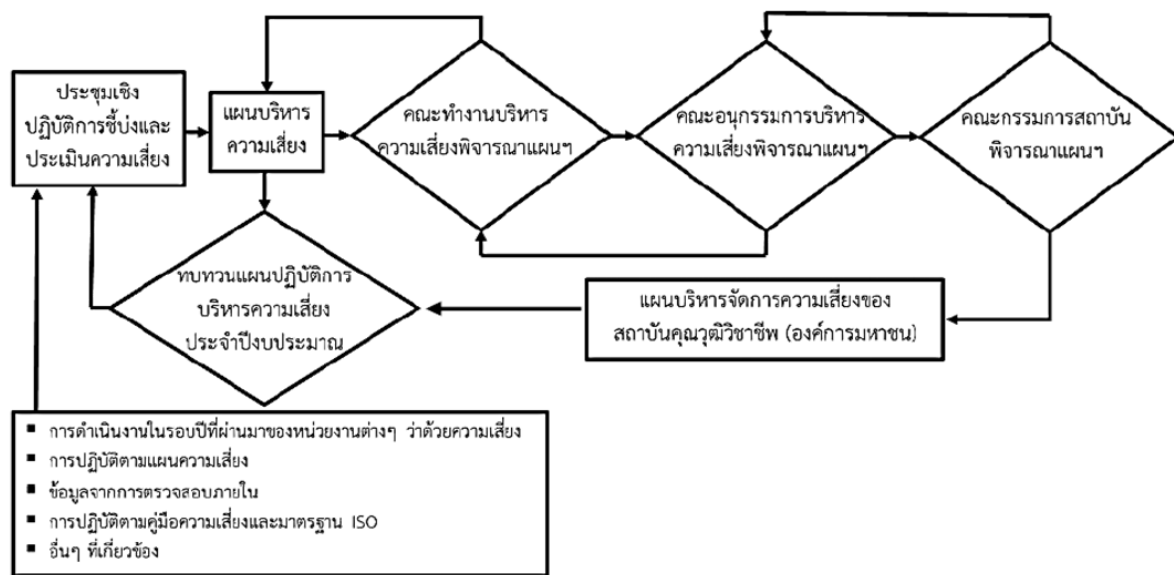
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
	จ่าย ทั้งนี้ ต้องไม่เกินกว่าแผนประจำปีที่ได้รับอนุมัติ			
F4 ยังไม่สามารถเก็บเอกสารการเบิกจ่ายฉบับจริงได้ จากมาตรการ Work from home	จากการปรับเปลี่ยนการทำงานเป็น Work from home และมีการใช้ระบบ E-office ในการจัดการเอกสารแทน ดังนั้น เอกสารฉบับจริงที่จะเตรียมให้ผู้ตรวจสอบภายนอกได้ตรวจสอบ ยังไม่สามารถรวบรวมได้ มีแต่ฉบับสำเนาที่นำเข้าระบบเพื่อเบิกจ่าย	1. บร. มีบันทึกการจับเก็บเอกสารการเบิกจ่ายฉบับจริง 2. ให้ทุกสำนักและส่วนงานจัดเตรียมเอกสารเบิกจ่ายฉบับจริง ให้แล้วเสร็จ ทุก 15 วัน 3. การจัดเก็บรอบที่ 1 ภายในวันที่ 20 กันยายน 2564 รอบที่ 2 11 ตุลาคม 2564 รอบต่อไป ทุก 15 วัน จนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่สภาวะปกติ	4 (L2) x 4 (I13.3) = 16	สำนักบริหารกลาง (การเงิน)
F5 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นทำงานที่บ้าน (work From Home) 100% ทำให้คงเหลืองบประมาณส่วนของการจัดประชุม เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าอาหาร ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนการเบิกจ่ายเดิม	1. การติดตามผลการดำเนินงานทุกสิ้นเดือน ผ่านการประชุมติดตาม 2. การรายงานต่อผู้บริหารให้รับทราบ	3 (L1) x 2 (I1) = 6	ทุกสำนัก/ส่วนงาน
ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)				
C1 การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ของระบบสารสนเทศ	การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	การจัดการระบบสารสนเทศ 1. การจัดอบรมความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตาม พรบ. ข้อมูลส่วนบุคคล 2. การแต่งตั้งคณะทำงาน 3. ประกาศแนวทางการดำเนินงานตาม พรบ. ข้อมูลส่วนบุคคล	(L3) 3 x (I12.3) 5 = 15	สำนักความร่วมมือ คุณวุฒิวิชาชีพ สำนักบริหารกลาง (บริหารบุคคล)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
		4. การปรับปรุงระบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันการใช้งานข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เว็บไซต์สถาบัน e-office tpqi-net เป็นต้น การจัดการระบบบริหารงานบุคคล 1. จัดทำหลักเกณฑ์การจัดเก็บเอกสารและการทำลายเอกสารประวัติการสมัครงาน และประวัติส่วนบุคคลอื่น ๆ 2. การจัดการเอกสารประวัติสมัครงาน - จัดการทำลายเอกสารผู้ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกที่มีอายุเกิน 1 ปีขึ้นไป - จัดทำเอกสารขอความยินยอมเปิดเผยข้อมูลสำหรับการสมัครงาน 3. การจัดการเอกสารสำหรับเจ้าหน้าที่ลาออก - จัดทำลายเอกสารเจ้าหน้าที่ลาออกที่มีอายุเกิน 10 ปีขึ้นไป - จัดทำแบบฟอร์มขอทำลายเอกสารส่วนบุคคล - จัดทำแบบฟอร์มขอยินยอมจัดเก็บเอกสารข้อมูลส่วนบุคคลโดยกำหนดระยะเวลาการเก็บ 10 ปี 4. การจัดการเอกสารสำหรับบุคลากรของ สคช. ที่ปฏิบัติงานอยู่ (แบบฟอร์มยินยอมเปิดเผยข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์การพัฒนากุศลกรรายบุคคล)		

