คู่มือ
การบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)

เมษายน 2567

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

ตามกรอบมาตรฐานบริหารจัดการความเสี่ยง

ISO 31000:2018

ARDA Risk Management Manual

ISO 31000:2018

ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ สวก.

22 เมษายน พ.ศ. 2567

เอกสารนี้ใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงภายใน สวก.

รายละเอียดเอกสาร	
ชื่อเอกสาร	: คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
เวอร์ชั่นเอกสาร	: 4.0
วันที่เผยแพร่ครั้งแรก	: กันยายน 2557
วันที่แก้ไขเอกสารและเผยแพร่	:
1	: ตุลาคม 2558
2	: เมษายน 2560
3	: มกราคม 2562
4	: ธันวาคม 2564
5	: เมษายน 2567

คำนำ

การจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ สวก. รวมถึงการสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

สวก. ได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000:2018 มาผนวกกับกระบวนการบริหารจัดการภายใน และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา 79 ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องของ สวก.

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามภารกิจปกติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

เมษายน 2567

สารบัญ

1.	**ข้อมูลทั่วไปของ สวก.**	**หน้า**
	1.1 ความเป็นมา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สวก.	1
	1.3 วิสัยทัศน์	1
	1.4 พันธกิจ	1
	1.5 เป้าประสงค์	2
	1.6 ค่านิยมองค์กร (Core Value)	2
	1.7 โครงสร้างองค์กร	3
2	**นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.**	4
3	**โครงสร้างบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.**	6
4	**ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018**	8
	4.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Principles)	8
	4.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework)	10
	4.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Process)	11
5	**ขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.**	18
	5.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	18
	5.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	19
	5.3 การระบุความเสี่ยง	21
	5.4 เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ	21
	5.5 กำหนดระดับความเสี่ยง	24
	5.6 วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (โดยใช้เครื่องมือ Bow Tie Diagram)	25
	5.7 ประเมินผล จัดนัยสำคัญ และปฏิบัติต่อความเสี่ยง	30
	5.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	30
	5.9 ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง สวก	32
6	**การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture)**	33
7	**กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง**	34

ภาคผนวก.....35
ภาคผนวก ก. ประกาศสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน)
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. 36
ภาคผนวก ข. ตัวอย่างความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง.....38
ภาคผนวก ค. แบบฟอร์ม “แบบประเมินความเสี่ยงเพื่อประกอบการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง”.....40
ภาคผนวก ง. แบบฟอร์ม “เกณฑ์การให้คะแนนประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง”.....41
ภาคผนวก จ. แบบฟอร์ม “แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง”.....42
ภาคผนวก ฉ. แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง”.....43

สารบัญแผนภาพ **หน้า**

แผนภาพที่ 1 ค่านิยม สวก. 2
แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร 3
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.....6
แผนภาพที่ 4 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018.....8
แผนภาพที่ 4.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง 9
แผนภาพที่ 4.2 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (ISO 31000:2018).....10
แผนภาพที่ 4.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018.....12
แผนภาพที่ 5 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สวก. 15
แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. 19
แผนภาพที่ 7 Inherent Risk VS Residual Risk 20
แผนภาพที่ 8 ผังแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram 26
แผนภาพที่ 8.1 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 1 รหัส ชื่อ และคำอธิบายความเสี่ยง 27
แผนภาพที่ 8.2 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 2 สาเหตุของความเสี่ยง (Causes) 27
แผนภาพที่ 8.3 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น 28
แผนภาพที่ 8.4 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 4 กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว 28
แผนภาพที่ 8.5 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 5 กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว 28
แผนภาพที่ 8.6 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนมีมาตรการใหม่ 29
แผนภาพที่ 8.7 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 7 กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข 29
แผนภาพที่ 8.8 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 8 ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการ
ตามมาตรการที่กำหนด 30
เอกสารอ้างอิง 44

1. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (สวก.)

1.1 ความเป็นมา

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) มีชื่อย่อว่า “สวก.” ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Agricultural Research Development Agency (Public Organization)” เรียกโดยย่อว่า “ARDA” จัดตั้งขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 7 เมษายน 2562 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีทุนดำเนินการขั้นต้นประมาณ 3,000 ล้านบาท

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สวก.

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานวิจัยการเกษตร
2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยการเกษตร
3) จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศในด้านการเกษตร
4) ร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาหรือสถาบันอื่นของรัฐและเอกชนในการผลิตและพัฒนางานวิจัย และนักวิจัยการเกษตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5) เป็นศูนย์กลางในการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศในด้านการเกษตรที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนา ตลอดจนการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6) ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดพิมพ์เอกสาร การจัดทำสื่อโสตทัศน์ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดนิทรรศการ หรือการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยว กับการเผยแพร่ความรู้ในด้านการเกษตร

1.3 วิสัยทัศน์

"สวก. เป็นผู้นำในการบริหารการวิจัยการเกษตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน"

1.4 พันธกิจ

1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการวิจัยการเกษตร
2) พัฒนานักวิจัยการเกษตรมืออาชีพเพิ่มขึ้น
3) มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลงานวิจัยด้านการเกษตรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

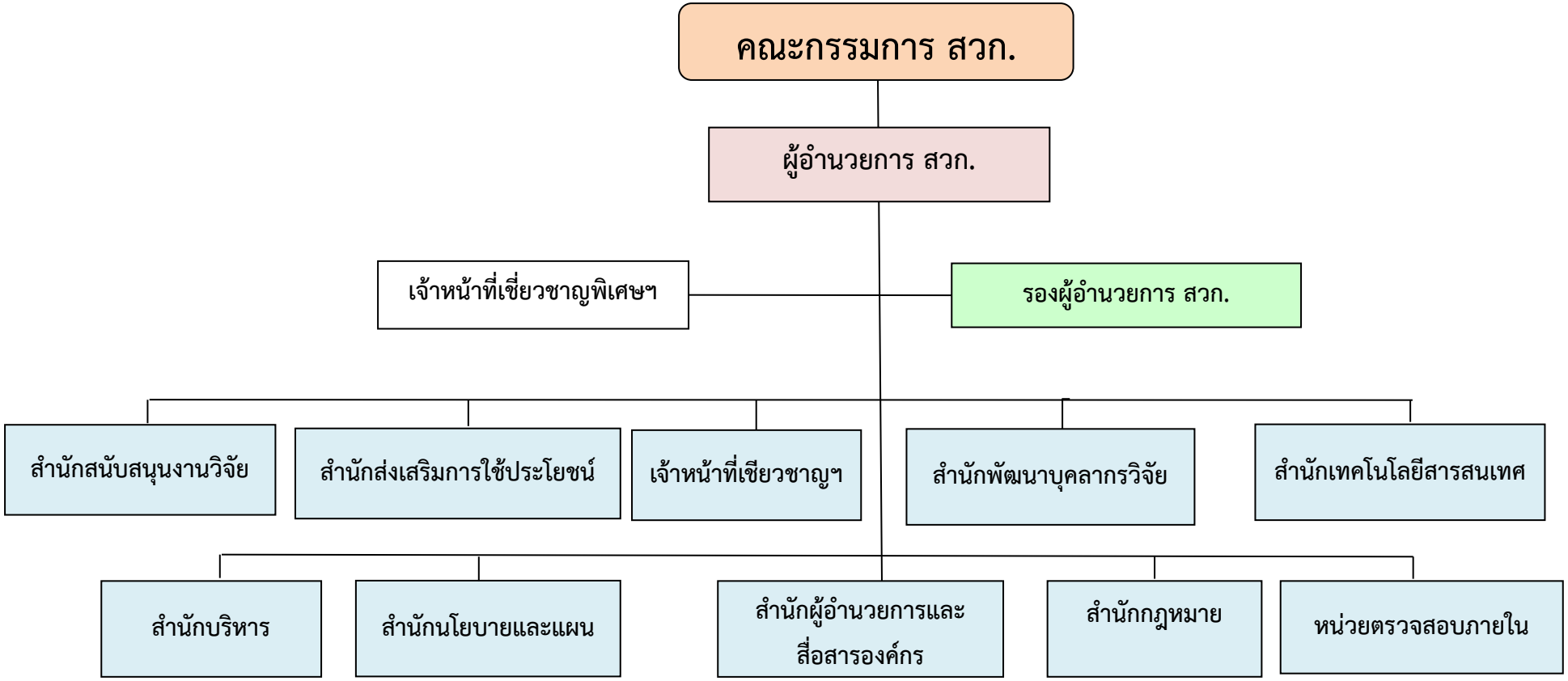
1.5 เป้าประสงค์

1) ทำให้ สวก. เป็นที่ยอมรับในการเป็นศูนย์กลางเพื่อกำหนดทิศทางการวิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านการเกษตร กับหน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัยและหน่วยงานของรัฐ
2) เพิ่มงานวิจัยด้านการเกษตรที่ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม (โจทย์ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริง)
3) เพิ่มงานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ได้งานได้จริง และมีการขยายผลไปสู่พื้นที่ (มีผู้นำไปใช้และขยายผลได้จริง)
4) เพิ่มนักวิจัยด้านการเกษตรในการขับเคลื่อนงานวิจัย

1.6 ค่านิยมองค์กร (Core Value)

แผนภาพที่ 1 ค่านิยม สวก.

1.7 โครงสร้างองค์กร



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร

ตามประกาศสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) เรื่อง ประเภทเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งงาน และจำนวนอัตรากำลัง พ.ศ. 2567 ประกาศ ณ วันที่ 30 มกราคม 2567

2. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

ด้วยสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ สวก. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. ขึ้น ให้ครอบคลุมตาม พันธกิจ ของ สวก. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาวะสิ่งแวดล้อม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ สวก. จะสามารถบริหารและปรับปรุงตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) จะช่วยลดความรุนแรง หรือป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร สนับสนุนการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของเกษตรกรรมไทย รวมทั้งทำให้ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมั่นว่า สวก. สามารถดำเนินงานและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบกับมติคณะกรรมการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร ในคราวประชุม ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๖ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตรจึงกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Policy) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด สวก. มีคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ และกำหนดแนวทางมาตรฐานเดียวกันรวมทั้งสร้างความรับรู้ทั้งองค์กร

ข้อ ๒ ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์ และการบริหารแผนงานหรือโครงการขององค์กร

ข้อ ๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สวก. เพื่อพัฒนานโยบาย จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามและจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ ๔ ส่งเสริม พัฒนา บุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ

ข้อ ๕ จัดให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอและให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

สวก. ยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรและยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

สวก. ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สวก. ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบ

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

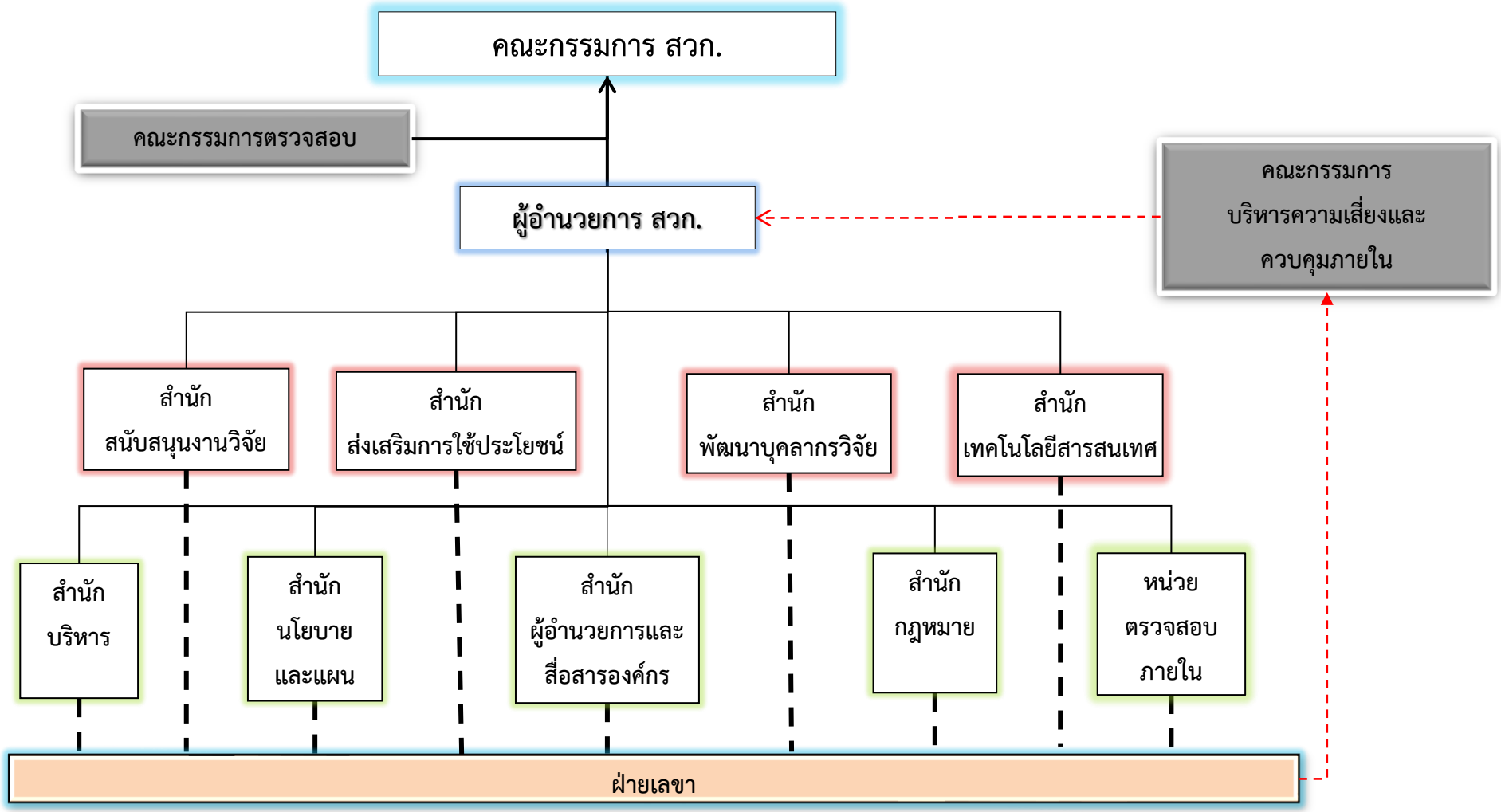
ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

สวก. ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

(เอกสารประกาศ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ปรากฏในภาคผนวก ก.)

3. โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ของ สวก.

สวก. ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง ของ สวก. ไว้ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

โดยกำหนดขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ดังนี้

3.1 <u>คณะกรรมการ สวก.</u> มีหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นไปอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นว่า สวก. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผล

3.2 <u>คณะกรรมการตรวจสอบ</u> ประกอบด้วย ผู้แทนจากคณะกรรมการ สวก. เป็นประธาน และ บุคคลภายนอกเป็นกรรมการ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

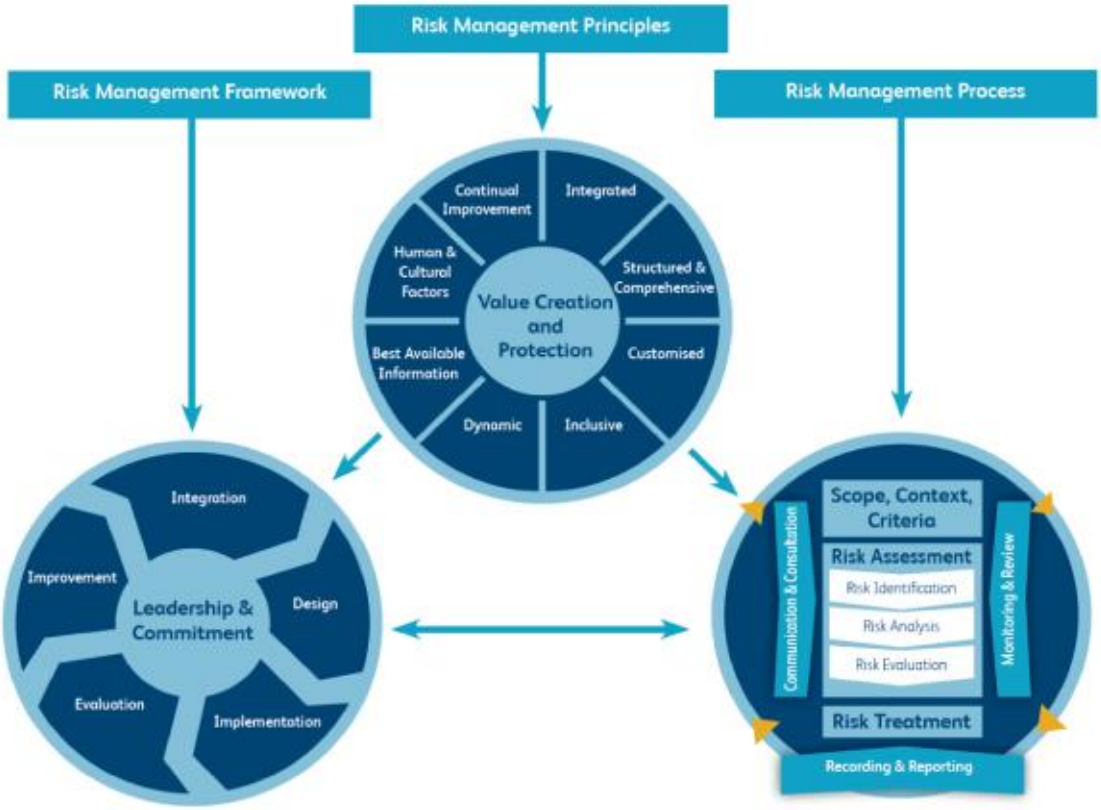
3.3 <u>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สวก.</u> ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สวก. เป็น ประธาน รองผู้อำนวยการ สวก. เป็น รองประธาน ที่ปรึกษาประจำ สวก. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และ ผู้ตรวจสอบภายใน เป็น ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการสำนัก เป็น กรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็น กรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- กำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- กำกับดูแลการดำเนินงานในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- ตรวจติดตามกิจกรรมความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- พิจารณาผลการตรวจติดตาม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ และแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ปฏิบัติงานอื่นที่ ผู้อำนวยการ สวก. มอบหมาย

3.4 <u>ผู้อำนวยการสำนัก</u> มีหน้าที่กำกับดูแล ศึกษา วิเคราะห์ สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อเป้าประสงค์ กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งประชุม ชี้แจง สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากรในหน่วยงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.5 <u>หน่วยตรวจสอบภายใน</u> มีหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ

4. ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018



แผนภาพที่ 4. ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมาตรฐาน ISO 31000:2018 แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ประกอบด้วย

4.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Principles)

4.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Framework)

4.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process)

โดย สวก. นำหลักการทั้ง 3 ส่วน มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการบริหารจัดการซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละส่วนตามลำดับที่จะกล่าวต่อไป และเพื่อความสะดวกในการอ้างอิงถึงระบบบริหารความเสี่ยง ISO31000:2018 จะใช้หัวข้อเรียงตามตัวเลขข้อกำหนด โดยระบุตัวเลขข้อกำหนดในเครื่องหมายวงเล็บสี่เหลี่ยม [...]

4.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Principles) [4]

สวก. ได้ทบทวนหลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Principles) ของ สวก. ให้สอดคล้องกับแนวทางและหลักการพื้นฐานตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 พร้อมได้นำหลักการพื้นฐานดังกล่าวมาใช้และเรียบเรียง เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิผลทุกระดับขององค์กร

จุดประสงค์หลักคือการสร้างและปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value Creation and Protection) โดยดำเนินการให้เป็นไปตามหลักแนวคิดสำคัญดังต่อไปนี้

4.1.1 การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมขององค์กร (Integrated)

4.1.2 มีแบบแผนและครอบคลุมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Structured and comprehensive

4.1.3 ปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมตามบริบท (Customized)

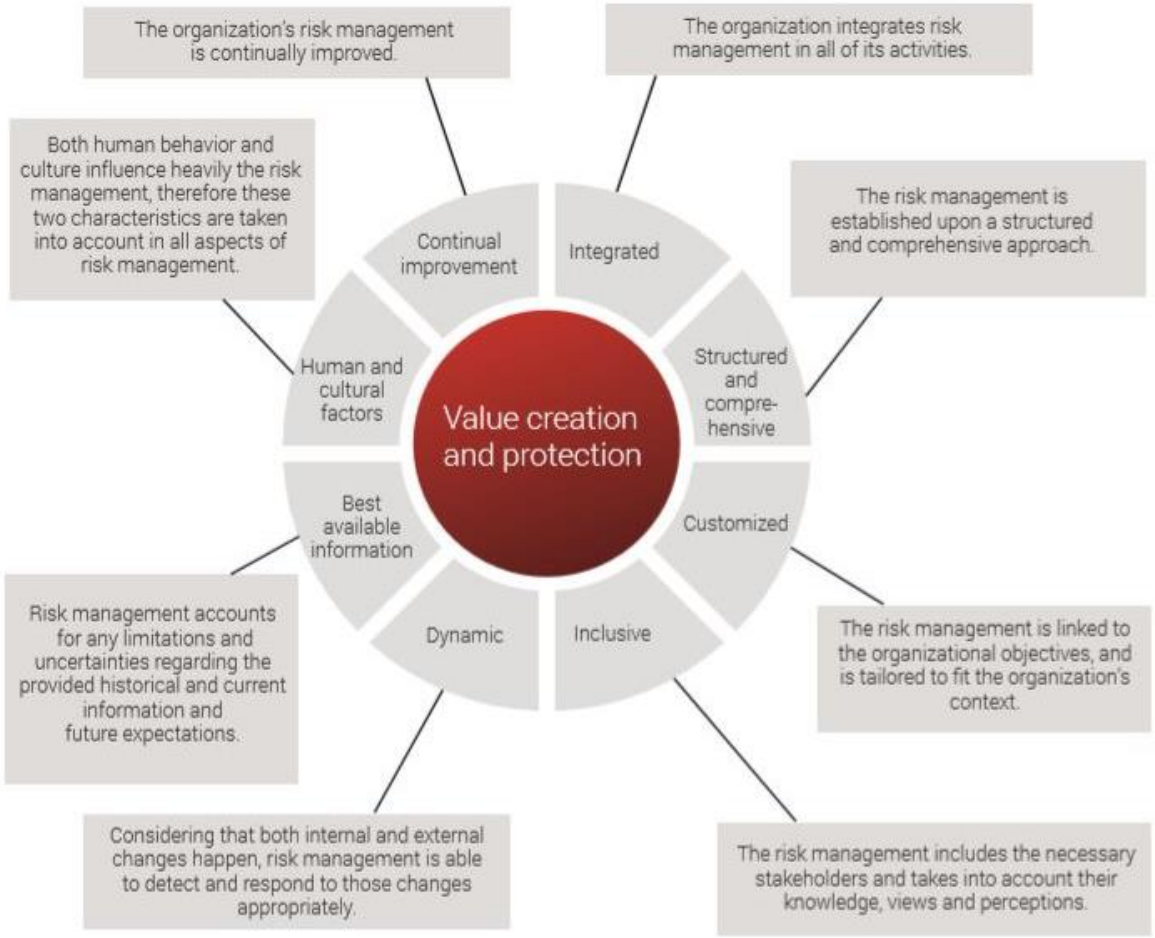
4.1.4 มีความครอบคลุมทุกระดับ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Inclusive)

4.1.5 รับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างทันท่วงที (Dynamic)

4.1.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องพิจารณาบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถหาได้ (Best Available Information)

4.1.7 ปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงทุกด้าน (Human and cultural factors)

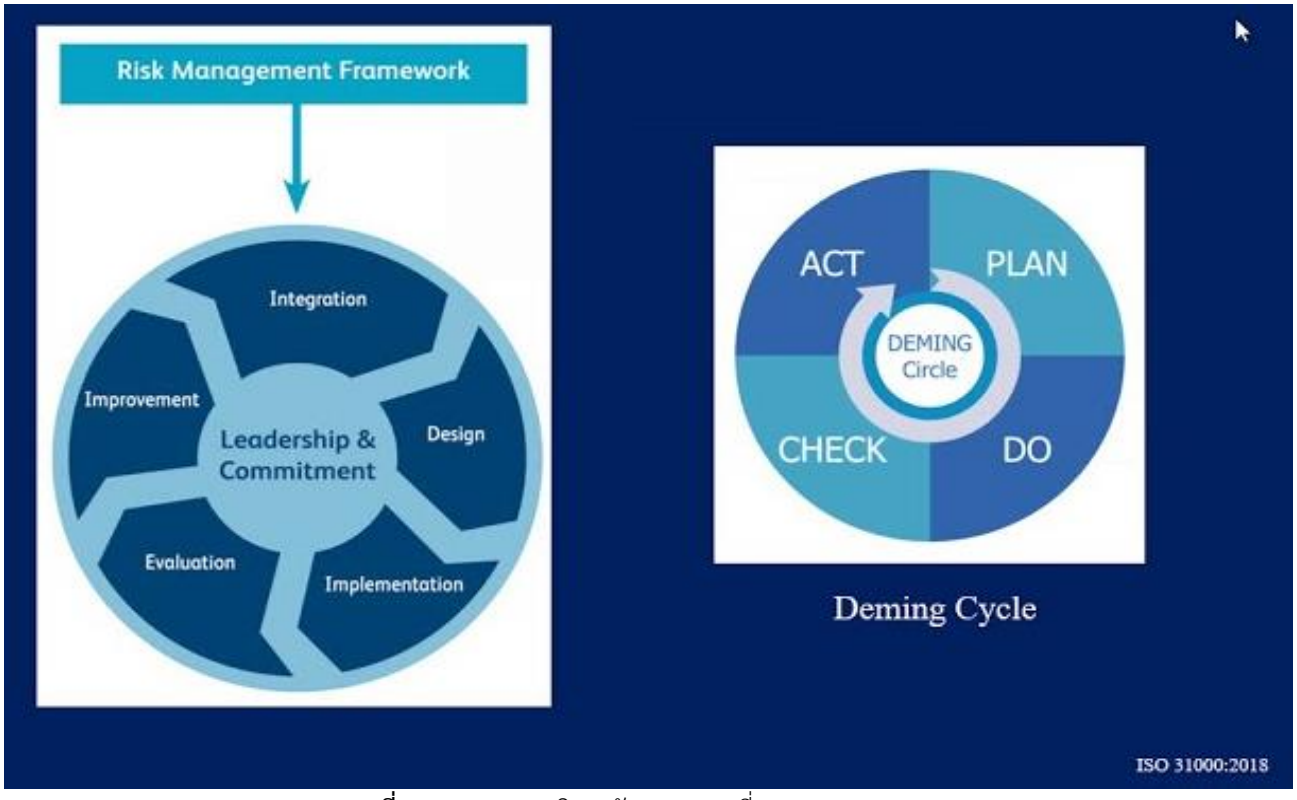
4.1.8 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)



แผนภาพที่ 4.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง

4.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework) [5]

วัตถุประสงค์ของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ช่วยในการบูรณาการจัดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร ประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับการกำกับดูแล และการตัดสินใจ รวมทั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง องค์กรควรประเมินวิธีปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดองค์ประกอบของกรอบงานและวิธีการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร



แผนภาพที่ 4.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (ISO 31000:2018)

สวก. กำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework) ตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสากล ISO 31000:2018 ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan) 2) การลงมือทำ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) 4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) โดยมีสาระสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership and commitment) [5.2]

ผู้นำระดับสูงต้องแสดงความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่น เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ถูกสื่อสารและบูรณาการเข้าไปในทุกๆ กิจกรรมทั่วทั้งองค์กร โดยมีการกำหนดนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังรวมถึงการแสดงความรับผิดชอบ

4.2.2 การบูรณาการ (Integration) [5.3] ประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับการบูรณาการในทุกด้านขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

4.2.3 การออกแบบกรอบแนวทาง (Design) [5.4] ในขั้นตอนของการวางแผน (Plan) หรือการออกแบบกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลไกในการสื่อสารและรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2.4 การประยุกต์ใช้งานกรอบแนวทาง (Implementation) [5.5]

สวก. ดำเนินตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดให้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ให้แล้วเสร็จภายในเดือน ตุลาคม-พฤศจิกายน ของทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5 การประเมิน (Evaluation) [5.6]

การบริหารจัดการความเสี่ยงจัดให้มีการติดตาม ทบทวน ประเมินผลการดำเนินงานของระบบซึ่งตรงกับขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน
- วัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะๆ
- ทบทวนกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ

สวก. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ สวก. มีการประชุมเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินระดับโอกาสและผลกระทบเป็นประจำทุก 3 เดือน พร้อมกับทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

4.2.6 การพัฒนาปรับปรุง (Improvement) [5.7]

เมื่อองค์กรได้ทบทวนแล้ว ผลของการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบาย และแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะช่วยในการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงช่วยปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบที่มีต่อเป้าหมายองค์กรด้วย

สวก. กำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงนโยบายและแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภายใน/ภายนอกองค์กร โดยจะนำผลการดำเนินงานดังกล่าวรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ สวก. และระบุในคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

4.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management Process) [6]

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

4.3.1 การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

4.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context and Criteria)

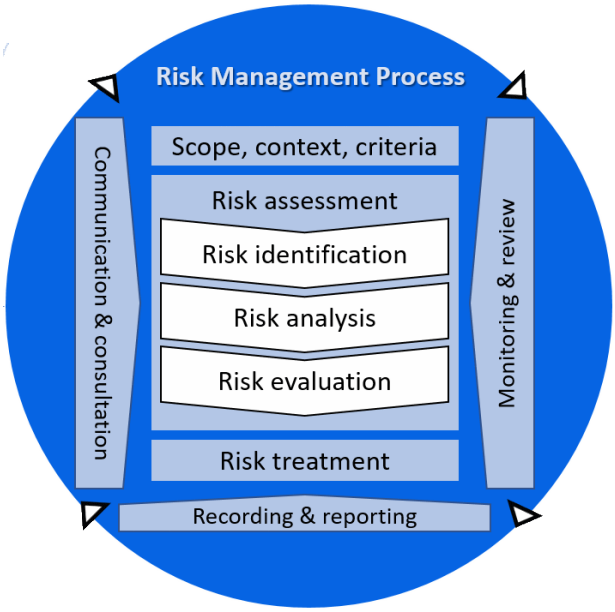
4.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

4.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment)

4.3.5 การบันทึกและการรายงาน (Recording & Reporting)

4.3.6 การติดตามตรวจสอบและการทบทวนความเสี่ยง (Monitoring and Review)



แผนภาพที่ 4.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

4.3.1 การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation) [6.1]

การสื่อสารและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สวก. นำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สวก. จัดทำเป็นประกาศของ สวก. เพื่อสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบ มีการสื่อสารและหารือร่วมกันเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจน

ทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยตลอดการดำเนินงานจะมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหลักการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในทุกขั้นตอน

4.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context and Criteria) [6.2]

วัตถุประสงค์ของการกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นรากฐานในการวางกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร โดยมีการนำข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เข้ามาพิจารณา เช่น บริบทภายใน และภายนอกขององค์กร รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงต่างๆ (Risk criteria) การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผล

4.3.2.1 บริบทภายใน (Internal Context) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น ระบบกำกับดูแล (โครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ บทบาท ภาระรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจ) กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ความสัมพันธ์เชิงพันธสัญญา ความสามารถขององค์กร (ความรู้ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี ทุน และระบบ) พฤติกรรมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

4.3.2.2 บริบทภายนอก (External Context) ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น สิ่งแวดล้อมในระดับต่างๆ (พื้นที่ ประเทศ สากล) สิ่งแวดล้อม (สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ธรรมชาติ การแข่งขัน) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ค่านิยม การรับรู้ ความสัมพันธ์) เป็นต้น

4.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

(1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้การจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนไป เช่น เกิดความล้มเหลวหรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดล่าช้า

การระบุความเสี่ยง และปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับพิจารณา/ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในหน่วยงานร่วมกันค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของผู้บริหารหรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

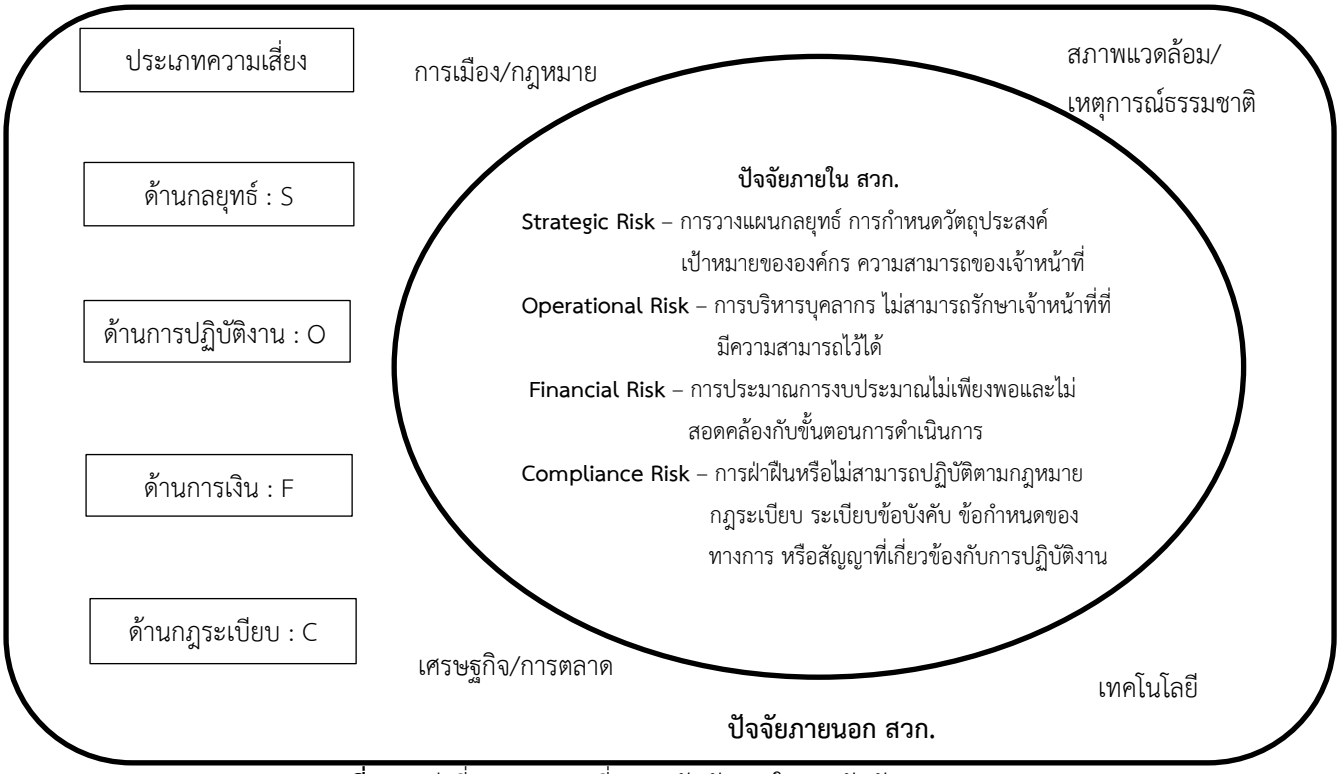
สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. พิจารณาแหล่งข้อมูลภายใน/นอกองค์กร ข้อมูลการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กรและระบบควบคุมของหน่วยงาน โดยการระบุความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยง 4 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจาก การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารโครงการ การบริหารงานวิจัย ระบบงานต่างๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากสถานะและการดำเนินการทางการเงิน หรือ งบประมาณเกิดความขัดข้องจนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ อันเนื่องมาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงบประมาณ ความผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ยข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงิน/บัญชี

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การตกเป็นข่าว การเสียชื่อเสียง (Reputation Risk) การเกิดคดี การถูกตรวจสอบ ฯลฯ



แผนภาพที่ 5 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สวก.

(2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นข้อมูลในการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การวิเคราะห์สามารถเป็นได้

ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative) กึ่งปริมาณ (Semi-Quantitative) เชิงปริมาณ (Quantitative) หรือผสมผสานกันไป

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งเป็นสถานะความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่ำ-กลาง-สูง-สูงมาก

4.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

วัตถุประสงค์คือการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด (หลีกเลี่ยง ป้องกัน บรรเทา ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจตามมา เป็นต้น) การออกแบบแผนการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ

หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the risk)

กำจัดแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Remove the risk source)

เปลี่ยนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Change the probability)

เปลี่ยนผลที่ตามมา (Change the consequences)

แบ่งปันความเสี่ยง (Share the risk through agreements, partnerships, further insurance etc.)

รับความเสี่ยงไว้และแผนการบรรเทาความเสี่ยง (Retain and mitigate the risk by informed decision)

การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบทางลบ เช่น

- Risk elimination กำจัดความเสี่ยงทิ้ง
- Risk prevention ป้องกัน
- Risk reduction ลดโอกาสเกิด
- Risk mitigation ลดผลกระทบหลังจากเกิดขึ้นแล้ว

Preparing and implementing risk treatment plans (การเตรียมและการปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง)

วัตถุประสงค์ของแผนการจัดการความเสี่ยงคือ เพื่อนำวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้เลือกหรือผ่านการพิจารณาแล้วลงสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถติดตามความคืบหน้าของแผนได้

แผนการจัดการความเสี่ยงอาจประกอบไปด้วย ตัวอย่างเช่น

- เหตุผลในการเลือกตัวเลือกในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- ผู้ที่รับผิดชอบและผู้มีอำนาจในการอนุมัติและดำเนินการตามแผน
- วัตถุประสงค์ของแผน
- ทรัพยากร และแผนกรณีฉุกเฉิน
- การวัดผลการดำเนินการความเสี่ยง
- การรายงานและการติดตามความคืบหน้า
- กรอบระยะเวลา

4.3.5 การบันทึกและการรายงาน (Recording & Reporting)

กระบวนการจัดการความเสี่ยงและผลลัพธ์ ควรได้รับการบันทึกและรายงานผ่านกลไกที่เหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- สื่อสารกิจกรรม และการดำเนินการจัดการความเสี่ยง รวมถึงผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร
- ให้ข้อมูลอันเป็นรากฐานสำคัญต่อการตัดสินใจ
- พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาสำหรับการรายงานได้แก่

- ความต้องการและข้อกำหนดด้านข้อมูลที่มีความแตกต่างกันในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ค่าใช้จ่าย ความถี่ และความเป็นปัจจุบันของการรายงาน
- วิธีการรายงาน
- ความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจขององค์กร

4.3.6 การติดตามตรวจสอบและการทบทวนความเสี่ยง (Monitoring and Review)

วัตถุประสงค์ของการติดตามและการทบทวนความเสี่ยง คือ เพื่อการรับรองการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ การออกแบบ การนำไปใช้และผลลัพธ์

ดังนั้นการติดตามและการทบทวนควรเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งรวมถึงการวางแผน รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลบันทึกผลลัพธ์ และให้ข้อเสนอแนะ

5. ขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

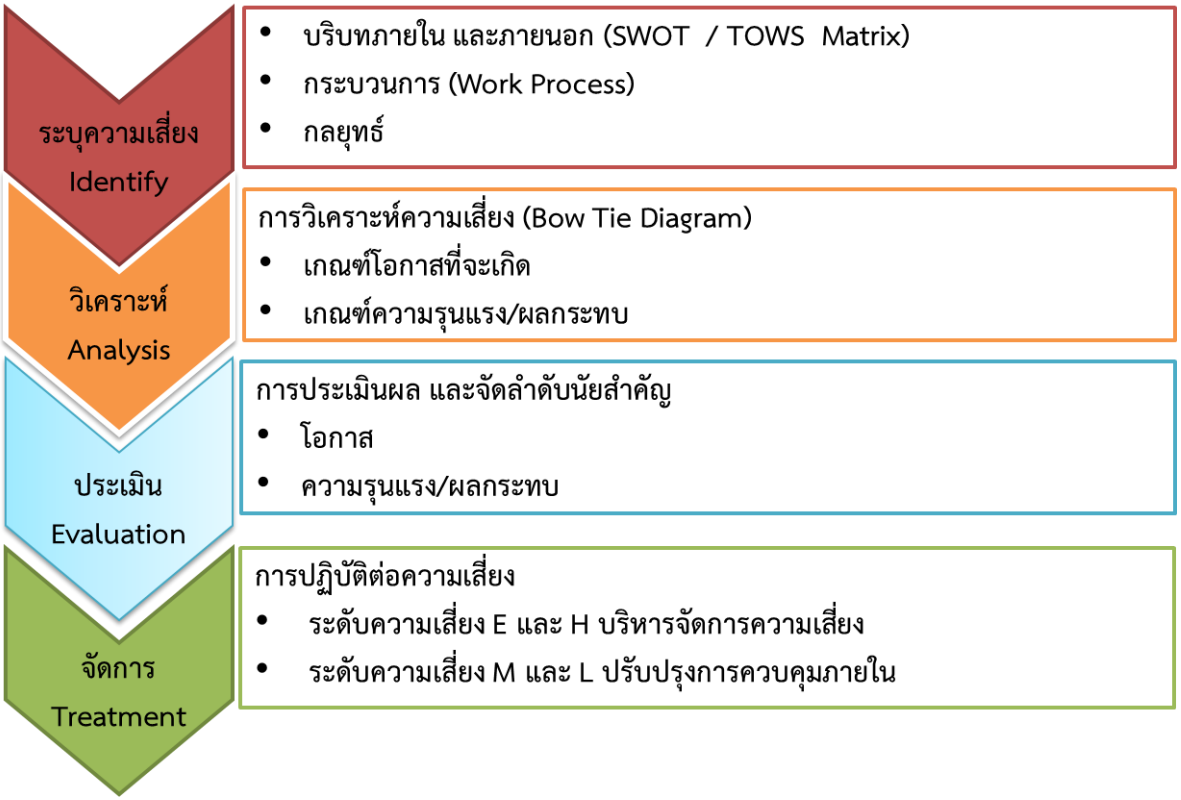
การบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. เป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยครอบคลุมทุกด้านในการดำเนินงานของ สวก. การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติทุกสายงาน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. สัมฤทธิ์ผลต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในทุกระดับและทุกสำนัก/หน่วย มีการสื่อสารและการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม

หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ

1. จุดมุ่งหมายของการบริหารความเสี่ยงคือ “สร้างและปกป้องคุณค่าขององค์กร”
2. การจัดการความเสี่ยงจะช่วยองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ การบรรลุวัตถุประสงค์และการมีข้อมูลสำคัญเพียงพอต่อการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ
3. การจัดการความเสี่ยงต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทั้งหมดในทุกระดับขององค์กร
4. การจัดการความเสี่ยงมีหลักพื้นฐาน 3 ประการคือ Principle Framework และ Process
5. Risk Management Principle ประกอบไปด้วย บูรณาการ มีวิธีการที่เป็นแบบแผนและครอบคลุม ปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมตามบริบท การมีส่วนร่วม รับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง พิจารณาบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีที่สุด ปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความเสี่ยง เป็นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์และต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. Risk Management Framework ประกอบไปด้วย ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงและบุคลากร มีการสื่อสารและบูรณาการเข้าไปในทุกๆ กิจกรรม
7. กรอบการบริหารความเสี่ยง อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ Risk management architecture, Risk management strategy และ Risk management protocols โดยใช้วงจรของการเรียนรู้ในการขับเคลื่อน (PDCA)
8. Risk Management Process ประกอบไปด้วยการสื่อสาร และการให้คำปรึกษา การกำหนดขอบเขตบริบท และเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การเตรียมและการปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง การติดตามและการทบทวนความเสี่ยง และการบันทึกและการรายงาน

5.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

สวก. กำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานด้านการจัดการความเสี่ยง ISO 31000:2018 ที่กำหนด ดังนี้



แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

5.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

สวก. พิจารณาตามขั้นตอน 5.1 ทุกองค์ประกอบของมาตรฐานดังกล่าว โดยมีปัจจัยนำเข้าในการประเมินความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง ได้แก่ **บริบทองค์กรภายใน ภายนอก กลยุทธ์** จากสำนักนโยบายและแผน

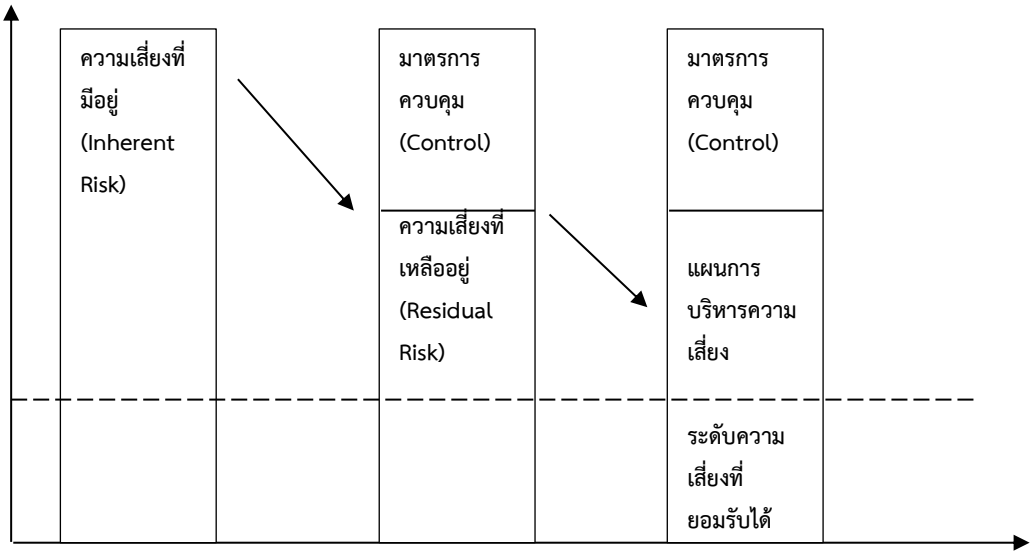
5.1.1 *ปัจจัยภายใน* (1.กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2.โครงสร้างองค์กร (Structure) 3.ระบบการปฏิบัติงาน (System) 4.บุคลากร (Staff) 5.ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)) และ

5.1.2 *ปัจจัยภายนอก* (1.การเมือง (Politics) 2.เศรษฐกิจ (Economy) 3.สังคม (Social) 4.เทคโนโลยี (Technology) 5.สิ่งแวดล้อม (Environment) 6.กฎระเบียบ (Legal))

และกำหนดเป็น*กลยุทธ์* จากสำนักนโยบายและแผน

สวก. จะทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการเทียบเคียงกับกลยุทธ์ประจำปี โดยเริ่มจากการทบทวนข้อมูลต่างๆ ที่เป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินการ การทบทวนภารกิจ การคาดการณ์ว่าเหตุการณ์/สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และดำเนินการทบทวนวิเคราะห์ความเสี่ยงกลยุทธ์ ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดรายการความเสี่ยงประจำปี โดยการทบทวน/กำหนดรายการความเสี่ยงนั้นจะใช้ตารางการทบทวนรายการความเสี่ยงประจำปี มีการดำเนินงานดังนี้

1) นำรายการความเสี่ยงของปีงบประมาณปัจจุบัน และเหตุการณ์/สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป็นรายการความเสี่ยง
2) ตรวจสอบ Strategic Objectives (SO) SWOT แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน และเหตุการณ์/สถานการณ์ เกี่ยวข้องกับรายการความเสี่ยง
3) ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบันร่วมกับผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยยึดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในภารกิจปกติเป็นหลัก หรือพิจารณาตามความเหมาะสมจากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งนี้เพราะต้องการให้ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามภารกิจปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด โดยพิจารณาจากผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ณ ไตรมาส 3 เพื่อพิจารณาความคืบหน้าและทบทวนผลสัมฤทธิ์ของมาตรการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
4) ประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านมา เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
5) นำผลการดำเนินงานข้อ 1-4 ระบุในแบบฟอร์มสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram) (รายละเอียดตามภาคผนวก ค)
6) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณานำรายการความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณามากำหนดเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี



แผนภาพที่ 7 Inherent Risk VS Residual Risk

ทั้งนี้ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ (ตัวอย่าง ประเภทความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง อยู่ในภาคผนวก ข)

- ระดับสำนัก/หน่วย ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แล้วทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของโครงการ
- ระดับองค์กรรวบรวมความคิดเห็นจากระดับสำนัก/หน่วย มาประมวลและจัดกลุ่มตามประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk, **S**) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk, **O**) ด้านการเงิน (Financial Risk, **F**) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk, **C**)

5.3 การระบุความเสี่ยง

สวก. ได้พิจารณาจากกลยุทธ์ (ซึ่งวิเคราะห์มาจากบริบทภายใน ภายนอก SWOT แล้ว) และพิจารณากระบวนการหลัก (Work Process) ที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงปีงบประมาณปัจจุบัน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ สวก. เพื่อระบุความเสี่ยงตามหลักการ

5.4 เกณฑ์เพื่อใช้ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

มาตรฐาน ISO 31000:2018 กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงไว้ว่า **“องค์กรควรกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ เกณฑ์ควรสะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร เกณฑ์บางเกณฑ์สามารถกำหนดโดยหรือได้รับจากกฎหมายและกฎระเบียบหรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่องค์กรเป็นสมาชิก เกณฑ์ความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร ต้องกำหนดตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงและทบทวนอย่างต่อเนื่อง”**

สวก. จึงใช้การทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเพื่อค้นหากระบวนการ กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดเหตุ และสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสมของแต่ละรายการความเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และได้นำตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ ที่มีการใช้อยู่มาเป็นแนวทางในการกำหนด

ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด				
	ความน่าจะเป็น	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	การทุจริต	
5-สูงมาก	>80%	1 ครั้ง/เดือน หรือมากกว่า	ไม่สำเร็จ	อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ 10 ขึ้นไป)	ใช้สถิติในอดีตของกิจกรรมนั้นช่วยกำหนดโอกาสเกิด
4-สูง	>70%-79%	ไม่เกิน 5 ครั้ง ต่อปี	-	อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ 10)	
3-ปานกลาง	>60%-69%	1 ครั้ง ต่อปี	-	อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 5)	
2-น้อย/ต่ำ	>50%-59%	2-3 ปีต่อครั้ง	-	เกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ 3)	
1-น้อย/ต่ำมาก	น้อยกว่า 50%	> 4 ปีต่อครั้ง	สำเร็จตามกำหนด	ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)	

ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ (I)							
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านความคืบหน้าของโครงการ	ชื่อเสียง ภาพลักษณ์	IT-ฐานข้อมูล	กฎ ระเบียบ (C)	ด้านการทุจริต
5 สูงมาก	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรรุนแรงมาก ต้องทำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดและต้องใช้ทั้งทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข	> 10 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานรุนแรงมาก ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกิน 6 ชั่วโมง	<60%	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	ฐานข้อมูลทั้งหมดเสียหายถาวร	กระทบต่อองค์กรรุนแรงมาก ต้องใช้ทั้งทรัพยากรและเวลามากในการแก้ไข	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิด
4 สูง	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรรุนแรง ต้องทำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนและต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข	> 2 ล้านบาท - 10 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานรุนแรง ทำให้การดำเนินงานหยุดชั่วคราว ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข	>60-70%	มีการพาดหัวข่าวจากสื่อภายในประเทศหรือมีการเผยแพร่ข่าวโดยสื่อมากกว่า 2 ช่องทาง เกิน 2 วัน	ฐานข้อมูลที่สำคัญเสียหายถาวร <50%	กระทบต่อองค์กรรุนแรง ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส
3 ปานกลาง	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรบางส่วน แต่ไม่เสียหายต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	> 1 แสนบาท - 2 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน ทำให้เกิดความเสียหายต้องปรับปรุงแต่สามารถดำเนินการต่อไปได้	>70-80%	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศไม่เกิน 2 วัน	ข้อมูลเสียหายบางส่วนไม่ถูกต้อง/ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้กลับมาได้ >80% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	กระทบต่อองค์กรบางส่วน สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น	มีการส่งหนังสือร้องเรียนแจ้งเบาะแสพาดพิงคนภายในหน่วยงาน ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ
2 น้อย/ต่ำ	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรเล็กน้อย สามารถดำเนินการต่อไปได้	> 20,000 – 1 แสนบาท	กระทบต่อการดำเนินงานเล็กน้อย สามารถดำเนินการต่อไปได้	>80-90%	มีการเผยแพร่ข่าวภายในประเทศ 1 วัน	ข้อมูลเสียหายเล็กน้อย แก้ไขได้และสามารถกู้ข้อมูลกลับได้ >90% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	กระทบต่อองค์กรเล็กน้อย สามารถควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขได้	เกิดความกังวล สงสัย และสอบถามข้อมูล
1 น้อย/ต่ำมาก	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรน้อยมาก	ไม่เกิน 20,000 บาท	กระทบต่อการดำเนินงานน้อยมาก	>90%	มีข่าวเล็กน้อยมากและไม่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	ข้อมูลเสียหายอย่างไม่มีนัยสำคัญ	กระทบต่อองค์กรน้อยมาก	แทบจะไม่มีผลกระทบ

5.5 กำหนดระดับความเสี่ยง

ตารางกำหนดระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ

(Level of Risk = Likelihood x Impact)

แบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)				
	1 ต่ำ	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก	1*5=5	2*5=10	3*5=15	4*5=20	5*5=25
4 สูง	1*4=4	2*4=8	3*4=12	4*4=16	5*4=20
3 ปานกลาง	1*3=3	2*3=6	3*3=9	4*3=12	5*3=15
2 ต่ำ	1*2=2	2*2=4	3*2=6	4*2=8	5*2=10
1 ต่ำ	1*1=1	2*1=2	3*1=3	4*1=4	5*1=5

ระดับผลกระทบ (Consequent)

โอกาสเกิดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	16 - 25 คะแนน	ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	12 - 15 คะแนน	ต้องเฝ้าระวัง
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	5 - 10 คะแนน	พอจะยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ
ระดับความเสี่ยงต่ำ = (Low)	1 - 4 คะแนน	ไม่ต้องมีการควบคุม

5.6 วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (โดยใช้เครื่องมือ Bow Tie Diagram)

ปัจจัยหลักในการพิจารณาเครื่องมือที่จะเลือกใช้ในการประเมินความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นๆ ความซับซ้อนของความเสี่ยง ความเพียงพอของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมิน ความสามารถหรือความต้องการขององค์กรในการใช้แนวทางหรือเครื่องมือในการประเมินนั้นๆ และต้นทุนที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

เครื่องมือ หรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมากและเป็นวิธีที่ง่าย ได้แก่ Bow-Tie Analysis โดยการประเมินความเสี่ยงในลักษณะนี้ มีลักษณะเน้นไปที่การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง และแนวทางในการวิเคราะห์ด้วยวิธี Bow-Tie Analysis จะต้องมีการบ่งชี้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ ชื่อวิธีการ Bow-Tie Analysis มาจากลักษณะแผนภาพที่มีการแสดงถึงสาเหตุและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยทั่วไป แล้วจะใช้วิธีนี้ในการสัมมนากลุ่ม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ในเรื่องความเสี่ยง

ประโยชน์ของ Bow-Tie Analysis คือการช่วยให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมไปถึงสาเหตุต่างๆ อย่างรอบด้าน เพื่อให้ผู้บริหารประเมินได้ต่อไปว่า สาเหตุในเรื่องใดที่มีความสำคัญมากที่สุด และควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น และควรจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงอย่างไร นอกจากนี้การแสดงผลกระทบในหลายๆ ด้านจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ควรนำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านใดมาใช้ เช่น ผลกระทบด้านที่เป็นตัวเงิน หรือด้านชื่อเสียง เป็นต้น

สวก. จึงได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า Bow Tie Diagram (เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง แสดงให้เห็นสาเหตุ ผลกระทบ และมาตรการในการควบคุม/ลดความเสี่ยงที่ใช้สื่อสารทำความเข้าใจได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ)

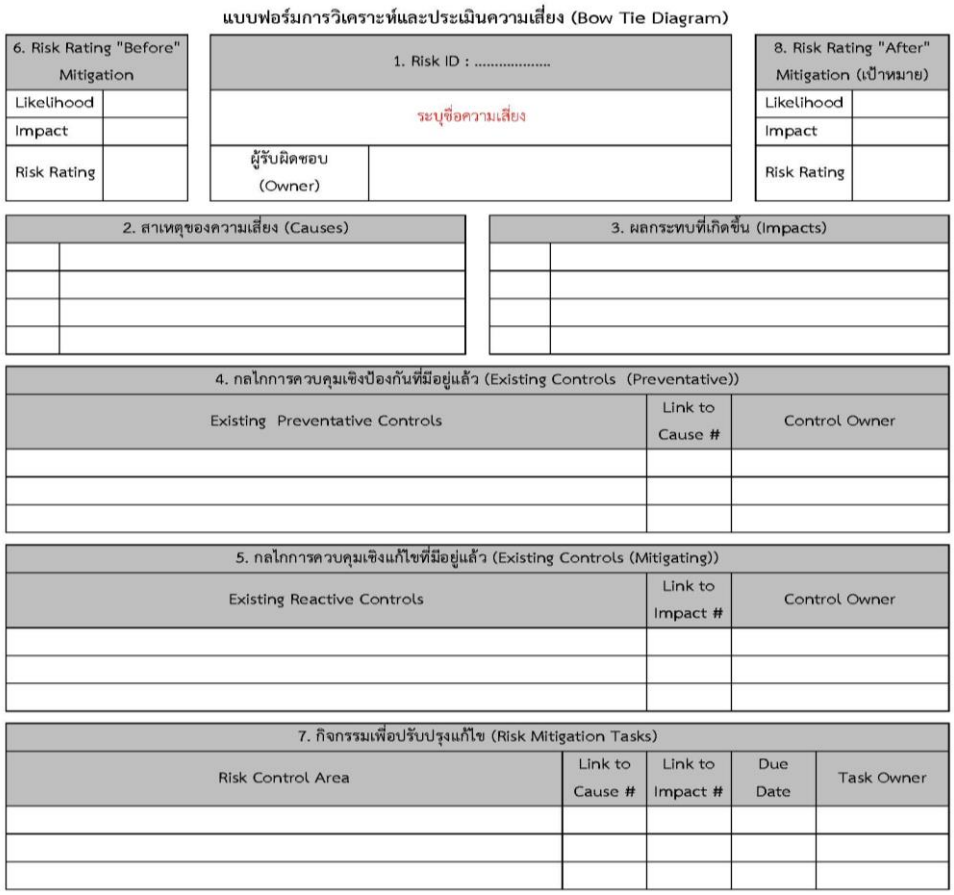
การใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram (BTD)

เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีประสิทธิภาพสูง คล่องตัว สวก. ได้พิจารณาใช้ Bow Tie Diagram เป็นเอกสารหลักในการจัดทำแผน ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้หารือและทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เป็นผู้รับผิดชอบผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram และใช้แผนภาพนี้ในการประชุม ปรึกษา สื่อสาร ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง มีหน้าที่บันทึกประเด็นต่างๆ ใน Bow Tie Diagram นี้ และจัดทำข้อมูล Bow Tie Diagram เพื่อเป็นข้อมูลในการอธิบายประกอบ และประมวลข้อมูลทั้งจาก Bow Tie Diagram และรายละเอียดอื่นๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทั้งสาเหตุ ผลกระทบ กลไกการควบคุมต่างๆ แผนการดำเนินงานเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยแยกให้เห็นทั้งกลไกควบคุมเดิมที่มีอยู่แล้ว (Existing Control) และแผนใหม่ (New Tasks) ในการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมรอบด้าน รวมทั้งระดับคะแนนของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้องค์ประกอบของ Bow Tie Diagram ปรากฏในแผนภาพที่ 8



แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

6. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

1. Risk ID :	
ระบุชื่อความเสี่ยง	
ผู้รับผิดชอบ (Owner)	

8. Risk Rating "After" Mitigation (เป้าหมาย)	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

2. สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)	

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impacts)	

4. กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Preventative))		
Existing Preventative Controls	Link to Cause #	Control Owner

5. กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Mitigating))		
Existing Reactive Controls	Link to Impact #	Control Owner

7. กิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Risk Mitigation Tasks)				
Risk Control Area	Link to Cause #	Link to Impact #	Due Date	Task Owner

แผนภาพที่ 8 ผังแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram

คำอธิบายผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram

5.6.1 รหัส ชื่อ และคำอธิบาย ความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Identification) กล่องหมายเลข 1 อยู่ตรงกลางของแผนภาพ

1. Risk ID :	
ระบุความเสี่ยง	
ผู้รับผิดชอบ (Owner)	

แผนภาพที่ 8.1 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 1 รหัส ชื่อ และคำอธิบายความเสี่ยง

ช่องบนสุดของกล่องหมายเลข 1 คือ รหัส โดยแต่ละความเสี่ยงของสำนักงานฯ จะได้รับการกำหนดรหัสชื่อเรียก (Code) เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนว่า รายการความเสี่ยงที่จัดการอยู่นี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเรื่องใด โดยรายการความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise-level Risk) ประกอบด้วย ตัวอักษร 4 ตัว ประกอบด้วย

ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดงว่าเป็นรหัสในระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

ตัวที่ 2 แทนประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C

ตัวที่ 3 แทนลำดับที่ของรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1,2,3.....ตามลำดับที่ได้รับไม่ได้หมายถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง

ช่องที่ 2 ของกล่องที่ 1 คือ ชื่อของความเสี่ยง โดยแต่ละความเสี่ยงจะได้รับการเสนอและหารือกันในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้ได้ใจความสำคัญ และความเข้าใจที่ตรงกันสำหรับความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ

ช่องที่ 3 ของกล่องที่ 1 คือ สำนักที่รับผิดชอบความเสี่ยงนั้นๆ (Risk Owner) เพื่อให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะพิจารณามอบหมายผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงย่อยๆ รวมถึงการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5.6.2 สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)

2. สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)	

แผนภาพที่ 8.2 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 2 สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)

กล่องหมายเลข 2 แสดงถึงสาเหตุต่างๆ ที่สามารถจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในกล่องหมายเลข 1 ได้ การกรอกข้อมูลในกล่องหมายเลข 2 นี้ ดำเนินการโดยใส่ชื่อรายการสาเหตุ โดยเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญที่สุดก่อน และใส่หมายเลขกำกับที่คอลัมน์แรกของทุกสาเหตุไว้ด้วย เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อไป

5.6.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น (Impact)

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impacts)	

แผนภาพที่ 8.3 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น

กล่องหมายเลข 3 แสดงถึงผลกระทบหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหลังจากเกิดความเสี่ยงในกล่องหมายเลข 1 แล้ว การกรอกข้อมูลในกล่องหมายเลข 3 นี้ ดำเนินการโดยใส่ชื่อรายการผลกระทบ โดยเรียงลำดับจากผลกระทบที่สำคัญที่สุดก่อนและหมายเลขกำกับที่คอลัมน์แรกของทุกผลกระทบไว้ด้วย เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยง

5.6.4 กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls - Preventative)

4. กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Preventative))		
Existing Preventative Controls	Link to Cause #	Control Owner

แผนภาพที่ 8.4 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 4 กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว

กล่องหมายเลข 4 แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการควบคุม/ป้องกันมิให้เกิดสาเหตุในกล่องหมายเลข 2 (Existing Preventative Controls) โดยแต่ละกลไกที่แสดงนั้น จะต้องใส่หมายเลขกำกับว่ากลไกนั้นๆ สามารถช่วยป้องกัน/มีส่วนช่วยป้องกันสาเหตุเรื่องใด (Link to Causes #) พร้อมทั้งระบุผู้ที่รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกลไกนั้นๆ (Control Owner) เพื่อวิเคราะห์การเชื่อมโยงต่อไป

5.6.5 กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls - Mitigating)

5. กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Mitigating))		
Existing Reactive Controls	Link to Impact #	Control Owner

แผนภาพที่ 8.5 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 5 กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว

กล่องหมายเลข 5 แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการแก้ไขผลกระทบ/ดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงในกล่องหมายเลข 3 (Existing Controls) โดยแต่ละกลไกที่แสดงนั้น จะต้องใส่หมายเลขกำกับว่ากลไกนั้นๆ สามารถช่วยแก้ไข/มีส่วนช่วยแก้ไขผลกระทบเรื่องใด (Link to Impact #) พร้อมทั้งระบุผู้ที่รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกลไกนั้นๆ (Control Owner) เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงต่อไป

5.6.6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (“Before” Mitigation)

6. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

แผนภาพที่ 8.6 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนมีมาตรการใหม่

กล่องหมายเลข 6 แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายใต้กลไกเดิมที่มีอยู่ก่อนการดำเนินการตามมาตรการใหม่ โดยแสดงระดับของผลกระทบ (Impact) เป็นตัวเลข (1-5) ระดับโอกาสการเกิดขึ้น (1-5) ระดับคะแนนความเสี่ยงที่เป็นผลคูณระหว่างผลกระทบและโอกาสการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การระบุระดับคะแนนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณา การวิเคราะห์และเชื่อมโยงในส่วนของการกำหนดเป้าหมาย/แผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

5.6.7 กิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Risk Mitigation Tasks)

7. กิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Risk Mitigation Tasks)				
Risk Control Area	Link to Cause #	Link to Impact #	Due Date	Task Owner

แผนภาพที่ 8.7 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 7 กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข

กล่องหมายเลข 7 แสดงรายชื่อกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ประสงค์ให้ดำเนินการเพิ่มเติม หรือการปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิม เพื่อป้องกันสาเหตุ และ/หรือดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง โดยแต่ละกิจกรรมที่แสดงนั้น จะต้องใส่หมายเลขกำกับว่า กิจกรรมนั้นๆ สามารถช่วยแก้ไข/มีส่วนช่วยป้องกันสาเหตุ/แก้ไขผลกระทบเรื่องใด พร้อมทั้งระบุผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ (Task Owner) เพื่อดำเนินการ และติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

5.6.8 ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด ("After" Mitigation)

8. Risk Rating "After" Mitigation (เป้าหมาย)	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

แผนภาพที่ 8.8 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 8
ระดับคะแนนของความเสี่ยงค่าเป้าหมายหลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด

กล่องหมายเลข 8 แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยง(ค่าเป้าหมาย)หลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการใหม่ในการลด/ควบคุมความเสี่ยงไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยแสดงระดับของผลกระทบ (Impact) เป็นตัวเลข (1-5) ระดับโอกาสการเกิดขึ้น (1-5) ระดับคะแนนความเสี่ยงที่เป็นผลคูณระหว่างผลกระทบและโอกาสการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ความถี่ในการประเมิน เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำหนด) มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณา การวิเคราะห์และเชื่อมโยงต่อไป

5.7 ประเมินผล จัดนัยสำคัญ และปฏิบัติต่อความเสี่ยง

สวก. พิจารณานำผลการประเมินความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (Extreme) และสูง (High) กำหนดเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ตามแบบฟอร์ม เกณฑ์การให้คะแนนการบริหารจัดการความเสี่ยง ภาคผนวก ง. และแบบฟอร์ม แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามภาคผนวก จ.

สำหรับผลการประเมินที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low) จะนำไปวิเคราะห์การควบคุมภายใน (ปค.5) ต่อไป

5.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

สวก. จัดให้มีการรายงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องผ่านการผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติ โดยมีผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับผู้ที่มีตำแหน่งเกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงอาจไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงสนับสนุนให้มีการจัดโครงสร้างระบบในการติดตามเรื่องความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. มอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบเป็นระยะ

2. ผู้รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3. ในขั้นตอนการนำเสนอให้มุ่งเน้นภาพรวมสถานะความเสี่ยงที่สำคัญ ความคืบหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การดำเนินงานปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อระดับความเสี่ยงหรือทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ รวมทั้งนำเสนอแนวคิด คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยง

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณาอนุมัติ หรือให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แล้วให้ผู้รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงนำสิ่งที่ได้จากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปปฏิบัติ โดยสื่อสารไปยังผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ต่อไป เช่น เจ้าของความเสี่ยง

5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในควรจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม อย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขหรือควบคุมความเสี่ยงได้อย่างทันกาล

แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง” ตามภาคผนวก ฉ.

5.9 ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง สวก.

กิจกรรม	25xx			25xx+1								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี												
2. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ จัดลำดับ และสรุปหัวข้อ ความเสี่ยงในปี 25xx												
3. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี												
4. นำเสนอแผนเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน												
5. ส่งแผนให้หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ												
6. นำเสนอแผนเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ สวก.												
7. ติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรายไตรมาส												
8. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน												
9. ส่งรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หน่วยตรวจสอบภายในนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ												
10. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการ สวก. (รายไตรมาส)												

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture)

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จได้ การมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง จะส่งเสริมให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยง และมีพฤติกรรมหรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้น (emerging risks) และความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

สวก. มุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน โดย สวก. ได้จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

1. การกำกับดูแลความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการ สวก. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งผู้อำนวยการ สวก. เป็นประธาน ขับเคลื่อน รายงาน และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำ ให้ผู้อำนวยการแต่ละสำนักประพฤติตนเป็นแบบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมดำเนินการ การตัดสินใจ การประเมิน

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ สวก. เพื่อกำกับดูแล ติดตามการดำเนินการ

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยง สวก. นำมาตรฐานสากล ISO 31000 – 2018 มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment; CSA) ของสำนักต่างๆ ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

5. การสื่อสารด้านความเสี่ยง มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร รับทราบและตระหนักถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง ความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (ownership of risk) ในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการนำสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสาร แบ่งปันความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ อย่างโปร่งใส และเปิดกว้าง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์ทุกระดับภายใน สวก. เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งจัดฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกรอบการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง

แนวทางดังกล่าวข้างต้น สวก. ถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

7. กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

7.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

7.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกระทรวงการคลังและกรมบัญชีกลาง ปี 2564

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. ประกาศสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน)
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก.

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Policy)

ด้วยสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ สวก. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. ขึ้น ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ ของ สวก. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาวะสิ่งแวดล้อม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ สวก. จะสามารถบริหารและปรับปรุงตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) จะช่วยลดความรุนแรง หรือป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร สนับสนุนการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของเกษตรกรรมไทย รวมทั้งทำให้ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมั่นว่า สวก. สามารถดำเนินงานและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบกับมติคณะกรรมการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร ในคราวประชุม ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๖ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตรจึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Policy) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด สวก. มีคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ และกำหนดแนวทางมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งสร้างความรับรู้ทั้งองค์กร

ข้อ ๒ ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์ และการบริหารแผนงานหรือโครงการขององค์กร

ข้อ ๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สวก. เพื่อพัฒนานโยบายจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามและจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ ๔ ส่งเสริม พัฒนา บุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ

ข้อ ๕ จัดให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอและให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

สวก. ยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรและยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

สวก. ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สวก. ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

สวก. ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายวิชาญ อิงศรีสว่าง)
ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร

ภาคผนวก ข. ตัวอย่างความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือ ศักยภาพ อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	❖ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือนโยบาย / นโยบายไม่ชัดเจน ❖ การใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสม ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ ❖ การขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานของ สวก. /การขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง ❖ การไม่มุ่งมั่นให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี ความไม่โปร่งใส การทับซ้อนของผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับประโยชน์องค์การ ❖ ประสิทธิผลของระบบสารสนเทศ / นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ❖ การเกิดภัยพิบัติที่มีผลต่อองค์การ ❖ กำหนดแรงจูงใจไม่เหมาะสม /ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่ควรเป็น
2.ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (OPERATIONAL RISK) เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือ กระบวนการ	**<u>ด้านบุคลากร</u>** ■ ผู้นำไม่สามารถกำหนดทิศทางให้สนองความต้องการผู้วิจัย หรือไม่สามารถกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ■ การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ■ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของบุคลากร ■ การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามความต้องการ ■ การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบการพัฒนา **<u>ด้านขั้นตอนกระบวนงาน</u>** ■ ขาดการสื่อสาร 2 ทิศทาง อย่างทั่วถึง สื่อสารล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่เข้าใจ ความเข้าใจผิด ■ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ■ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ■ กระบวนการต่างๆ ใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมาก ■ การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ■ กำหนดระดับการอนุมัติ และความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน หรือมาก/น้อยเกินไปไม่แก้ไขปัญหาในการบริหารที่ทันกาล **<u>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>** ■ ข้อมูลสารสนเทศ ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัยหรือไม่ตอบสนองความต้องการ/ใช้ในการตัดสินใจ ■ ระบบงานไม่สมบูรณ์ ขาดความเชื่อมโยง ไม่พร้อมใช้งานไม่สามารถใช้หรือค้นหาสารสนเทศเมื่อต้องการ หรือ มีฐานข้อมูลหลายแห่ง ■ ข้อมูลสารสนเทศไม่ปลอดภัย ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ ■ กู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินและการใช้งานได้ใหม่ล่าช้า/ทำไม่ได้อย่างสมบูรณ์ ■ การใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงไปยังตัววัดผลระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
3.ความเสี่ยงทางการเงิน (FINANCIAL RISK) เป็นความเสี่ยงจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน การบริหารทางการเงิน	❖ อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น/ลดลง ❖ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ไม่เหมาะสม ❖ กระแสเงินสดไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ❖ เสียโอกาสการลงทุน การประเมินการลงทุนไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ❖ จัดโครงสร้างทางการเงินระหว่างหนี้สินและเงินทุน ไม่สอดคล้องกัน ❖ องค์การไม่ได้รับเงินตามระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ ❖ ผู้บริหารมีเจตนาที่จะตบแต่งบการเงินโดยไม่ตรงกับข้อเท็จจริง และไม่เป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่ยอมรับ ❖ การจัดสรรทรัพยากรขององค์การไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตาม นโยบายและวิธีการปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดขึ้น	❖ ไม่รวบรวมกฎหมาย หรือ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ ❖ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายเพราะทำให้เกิดความล่าช้า ซึ่งอาจถูกปรับและลงโทษ ❖ ผู้บริหารไม่มี หรือไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันต่างๆ ที่องค์การมีอยู่ ❖ การทุจริต ❖ การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาคผนวก ค. <u>แบบฟอร์ม “สรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)”</u>

สรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram)

6. Risk Rating "Before" Mitigation	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

1. Risk ID :	
ระบุความเสี่ยง	
ผู้รับผิดชอบ (Owner)	

8. Risk Rating "After" Mitigation (เป้าหมาย)	
Likelihood	
Impact	
Risk Rating	

2. สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)	

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impacts)	

4. กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Preventative))		
Existing Preventative Controls	Link to Cause #	Control Owner

5. กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls (Mitigating))		
Existing Reactive Controls	Link to Impact #	Control Owner

7. กิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Risk Mitigation Tasks)				
Risk Control Area	Link to Cause #	Link to Impact #	Due Date	Task Owner

จัดทำโดย.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

อนุมัติโดย.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ภาคผนวก ง. <u>แบบฟอร์ม “เกณฑ์การให้คะแนนการบริหารจัดการความเสี่ยง”</u>

เกณฑ์การให้คะแนนประกอบการบริหารความเสี่ยงของ สวก. ปีงบประมาณ 25xx											
ประเภทความเสี่ยง S/O/F/C	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	Key Risk Indicator (ตัวชี้วัดความเสี่ยง)	ข้อมูลประกอบการพิจารณา/สูตรคำนวณ	เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสเกิด (L)					ระดับความเสี่ยง L x I	
				1	2	3	4	5	ก่อนบริหาร	เป้าหมาย
	<u>ความเสี่ยง 1</u> – <u>ปัจจัยเสี่ยง</u>	●		<u>ระดับผลกระทบ (I)</u>					ผู้รับผิดชอบ	

ภาคผนวก จ. <u>แบบฟอร์ม “แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง”</u>

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25xx							
ความเสี่ยง :			ประเภท (S/O/F/C) :				
ปัจจัยเสี่ยง :							
หน่วยรับผิดชอบ:			Key Risk Indicator :				
ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (L x I) = ... เป้าหมาย (L x I) =.....							

กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ถ่วงน้ำหนัก	ไตรมาส				(%)เป้าหมาย
		1	2	3	4	
	x %					
	x %					
	x %					
	x %					
รวมแผน	**0%**					**0.0**

หมายเหตุ :	เป้าหมาย =		ผู้รายงาน		
			ตำแหน่ง		
			วันที่		

ภาคผนวก ฉ. แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง”

รายงานการบริหารความเสี่ยง ไตรมาส x											
ความเสี่ยง :										ประเภท (S/O/F/C) :	
ปัจจัยเสี่ยง :										Key Risk Indicator :	
หน่วยรับผิดชอบ:											
ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (L x I) =		เป้าหมาย (L x I) =		ระดับความเสี่ยงหลังบริหาร (L x I) =							
กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง		ถ่วงน้ำหนัก	ไตรมาส				(%)เป้าหมาย/ผลงาน*			ผลการดำเนินงานของกิจกรรม	
			1	2	3	4	เป้าหมาย	ผลงาน	=-ต่ำกว่า/สูงกว่า		
			—	—	—	—					
				↔							
			—	—	—	—					
				↔							
รวมแผน		0%	—	—	—	—	0.00	0.00	0.00		
				↔							
ผลการบริหาร	: ระดับโอกาส :										
	: ระดับผลกระทบ :										
หมายเหตุ :	เป้าหมาย = —	% แผนการดำเนินงาน							ผู้รายงาน		
	ผลงาน = ↔	% ผลการดำเนินงาน							ตำแหน่ง		
	* เป้าหมาย/ผลงาน สะสมถึงไตรมาส x								วันที่		

เอกสารอ้างอิง

1. กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง : หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กระทรวงการคลัง 2562
2. กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง : แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” กระทรวงการคลัง 2564
3. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) : คู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
4. ISO 31000 : 2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization


RISK
MANAGEMENT