



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ  
(องค์การมหาชน)

# คู่มือบริหารความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

## บทนำ

จากสถานการณ์การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ และผลกระทบจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ที่สถาบันได้วางไว้ ดังนั้น “การบริหารจัดการความเสี่ยง” จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยลดแรงกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน รวมไปถึงการสร้างการตื่นตัวให้กับบุคลากรที่จะวิเคราะห์ความเสี่ยง บ่งชี้ความเสี่ยง วางแผนการบริหารความเสี่ยง และการกำกับติดตามการดำเนินงาน เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจเข้ามากระทบกับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้อง สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้นำแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยง และแนวคิดทางด้านการประเมินสถานการณ์ กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยง COSO ERM ปี 2004 และปี ERM รวมไปถึงหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้มีความเป็นสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้มีการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงเนื้อหาเกี่ยวกับ “ESG Risk” การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ซึ่งเป็นประเด็นที่ทั่วโลกได้กล่าวถึง และให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งเนื้อหาภายในเล่มยังคงเป็นวิธีการวิเคราะห์ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะบอกถึงวิธีการกำหนดโอกาส ผลกระทบ ในประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลดผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ในอนาคต

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## สารบัญ

|                                                                                                                                   | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทนำ.....                                                                                                                         | 1    |
| สารบัญ .....                                                                                                                      | 2    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                                                                                 | 3    |
| 1.1 ความเป็นมา .....                                                                                                              | 3    |
| 1.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....                                                                                          | 4    |
| 1.3 โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง.....                                                                                          | 4    |
| บทที่ 2 หลักการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง .....                                                                                | 10   |
| 2.1 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2004.....                                                                                     | 10   |
| 2.2 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017.....                                                                                     | 12   |
| 2.3 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง<br>สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562.....      | 16   |
| 2.4 “ESG Risk” การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ<br>สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ..... | 17   |
| บทที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง .....                                                                                        | 22   |
| 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification).....                                                                                | 22   |
| 3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....                                                                                   | 23   |
| 3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize) .....                                                                                 | 25   |
| 3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment).....                                                                                     | 26   |
| 3.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls).....                                                                     | 26   |
| 3.6 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports) .....                                                                           | 27   |
| 3.7 การทบทวน (Review and Revision).....                                                                                           | 27   |
| บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง.....                                                                                           | 28   |
| ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง .....                                                                                                  | 31   |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                     | 36   |
| ภาคผนวก ก แบบบันทึกผลการชี้แจงและประเมินความเสี่ยง .....                                                                          | 37   |
| ภาคผนวก ข แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง .....                                                                     | 39   |
| ที่ปรึกษาและคณะผู้จัดทำ .....                                                                                                     | 41   |

## 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

ในการบริหารความเสี่ยงของ สคช. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้วางแนวทางการจัดการความเสี่ยงภายใน (Internal Factor) อยู่ที่ร้อยละ 60 และความเสี่ยงภายนอก (External Factor) อยู่ที่ร้อยละ 40 เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์จากภายนอกจะเข้ามามีผลกระทบการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เช่น ESG หรือประเด็นทางด้านการเมือง สำหรับประเด็น ESG ซึ่งย่อมาจาก Environment, Social, และ Governance ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมนานทั่วโลก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ได้ถูกนำมาทบทวนและจัดทำความเสี่ยงเพราะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งสามารถใช้รายงาน “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)” มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับ ESG เช่น การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งการนำแนวคิด ESG มาใช้ในการเตรียมความพร้อม เพราะเป็นประเด็นที่ทั่วโลกกังวล และคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จึงเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะบอกถึงวิธีการกำหนดโอกาส ผลกระทบ ในประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ รวมไปถึงวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่จะช่วยลดผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ที่สถาบันได้วางไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1.2.1 เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้บ่ง ประเมิน และการจัดการ ความเสี่ยงภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน

1.2.2 เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงของ สคช.อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.2.3 เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

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

## 1.3 โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยง ได้ถูกจัดตั้งขึ้นทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ติดตาม สอบทาน ประเมินความเสี่ยงพอ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ทบทวน ให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของ สคช. และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานต่อ คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานความเสี่ยงทางคณะกรรมการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายละเอียด โครงสร้างการบริหารงานมีดังนี้

## คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

### คณะกรรมการ สคช.

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| 1. นายนคร ศิลปอาชา                  | ประธานกรรมการ        |
| 2. นางปัทมา วีระวานิช               | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3. ปลัดกระทรวงแรงงาน                | กรรมการ              |
| 4. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม            | กรรมการ              |
| 5. เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา | กรรมการ              |
| 6. อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน        | กรรมการ              |
| 7. ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย | กรรมการ              |
| 8. ผู้แทนสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย   | กรรมการ              |
| 9. ผู้แทนสมาคมธนาคารไทย             | กรรมการ              |
| 10. ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ | กรรมการและเลขานุการ  |
| 11. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง      | ผู้ช่วยเลขานุการ     |

### คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

- |                                                   |                  |
|---------------------------------------------------|------------------|
| 1. นายสมชาย นินทนางศา                             | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายประพันธ์ มนทการติวงศ์                       | อนุกรรมการ       |
| 3. นางมลิวลย์ วรรณอาภา                            | อนุกรรมการ       |
| 4. นายสิงหะ นิกรพันธุ์                            | อนุกรรมการ       |
| 5. นางสาวนฤมล พูลทรัพย์                           | อนุกรรมการ       |
| 6. รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายวิชาการ  | อนุกรรมการ       |
| 7. รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฝ่ายอำนวยการ | อนุกรรมการ       |
| 8. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์         | เลขานุการ        |



## คณะผู้บริหารสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

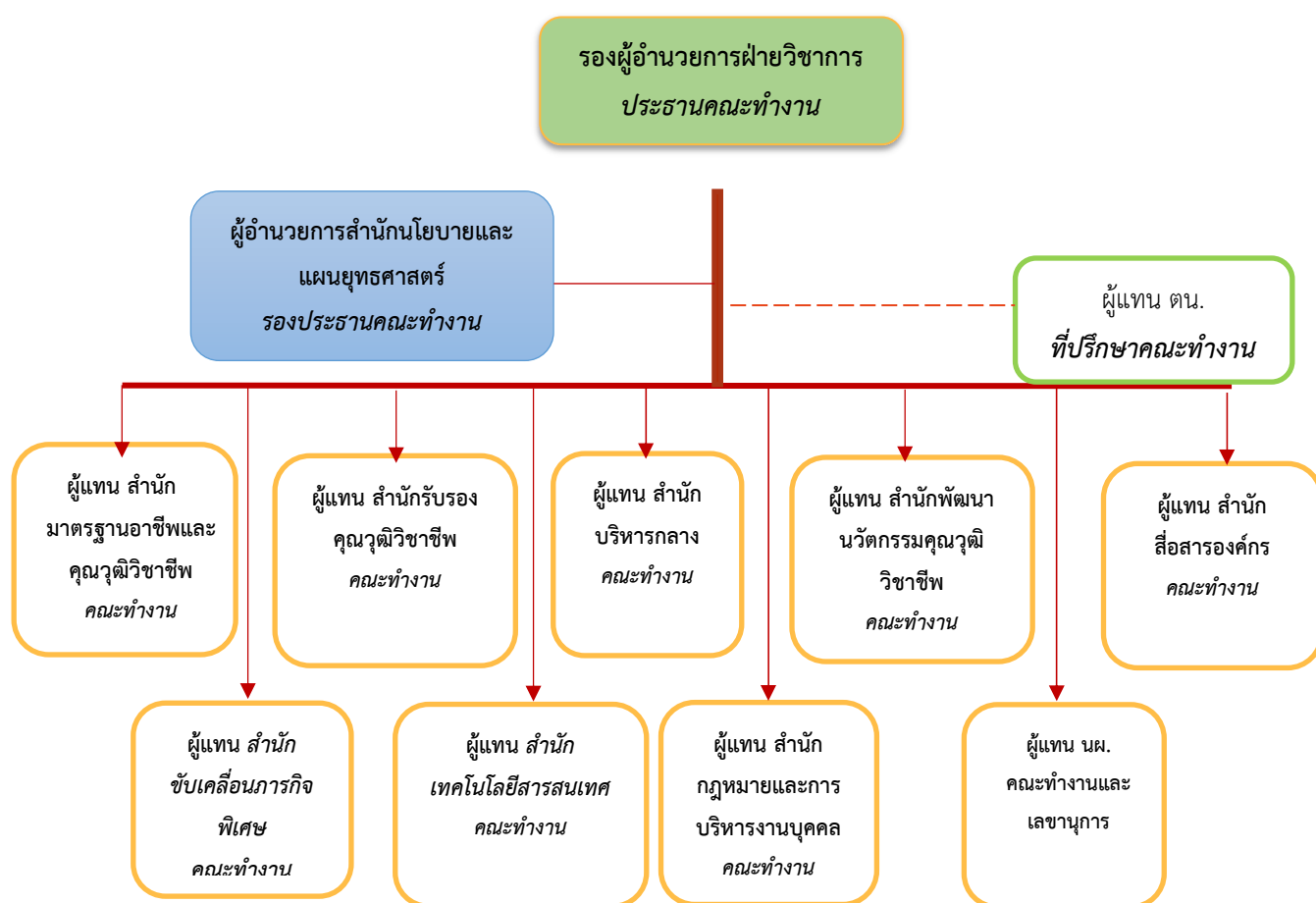
- |                               |                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นางสาวจุลลดา มีจุล         | รองผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>รักษาการแทนผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 2. นางสาววรณาธิป จันทนู       | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารคุณวุฒิวิชาชีพ                                           |
| 3. นางสาวจุลลดา มีจุล         | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ                                                        |
| 4. -ว่าง-                     | รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ                                                       |
| 5. นายนิธิวัชร ศิริปรียพงศ์   | ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง                                                       |
| 6. นายณพพร ชนเจริญ            | ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                |
| 7. นายจรรณวรรณ ทองหลอม        | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์                                           |
| 8. นางสาวนวรรตน์ วงษ์อรุณ     | ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และการตลาด                                          |
| 9. นางสาวมะลิ จันทร์สุนทร     | ผู้อำนวยการสำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ                                             |
| 10. นางสาวโอมิกา บุญกัน       | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ                                    |
| 11. นายพิริยพงศ์ แจ่มเจนเวทย์ | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมคุณวุฒิวิชาชีพ                                      |
| 12. นางสาวพรภัทรา ฉิมพลอย     | รักษาการผู้อำนวยการสำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ                                    |



## คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- |                                           |                        |
|-------------------------------------------|------------------------|
| 1. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ              | ประธานคณะกรรมการ       |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ | รองประธานคณะกรรมการ    |
| 3. นางสาวชุติมา ยิ่งยงวรชาติ              | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ    |
| ส่วนงานตรวจสอบภายใน                       |                        |
| 4. นางสาววารุณี วัฒนถนอม                  | คณะกรรมการ             |
| สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ        |                        |
| 5. นายณรายณ์ รัตนไพโรจน์ขจี               | คณะกรรมการ             |
| สำนักรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ                 |                        |
| 6. นางสาวณัชชารีย์ ธนาวรรัฐพงศ์           | คณะกรรมการ             |
| สำนักพัฒนานวัตกรรมการคุณวุฒิวิชาชีพ       |                        |
| 7. นางสาวศศิภา สงฆ์พรหม                   | คณะกรรมการ             |
| สำนักขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ                |                        |
| 8. นางสาวจิตติมนต์ สกลภาพ                 | คณะกรรมการ             |
| สำนักมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ        |                        |
| 9. นางสาวนลินี ผาสุกะกุล                  | คณะกรรมการ             |
| สำนักสื่อสารองค์กร                        |                        |
| 10. นายไชยเชษฐ์ นุ่นใหม่                  | คณะกรรมการ             |
| สำนักกฎหมายและการบริหารงานบุคคล           |                        |
| (กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย)                     |                        |
| 11. นางสาวอาภากร นิลรัตน์                 | คณะกรรมการ             |
| สำนักบริหารกลาง                           |                        |
| (กลุ่มงานบัญชีการเงิน)                    |                        |
| 12. นางสาวพรพรรณนันท วงศ์พินิจ            | คณะกรรมการ             |
| สำนักบริหารกลาง                           |                        |
| (กลุ่มงานพัสดุและทรัพย์สิน)               |                        |
| 13. นางสาวภัทรพร กิจชัยนุกูล              | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์               |                        |

## โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



### อำนาจหน้าที่

- (1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- (2) ติดตาม ประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันประสบความสำเร็จ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ข้อเสนอแนะ แนวทางป้องกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนพิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และรายงานต่อผู้อำนวยการสถาบันให้ทราบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (4) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความเห็นชอบ
- (5) เชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล หรือเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม
- (6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมาย

## บทที่ 2

### หลักการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง

#### 2.1 การจัดการความเสี่ยงตาม COSO ERM 2004<sup>1</sup>

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 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



##### 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 เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

<sup>1</sup> 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 2017<sup>2</sup>

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017 อ้างถึงใน รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ ศรี, 2562<sup>3</sup>) 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

<sup>2</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017

<sup>3</sup> 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 ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างหรือรักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและระดับย่อย

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

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

### 2.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร

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 รายงานผลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงาน (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

## 2.4 “ESG RISK” การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล

จากรายงานความเสี่ยง ปี 2023 (The Global Risks Report 2023) ที่ได้กล่าวถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปี 2023 การวิเคราะห์ความเสี่ยงในปัจจุบัน และการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในรอบ 10 ปีข้างหน้า และพิจารณาการเลือกความเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะรุนแรงที่สุดในระยะยาว (10 ปี) พบว่า ความเสี่ยงเรื่องของสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น การล่มสลายของระบบนิเวศเป็นประเด็นสำคัญในอีก 10 ปีข้างหน้า รวมไปถึงการย้ายถิ่นฐานโดยไม่สมัครใจ และวิกฤติด้านทรัพยากร สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวคือ ความล้มเหลวในการจัดการด้านทรัพยากรของมนุษย์ สำหรับประเทศไทยผลกระทบที่เกิดขึ้นที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ ในเดือนมีนาคม 2566 ค่าฝุ่น PM 2.5 ของประเทศไทยสูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ในโลก โดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ ที่สามารถวัดค่าฝุ่น PM 2.5 ได้สูงสุดถึง 730 ไมโครกรัมต่อลูกบาศก์เมตร เป็นตัวเลขค่าฝุ่นรายชั่วโมงที่สูงที่สุดในรอบหลายปี<sup>4</sup> ฝุ่น PM 2.5 สามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพทั่วไประยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะถ้ามีการสะสมในร่างกายเป็น

<sup>4</sup> Today. (2566) คนเชียงใหม่ไม่ปลื้ม ครองแชมป์โลกเมืองมลพิษมากที่สุด วันนี้ฝุ่น PM2.5 ทะลุ 730 มก. จาก <https://workpointtoday.com/news-541/>

ระยะเวลานานๆ เช่น ต่อระบบผิวหนัง ทำให้มีปัญหาผื่นคัน ผื่นแพ้ ลมพิษ มีผลต่อต่อระบบทางเดินหายใจ กระตุ้นภูมิแพ้ โรคหืด โรคถุงลมโป่งพอง ทำให้เกิดปัญหาโรคทางเดินหายใจเรื้อรัง ทำให้เกิดโรคหลอดเลือดและหัวใจเรื้อรัง และมีผลต่อการพัฒนาการสติปัญญาของเด็ก<sup>5</sup> ซึ่งปัญหานี้ไม่เพียงเกิดขึ้นในประเทศไทยเท่านั้น ยังเกิดขึ้นในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ซึ่งทำให้เกิดกระแสความตื่นตัวของภาคธุรกิจที่จะนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน หรือที่เรียกว่า “ESG”

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk” ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขันภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความอยู่รอดขององค์กร โดยบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนเข้าไปตั้งแต่การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร รวมถึงควรวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk and Materiality Analysis) มาประกอบการจัดการความเสี่ยงในระดับต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ<sup>6</sup>

### ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG คืออะไร

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการกำกับดูแล (Governance) และ/หรือ ความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ ค่าจำกัดความของ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ยังไม่มีการกำหนดให้เป็นสากลหรือที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงความเสี่ยง ด้านความยั่งยืน ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน หรือความเสี่ยงทางการเงินพิเศษ

<sup>5</sup> โรงพยาบาลไทยนครินทร์ (2566) ค่าฝุ่น PM 2.5 สูง กระทบสุขภาพสะสมระยะยาว. จาก <https://thainakarin.co.th/>

<sup>6</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566) ESG RISK. จาก <https://www.setsustainability.com/page/esg-risk>

ตาราง 1: คำจำกัดความของ ESG

|              | คำจำกัดความของ MSCI                                                                         | คำจำกัดความของ Robeco                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สิ่งแวดล้อม  | การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ<br>ทรัพยากรธรรมชาติ<br>มลพิษ และของเสีย และโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม | การมีส่วนร่วมของกิจการต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ควบคู่ไปกับการจัดการของเสียและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับความพยายามในการต่อสู้กับภาวะโลกร้อน การลดการปล่อยมลพิษและการลดคาร์บอนไดออกไซด์                                                                                       |
| สังคม        | ทุนมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ การคัดค้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางสังคม      | สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน ความเสี่ยงในการผิดกฎหมายในเรื่องการใช้แรงงานเด็ก และปัญหาที่พบเป็นประจำ เช่น การปฏิบัติตามหลักชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการสังคมจะเพิ่มขึ้นหากบริษัทสามารถบูรณาการกับความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงถือเป็น "การอนุญาตทางสังคม" ที่ได้รับความยินยอม |
| การกำกับดูแล | การกำกับดูแลกิจการ และพฤติกรรมองค์กร                                                        | กฎหรือหลักการที่กำหนดสิทธิ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในการกำกับดูแลกิจการ ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยสร้างสมดุลและดูแลความสอดคล้องของผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัทด้วย                                                      |

ที่มา : สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2018)

### ทำไมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลจึงสำคัญต่อองค์กร

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ใช่เรื่องใหม่ โดยเฉพาะบริษัท องค์กร ภาครัฐ และนักลงทุนได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลมานานหลายปีแล้ว โดยเน้นมิติของแนวปฏิบัติด้านบัญชีการเงินและการรายงานบทบาทความเป็นผู้นำและองค์ประกอบของคณะกรรมการ การต่อต้านการติดสินบนและคอร์รัปชัน จริยธรรมทางธุรกิจ และค่าตอบแทนผู้บริหาร

อย่างไรก็ดี ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะช่วง 10 ปีหลัง มีความแพร่หลายของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากการเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนของประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่กิจการต้องพิจารณาแล้ว กิจการควรให้ความสำคัญกับการควบคุมดูแลภายใน การกำกับดูแล และวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้อย่างมากด้วย

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร-การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM Framework) ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงว่า หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ” 3 ซึ่งรวมทั้งผลกระทบเชิงลบ (เช่น การลดลงของรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร และผลกระทบเชิงบวก (คือ โอกาส - อาทิ เกิดตลาดใหม่ที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ ความคิดริเริ่มในการประหยัดต้นทุน)

## การบริหารความเสี่ยงด้าน ESG

แนวปฏิบัตินี้ออกแบบมาเพื่อใช้งานโดยกิจการใด ๆ ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG – รวมถึงธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นกิจการที่ไม่แสวงหากำไร กิจการที่แสวงหาผลกำไร บริษัทขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานของรัฐ กลุ่มเป้าหมายรวมถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนซึ่งกำลังมองหาแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ผู้ใช้รวมถึงผู้ที่อยู่ในฝ่าย ERM หรือฝ่ายความยั่งยืน หรือมีหน้าที่กำกับดูแลหน้าที่เหล่านั้น รวมถึงเจ้าของความเสี่ยงหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการที่บอบช้ำอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ นักวิเคราะห์ด้านนักลงทุนสัมพันธ์ หรือผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดกลุ่มเป้าหมายและการนำแนวปฏิบัตินี้ไปประยุกต์ใช้อาจอธิบายได้ดังนี้:

**ผู้มีอำนาจตัดสินใจ:** แนวปฏิบัตินี้สร้างความตระหนักรู้ว่า ESG เป็นหัวข้อหลักที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากมายที่จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

**ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง:** ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงในขั้นต้นประกอบด้วยผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในกระบวนการ ERM อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ใช้ได้กับทุกคนที่รับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง (รวมถึงผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน เจ้าของความเสี่ยง และผู้บริหารสายงาน) แนวปฏิบัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้เข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการ พร้อมกับเครื่องมือ ทรัพยากร และกรอบการทำงานที่สามารถสนับสนุนความเข้าใจเพิ่มเติม

**ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน:** ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในขั้นต้นประกอบด้วยผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในหน้าที่งานด้านความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ใช้ได้กับทุกคนที่ได้รับผลกระทบที่เกี่ยวกับการพิจารณา ESG แนวปฏิบัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้บูรณาการความรู้และความตระหนักเกี่ยวกับแนวโน้ม ประเด็น ผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG กับเครื่องมือและกระบวนการ ERM เพื่อสนับสนุนการระบุ กำหนด ประเมิน ตอบสนอง และเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้ดียิ่งขึ้น

### ขอบเขตของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

เอกสารนี้ให้แนวปฏิบัติในการใช้กระบวนการ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จะขึ้นอยู่กับองค์กร ซึ่งอาจจะใช้คำจำกัดความแบบแคบโดยเน้นที่การเลือกความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมหรือสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือการประยุกต์ใช้ในวงกว้างที่พิจารณาประเด็นต่าง ๆ มากมาย เช่นเดียวกับประเด็นของ MSCI

| 3 หลักที่สำคัญ | 10 หัวข้อ                         | ประเด็นสำคัญของ ESG ทั้ง 37 ข้อ                                                             |                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สิ่งแวดล้อม    | การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ       | การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์<br>การปล่อยก๊าซเรือนกระจก                                          | การจัดการเงินทุนเพื่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม<br>ความเปราะบางของการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ                        |
|                | ทรัพยากรธรรมชาติ                  | ความเครียดน้ำ (Water stress)<br>ความหลากหลายทางชีวภาพ<br>และการใช้ประโยชน์จากที่ดิน         | การจัดการแหล่งวัตถุดิบ                                                                                      |
|                | มลพิษ และของเสีย                  | การปล่อยสารพิษและของเสีย<br>วัสดุบรรจุภัณฑ์และขยะ                                           | ขยะอิเล็กทรอนิกส์                                                                                           |
|                | โอกาสด้านสิ่งแวดล้อม              | โอกาสในเทคโนโลยีสะอาด<br>โอกาสในอาคารสีเขียว (green building)                               | โอกาสพลังงานหมุนเวียน                                                                                       |
| สังคม          | ทุนมนุษย์                         | การจัดการแรงงาน<br>ชีวอนามัยและความปลอดภัย                                                  | การพัฒนาทุนมนุษย์<br>มาตรฐานห่วงโซ่อุปทานด้านแรงงาน                                                         |
|                | ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์         | คุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์<br>ความปลอดภัยจากสารเคมี<br>ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์การเงิน | ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล<br>การลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อ<br>ความเสี่ยงด้านสุขภาพและประชากร |
|                | การคัดค้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | การหาข้อขัดแย้ง                                                                             |                                                                                                             |
|                | โอกาสทางสังคม                     | การเข้าถึงการสื่อสาร<br>การเข้าถึงการเงิน                                                   | การเข้าถึงการดูแลสุขภาพ<br>โอกาสด้านโภชนาการและสุขภาพ                                                       |
| การกำกับดูแล   | การกำกับดูแลกิจการ                | กรรมการ<br>คำตอบแทน                                                                         | ความเป็นเจ้าของ<br>การบัญชี                                                                                 |
|                | พฤติกรรมองค์กร                    | จริยธรรมทางธุรกิจ<br>แนวปฏิบัติในการต่อต้านการ<br>แข่งขัน<br>ความโปร่งใสด้านภาษี            | การคอร์รัปชัน และความไม่มั่นคง<br>ความไม่มีเสถียรภาพของระบบการเงิน                                          |

ที่มา : สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2018)

## 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 ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ 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)

ในการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยงซึ่งหลักเกณฑ์มีรายละเอียด ดังนี้

#### ผลกระทบ (Impact)

| คะแนน | เกณฑ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ<br>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ..... |
| 4     | มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ<br>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ..... |

| คะแนน | เกณฑ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3     | มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ<br>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ<br>ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ..... |
| 2     | มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ<br>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ<br>ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ<br>ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ..... |
| 1     | มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า.....ล้านบาท หรือ<br>มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ<br>มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ<br>ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน..... หรือ<br>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 |

### 3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (RISK PRIORITIZE)

|   |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|
| 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)

#### ขอบเขตของระดับความเสี่ยง

##### 1. ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง และ ระดับความเสี่ยงต่ำ

ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง และ ระดับความเสี่ยงต่ำจัดอยู่ในขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ความเสี่ยงที่จัดอยู่ในระดับดังกล่าวจะทำการเฝ้าระวัง และติดตามกระบวนการดำเนินงานเท่านั้น ทั้งนี้ หากพิจารณาแล้วว่ามีแนวโน้มที่จะกลายเป็นความเสี่ยงระดับสูง หรือระดับสูงมาก สามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันผลกระทบได้เช่นกัน

##### 2. ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และ ระดับความเสี่ยงสูงมาก

ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และ ระดับความเสี่ยงสูงมากจัดอยู่ในขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบการดำเนินงานในทันที รวมถึงจัดให้มีกระบวนการติดตามเพื่อรายงานผลการจัดการอย่างต่อเนื่อง

#### 3. การยุติความเสี่ยง

การยุติความเสี่ยง คือ การที่สามารถควบคุม กำกับ ความเสี่ยงจนอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และไม่ต้องติดตามความเสี่ยงนั้นอีก ทั้งนี้ หากพบว่าความเสี่ยงที่ดำเนินการยุติการติดตามไปแล้วมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบ จะทำการพิจารณาเพื่อนำกลับมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามอีกครั้ง

### 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 หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย 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 แต่หากขาดกิจกรรมการ

ควบคุมที่ดีและเหมาะสม ก็อาจทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

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

### 3.6 การติดตามและรายงานผล (MONITORING AND REPORTS)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ติดตาม ประสานงาน รวบรวมความเสี่ยง ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสามารถยึดถือปฏิบัติและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 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 2565 โดยผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

## บทที่ 4

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำและปรับปรุง แผน/คู่มือ/นโยบาย การบริหารความเสี่ยง รวมถึงแผนในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และรายงานผลการจัดการความเสี่ยงของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอ คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ พิจารณาดูแล สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประสบความสำเร็จ เสนอแนะวิธีป้องกัน วิธีลดระดับความเสี่ยง และติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผ่านขั้นตอนความเห็นชอบของคณะทำงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

#### 4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง นโยบาย/คู่มือ ด้านความเสี่ยง 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 /คู่มือในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

### 4.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง /คู่มือในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

สำนัก นผ. ดำเนินการจัดทำจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง กระบวนการ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยง และดำเนินการนำเสนอต่อ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา

### 4.4 การจัดเตรียมเอกสารสำหรับการนำเสนอในที่ประชุม

สำนัก นผ. จัดการเตรียมเอกสารสำหรับการเข้าที่ประชุม โดยจัดเตรียมวาระการประชุม เอกสารประกอบการประเมิน และเอกสารสำหรับการนำเสนอในที่ประชุม

### 4.5 เสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ จากการนำเสนอ เมื่อพิจารณาผ่านจะส่งต่อให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น ถ้าหากไม่ผ่านการพิจารณาให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้เพื่อเสนออนุมัติต่อไป

### 4.6 เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นต่อแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาพิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ ถ้าหากไม่ผ่านการพิจารณาให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้เพื่อเสนอคณะกรรมการสถาบันอนุมัติต่อไป

### 4.7 เสนอคณะกรรมการสถาบัน พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ

คณะกรรมการสถาบัน พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ เพื่อให้ความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ถ้าหากไม่ผ่านการพิจารณาให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้ให้สำนัก นผ. ไปดำเนินการเพื่อเสนออนุมัติต่อไป

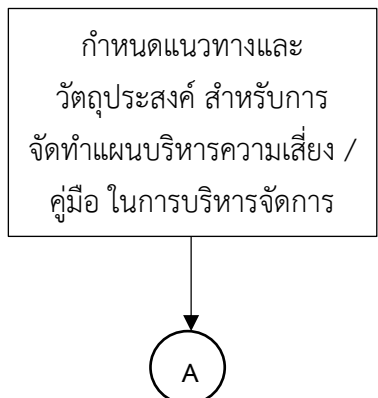
#### 4.8 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไปบังคับใช้ / ดำเนินงานตามมติที่ประชุม

นำการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/คู่มือในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไปบังคับใช้ / ดำเนินงานตามมติที่ประชุม

#### 4.9 การปรับระดับความเสี่ยง การปรับปรุงความเสี่ยง และการยุติการติดตามความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วพบว่าสามารถปรับระดับความเสี่ยงลดลง หรือเกิดเหตุการณ์ที่ต้องปรับความเสี่ยงให้สูงขึ้น ความเสี่ยงไม่ทันสมัยต้องปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการยุติการติดตามความเสี่ยงเมื่อสามารถบริหารจัดการได้ ให้ดำเนินการปรับปรุงและเสนอคณะกรรมการตามขั้นตอนเพื่อพิจารณา

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

| ลำดับ | ขั้นตอนการทำงาน (flow)                                                             | Input                                                          | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Output                                                              | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | เอกสารที่เกี่ยวข้อง                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------------------------------|
| 1     |   | 1.ข้อมูลการดำเนินงาน<br>2. การกำหนดความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ | โดยสำนัก นผ. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยนำข้อมูลแผนยุทธศาสตร์องค์กร ข้อมูลสถานการณ์ ความเสี่ยงภายนอกและภายใน มาตรฐานหรือกรอบการจัดการความเสี่ยง รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้จากกระบวนการจัดการความเสี่ยง และกระบวนการเฝ้าระวังและทบทวนความเสี่ยง                                                                                        | ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยง | 15 วัน   | สำนัก นผ.    | คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานและคณะอนุกรรมการ |
| 2     |  | ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย                                  | สำนัก นผ. ดำเนินการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการเก็บรวบรวมในกระบวนการข้างต้น โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO 31000: Risk Management และประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ | (ร่าง) นโยบายและวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง             | 15 วัน   | สำนัก นผ.    | แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ     |

| ลำดับ | ขั้นตอนการทำงาน (flow) | Input                                                            | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Output                                                                | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | เอกสารที่เกี่ยวข้อง                                         |
|-------|------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-------------------------------------------------------------|
| 3     |                        | (ร่าง) นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง         | สำนัก นผ. ดำเนินการจัดทำจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง กระบวนการ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนดแผนงานบริหารความเสี่ยง และดำเนินการนำเสนอต่อ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา | 1. (ร่าง)แผนการบริหารความเสี่ยง<br>2. (ร่าง)คู่มือการบริหารความเสี่ยง | 15 วัน   | สำนัก นผ.    | (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง<br>(ร่าง) คู่มือบริหารความเสี่ยง |
| 4     |                        | 1.ใบนำวาระ<br>2.เอกสารประกอบวาระ<br>3.เอกสารสำหรับการนำเสนอมวาระ | สำนัก นผ. จัดการเตรียมเอกสารสำหรับการเข้าที่ประชุม                                                                                                                                                                                                                                                                                      | เอกสารประกอบการประชุม                                                 | 15 วัน   | สำนัก นผ.    | เอกสารวาระการประชุม                                         |

| ลำดับ | ขั้นตอนการทำงาน (flow)                                                                                                                                                              | Input                                       | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Output                                     | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ               | เอกสารที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | <pre> graph TD     B((B)) --&gt; D{เห็นชอบเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา}     D -- ไม่ --&gt; Start5[Start of Step 5]     D -- เห็นชอบ --&gt; Step6[Step 6]           </pre> | วาระการประชุม<br>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | <p><b>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</b><br/>พิจารณาแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน<br/>แผน/คู่มือ จากการนำเสนอ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผ่านการพิจารณา ให้ส่งต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น</li> <li>2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้เพื่อเสนออนุมัติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป</li> </ol>                           | มติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง              | 1 วัน    | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>2.เอกสารวาระการประชุม</li> </ol> |
| 6     | <pre> graph TD     Step5[Step 5] --&gt; D{เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา}     D -- ไม่เห็นชอบ --&gt; Start6[Start of Step 6]     D -- เห็นชอบ --&gt; C((C))           </pre> | วาระการประชุม<br>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | <p><b>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</b><br/>พิจารณาเห็นชอบแผนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบาย/คู่มือ จากการนำเสนอ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผ่านการพิจารณา ให้ส่งคณะกรรมการสถาบันฯ เพื่อพิจารณาต่อเป็นลำดับขั้น</li> <li>2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวนข้อเสนอแนะและปรับแก้ และนำเข้าคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจึงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป</li> </ol> | มติที่ประชุม<br>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | 1 วัน    | คณะกรรมการ                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>2.เอกสารวาระการประชุม</li> </ol> |

| ลำดับ | ขั้นตอนการทำงาน (flow)                                                                                                                                    | Input                                  | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Output                                                                        | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ                           | เอกสารที่เกี่ยวข้อง                                          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 7     | <pre> graph TD     C((C)) --&gt; D{เสนอ<br/>คณะกรรมการ<br/>สถาบันฯ<br/>พิจารณา}     D -- อนุมัติ --&gt; S8[ ]     D -- ปรับปรุง --&gt; 7           </pre> | วาระการประชุม<br>คณะกรรมการ<br>สถาบันฯ | <b>คณะกรรมการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ</b><br>พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน แผน/คู่มือ เพื่อให้ความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน<br>1. ผ่านการพิจารณา ดำเนินการประกาศ / ดำเนินการปฏิบัติงานในลำดับถัดไป<br>2. ไม่ผ่านการพิจารณา ให้ดำเนินการทบทวน ข้อเสนอแนะและปรับแก้ และนำเข้าคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และจึงเสนอคณะกรรมการสถาบันฯ เพื่อ พิจารณาอีกครั้ง | มติที่ประชุม<br>คณะกรรมการ<br>สถาบันฯ                                         | 1 วัน    | คณะอนุกรรมการ<br>และคณะกรรมการ<br>สคช. | รายงานการบริหาร<br>ความเสี่ยงและ<br>ควบคุมภายในรายไตร<br>มาส |
| 8     | <pre> graph TD     S8[การติดตามผลการดำเนินงาน<br/>ตามแผนบริหารความเสี่ยง<br/>ไปบังคับใช้ / ดำเนินงานตาม] --&gt; D((D))           </pre>                   | มติที่ประชุม<br>คณะกรรมการ<br>สถาบันฯ  | นำการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ สำหรับการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/คู่มือในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ไปบังคับใช้ / ดำเนินงานตามมติที่ ประชุม                                                                                                                                                                                                                                              | ผลการ<br>ดำเนินงานตาม<br>แผนบริหารความ<br>เสี่ยงและคู่มือ<br>บริหารความเสี่ยง | 1 เดือน  | คณะทำงาน                               | รายงานการบริหาร<br>ความเสี่ยงและ<br>ควบคุมภายในรายไตร<br>มาส |

| ลำดับ | ขั้นตอนการทำงาน (flow)                                                                                                                                                                                                                                                                       | Input | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Output                    | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | เอกสารที่เกี่ยวข้อง                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|--------------|--------------------------------------------------|
| 9     | <pre> graph TD     D((D)) --&gt; A[การปรับระดับความเสี่ยง<br/>การปรับปรุงความเสี่ยง และ<br/>การยุติการติดตามความเสี่ยง]     A -- "ปรับระดับความเสี่ยง" --&gt; B[จบกระบวนการ]     A -- "ปรับปรุงความเสี่ยง" --&gt; B     A -- "ยุติการติดตามความเสี่ยง" --&gt; B     B --&gt; 9[ลำดับ] </pre> |       | <p>เมื่อผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วพบว่าสามารถปรับระดับความเสี่ยงลดลง หรือเกิดเหตุการณ์ที่ต้องปรับความเสี่ยงให้สูงขึ้น ความเสี่ยงไม่ทันสมัยต้องปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการยุติการติดตามความเสี่ยงเมื่อสามารถบริหารจัดการได้ ให้ดำเนินการปรับปรุงและเสนอคณะกรรมการตามขั้นตอนเพื่อพิจารณา</p> | รายงานการติดตามความเสี่ยง | 3 เดือน  | คณะทำงาน     | รายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายไตรมาส |

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบบันทึกผลการชี้แจงและประเมินความเสี่ยง

แบบบันทึกผลการชี้บ่งและประเมินความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(1) | โอกาสที่จะเกิดความ<br>เสียหาย<br>(2) | ความรุนแรงของผลกระทบ<br>(3) | การควบคุมที่มีอยู่ใน<br>ปัจจุบัน<br>(4) | แผนการจัดการความ<br>เสี่ยง<br>(5) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(2) X (3) = (6) | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
|                     |                                      |                             |                                         |                                   |                                        |                     |

## ภาคผนวก ข

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(1) | โอกาสที่จะเกิดความ<br>เสียหาย<br>(2) | ความรุนแรงของ<br>ผลกระทบ<br>(3) | การควบคุมที่มีอยู่ใน<br>ปัจจุบัน<br>(4) | แผนการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5) | รายงานผลการ<br>ดำเนินงาน<br>(6) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(2) X (3) = (7) | ผู้รับผิดชอบ<br>(8) |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
|                     |                                      |                                 |                                         |                                   |                                 |                                        |                     |

## ที่ปรึกษาและคณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

|                 |              |                                     |
|-----------------|--------------|-------------------------------------|
| 1. นายสมชาย     | นินทนาวงศา   | ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง    |
| 2. นายสิงหะ     | นิกรพันธ์    | อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง          |
| 3. นายประพันธ์  | มนทการติวงศ์ | อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง          |
| 4. นางมลิวลีย์  | วรรณอาภา     | อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง          |
| 5. นางสาวนฤมล   | พูลทรัพย์    | อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง          |
| 6. นางสาวจุลลดา | มีจุล        | อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง          |
| 7. นายจรรณวรรณ  | ทองหลอม      | เลขานุการอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง |

### คณะผู้จัดทำ

|                      |                |                                           |
|----------------------|----------------|-------------------------------------------|
| 1. นางสาวจุลลดา      | มีจุล          | ประธานคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน    |
| 2. นายจรรณวรรณ       | ทองหลอม        | รองประธานคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน |
| 3. นางสาวชุติมา      | ยิ่งยงวราชาติ  | ที่ปรึกษาคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน |
| 4. นางสาววารุณี      | วัฒนถนอม       | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 5. นายนารายณ์        | รัตนไพโรจน์ขจี | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 6. นางสาวณัชชาธิ์    | ธนากรรัฐพงศ์   | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 7. นางสาวศศิภา       | สงฆ์พรหม       | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 8. นางสาวจิตติมนต์   | สกลภาพ         | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 9. นางสาวนลินี       | ผาสุกะกุล      | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 10. นายไชยเชษฐ์      | นุ่นใหม่       | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 11. นางสาวอาภากร     | นิลรัตน์       | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 12. นางสาวพรพรรณนันท | วงศ์พิณิจ      | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |
| 13. นางสาวภัทรพร     | กิจชัยนุกูล    | คณะทำงานและเลขานุการ                      |
|                      |                | คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน          |

### ช่องทางการติดต่อประสานงาน

|                 |                                           |                   |
|-----------------|-------------------------------------------|-------------------|
| 1. นายจรรณวรรณ  | ทองหลอม                                   | โทร. 089-509-7408 |
|                 | เลขานุการอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง       |                   |
| 2. นางสาวภัทรพร | กิจชัยนุกูล                               | โทร. 081-644-6280 |
|                 | เลขานุการคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน |                   |

## สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

Thailand Professional Qualification Institute (Public Organization)

ชั้น 14 อาคารเพิร์ล แบงก์ค็อก  
1177 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท  
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

14<sup>th</sup> Fl., Pearl Bangkok  
1177 Phaholyothin Rd.,  
Phayathai, Bangkok 10400

[www.tpqi.go.th](http://www.tpqi.go.th)  
Tel : 02-035-4900  
Fax : 02-035-4928