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
C2 ความล่าช้าในการประกาศ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศ ที่ เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา	เมื่อสถาบันฯ ออกข้อบังคับ ระเบียบ หรือ ประกาศที่มีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพ ตลอดจนความเป็นอยู่ของประชาชนหรือเป็น เรื่องที่เหมาะสมควรเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ กฎหมายกำหนดให้สถาบันฯ ต้องส่งประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา และข้อบังคับ ระเบียบ หรือ ประกาศจะมีผลใช้บังคับก็ต่อเมื่อทางราชกิจจา นุเบกษาได้เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษาซึ่ง อาจจะใช้เวลา ๒-๓ เดือน	ปัจจุบันในข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศ ใน ส่วนของวันประกาศใช้บังคับนั้นได้ระบุวันที่ให้ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศ นั้นมีผลบังคับ	4 (L2) x5 (I3.3)=20	ฝ่ายกฎหมาย
C3 การพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการ พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558	เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันเรียกรับสินบน หรือ ผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่	1. ฝ่ายพัสดุจัดทำขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้ ยื่นเสนอราคา ได้รับทราบขั้นตอนการจัดซื้อจัด จ้างในทุกวิธี 2. การปรับปรุงแบบการซื้อจ้างเป็นรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ 3. การประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการให้บริการ 4. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ	1 (L5) x 1 (I4) = 1	คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง
C4 ทุจริตในความโปร่งใสของการใช้ อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่	เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันใช้อำนาจหรือตำแหน่ง หน้าที่ เรียกรับ เพื่อแลกกับบริการ หรือการ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ	1) มีมาตรการ แนวปฏิบัติ เกณฑ์ หรือการพัฒนา ระบบความโปร่งใส 2) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ 3) มีมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการไม่รับ สินบนและไม่เรียกร้องผลประโยชน์ 4) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ	1 (L5) x 1 (I4) = 1	คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
		5) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน 5) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน		
C5 ทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ	เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้รับจ้างกรณีจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาหรือการการซื้อจ้างทั่วไป	1) มีมาตรการฯ เช่น แนวปฏิบัติ เกณฑ์ ระบบ เป็นต้น ที่แสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินโครงการจัดซื้อจัดจ้าง (บร.) 2) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ (ทุกสำนัก/ส่วนงาน) 3) มีมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการไม่รับสินบนและไม่เรียกร้องผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (นผ.) 4) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (คณะทำงานความเสี่ยง) 5) การวิเคราะห์แผนการจัดซื้อจัดจ้าง และวางแผนควบคุม (คณะทำงาน)	$1 (L5) \times 1 (I4) = 1$	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

4.6 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี 2565



4.7 กิจกรรมการควบคุม (CONTROL ACTIVITIES)

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. ได้มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงตามที่ผู้บริหารกำหนด โดยมุ่งเน้นการแก้ไข ปัญหาและป้องกันความเสี่ยงและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำ โครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบเพื่อให้ ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน สำหรับอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติเป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่ง สคช. ได้ทำการปรับปรุงระเบียบ นอกจากนั้น สคช. มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญ หรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย นอกจากนั้น เพื่อแสดงถึงนโยบายด้านการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

กำหนดการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดการ											
		ต.ค.64	พ.ย.64	ธ.ค.64	ม.ค.65	ก.พ.65	มี.ค.65	เม.ย.65	พ.ค.65	มิ.ย.65	ก.ค.65	ส.ค.65	ก.ย.65
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)													
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)													
สร้างความรู้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)													
ส่งเสริม และถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร													
การรายงานผลความเสี่ยงรายไตรมาส													
ไตรมาส 1													
ไตรมาส 2													
ไตรมาส 3													
ไตรมาส 4													
การติดตามและประเมินผล (Monitoring)													
คัดเลือกความเสี่ยงที่มีประเด็น และ ประเมินผลประเด็นความเสี่ยง													
การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง													
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง													