คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ปี 2567

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร มีระบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี พร้อมทั้งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2567 เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ได้ดำเนินงานตามนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมอย่างเพียงพอ เช่น การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Performance) การทบทวนและการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Review & Revision) และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ให้เหมาะสมกับการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ตามกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงานได้ รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในรูปแบบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และสามารถทำหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มีนาคม 2567

สารบัญ

1. บทนำ 1

1.1. ความเป็นมา 1

1.2. วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 1

1.3. ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2

1.4. ความหมายและคำจำกัดความ 3

2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ 13

2.1. โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร 13

2.2. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 14

2.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 16

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร 16

2.5 หน้าที่ความรับผิดชอบ 17

2.6 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 19

2.7 กิจกรรมและระยะเวลาในการดำเนินงาน 20

3 แนวทางกระบวนการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 20

3.1 การวิเคราะห์องค์กร 20

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ 21

3.3 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง 22

3.4 การประเมินความเสี่ยง 26

3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง 38

3.6 กิจกรรมการควบคุม 39

3.7 การติดตามประเมินผลและการทบทวน 39

3.8 สารสนเทศและการสื่อสาร 40

3.9 Risk Correlation Map 40

3.10 การดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ 41

4 แนวทางกระบวนการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน 43

4.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม 43
4.2 การประเมินความเสี่ยง 43
4.3 กิจกรรมการควบคุม 44
4.4 การติดตามประเมินผลและการทบทวน 46
4.5 สารสนเทศและการสื่อสาร 46
สารบัญตาราง 48
ภาคผนวก ก หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567 ..... ก
ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ..... ก
ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ..... ก
ภาคผนวก ง แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO 2017 ..... ก
ภาคผนวก จ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ..... ก
ภาคผนวก ฉ คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 6/2566 ..... ก
ภาคผนวก ช (ร่าง) กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ..... ก
ภาคผนวก ซ คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 71/2563 ..... ก
ภาคผนวก ณ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จากเหตุการณ์พิเศษ ..... ก

1. บทนำ

1.1. ความเป็นมา

เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักธรรมาภิบาลที่ดี

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ได้กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมโดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงานได้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เล่มนี้ เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้แก่เจ้าของความเสี่ยง บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2. วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.2.1) เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน/ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

1.2.2) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2.3) เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.3. <u>ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u>

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มักเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงควบคู่กันอยู่เสมอ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากคำจำกัดความดังกล่าว อาจเกิดคำถามว่า เหตุใดต้องทำให้เกิดความมั่นใจ ทั้งนี้ เนื่องจากทุกองค์กร ไม่ว่าขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอนในรูปแบบต่าง ๆ ความไม่แน่นอนนี้หากเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เราเรียกว่าเป็น “ความเสี่ยง” สาเหตุของความเสี่ยงอาจมีได้ทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความสามารถของบุคลากร ระบบสารสนเทศ หรือปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ เป็นต้น หากองค์กรมิได้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่าง ๆ แล้ว องค์กรจะมีความมั่นใจได้อย่างไรว่าการดำเนินงานจะบรรลุภารกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ จาก คำจัดความนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องทราบว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง และในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการจัดการ และนำมาตรการต่าง ๆ มาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ก็คือ การควบคุมภายในนั่นเอง

ในการพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ หรือต้องออกแบบมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกมากเพียงใด องค์กรต้องพิจารณาร่วมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ (Risk Appetite) กล่าวคือ มาตรการในการควบคุมดังกล่าว เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรจะลดความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

1.4.<u>ความหมายและคำจำกัดความ</u>

1.4.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ โดยความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเงิน รวมถึงผลกระทบทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน การหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้ที่ลดลง รวมถึงการรายงานสถานะทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง ขาดความน่าเชื่อถือ

3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

1.4.2 สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด

กลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน

- สภาวะทางการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พึงพอใจของผู้เข้าชม

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

1.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

1.4.4 การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

1.4.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

1.4.6 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.4.7 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4.8 เหตุการณ์พิเศษ หมายถึง หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่ปกติ โดยมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อันอาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนงานปกติได้ เช่น สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ Covid-19 ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรต้องทบทวนกระบวนการดำเนินงานและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องเหมาะสมและทันกาล (รายละเอียดเพิ่มเติม ภาคผนวก ณ)

<u>คำจำกัดความ</u>

อพวช.	หมายถึง	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ผอพ.	หมายถึง	ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
รอพ.	หมายถึง	รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ผอ.พิพิธภัณฑ์/สำนัก	หมายถึง	ผู้อำนวยการพิพิธภัณฑ์หรือผู้อำนวยการสำนัก
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	หมายถึง	คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ อพวช. มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 9 คน ซึ่งแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อพวช. และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ประกอบด้วย 1) ประธานอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ อพวช. 2) อนุกรรมการที่เหลือแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อพวช. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้บริหารและ/หรือพนักงานของ อพวช. โดยมีผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้องเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และมีผู้อำนวยการกองหรือพนักงานของ อพวช. ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการที่แต่งตั้ง เพื่อทำหน้าที่ ดังนี้ 1. กำหนดแนวทาง เสนอแนะแนวนโยบาย ให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) และการ

ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อพวช. และรายงานต่อคณะกรรมการ อพวช. รับทราบ

2. พิจารณา และให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่กระทรวงการคลังกำหนด (แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การติดตามประเมินผลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน)
3. กำกับดูแล ให้ข้อเสนอแนะและเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยง อันได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน จัดทำแผนและติดตาม การประเมินผลและควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว และมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร และนำเสนอให้คณะกรรมการ อพวช. ทราบ

4. พิจารณา และให้ความเห็นในผลการประเมินความเสี่ยง แนวทาง และมาตรการจัดการความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่
5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการ อพวช. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
6. เรียกหรือเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมเพื่อสอบถาม แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ
7. ประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
8. แต่งตั้งคณะทำงานหรือที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม
9. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ อพวช. มอบหมาย
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้ง โดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่ ดังนี้

1. ร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. ดำเนินงานตามแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. ติดตามกระบวนการประเมินและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้
5. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
6. ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร
7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สอก.	หมายถึง	สำนักผู้อำนวยการ
สพว.	หมายถึง	สำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์
สพธ.	หมายถึง	สำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา
สวช.	หมายถึง	สำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน
ศพช.	หมายถึง	ศูนย์พัฒนาความตระหนักด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ
สบช.	หมายถึง	สำนักบริการผู้เข้าชม
สบก.	หมายถึง	สำนักบริการกลาง
สนย.	หมายถึง	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สวส.	หมายถึง	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ
สธค.	หมายถึง	สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย
สตน.	หมายถึง	สำนักตรวจสอบภายใน

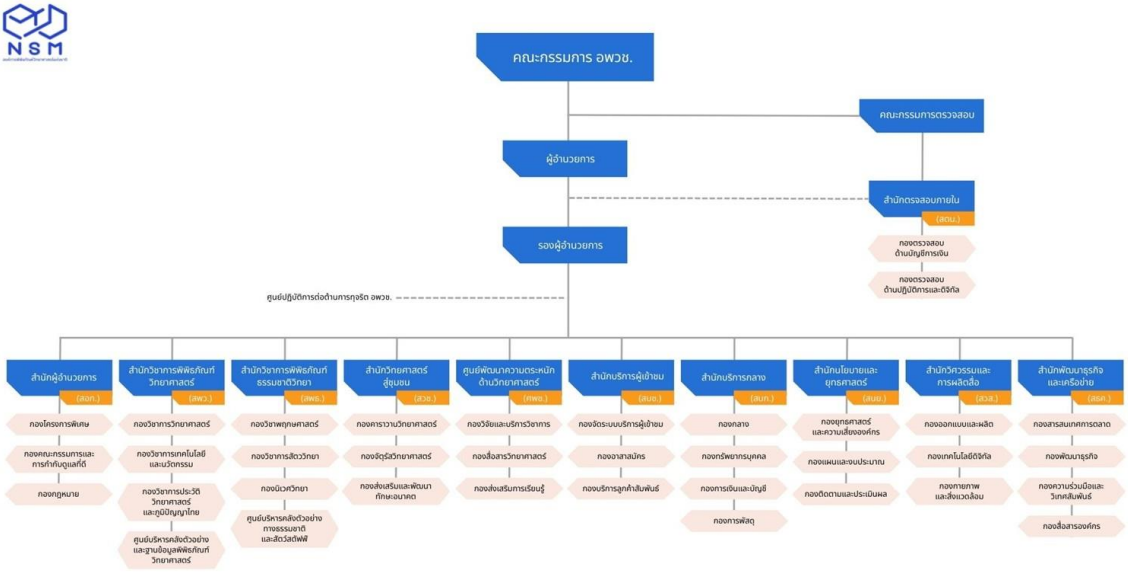
หน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
รองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
กฎบัตร	หมายถึง	กฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช.
คณะอนุกรรมการ	หมายถึง	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะทำงาน	หมายถึง	คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
เลขานุการคณะอนุกรรมการ	หมายถึง	เลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
เลขานุการคณะทำงาน	หมายถึง	เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
การบริหารจัดการความเสี่ยง	หมายถึง	กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ อพวช. เพื่อให้ อพวช. สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถของ อพวช.
ความเสี่ยง	หมายถึง	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
การควบคุมภายใน	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของ อพวช. จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ อพวช. จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

สภาพแวดล้อมของการควบคุม	หมายถึง	ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นภายใน อพวช. หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้นหรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้
การประเมินความเสี่ยง	หมายถึง	กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ อพวช. รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง
กิจกรรมการควบคุม	หมายถึง	นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของ อพวช. ปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม
สารสนเทศและการสื่อสาร	หมายถึง	ข้อมูลข่าวสารทางการเงินและข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ อพวช. ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือจากภายนอก
การติดตามและประเมินผล	หมายถึง	กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่าย/สำนัก และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น
แบบ ปค.1	หมายถึง	หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
แบบ ปค.4	หมายถึง	รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
แบบ ปค.5	หมายถึง	รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

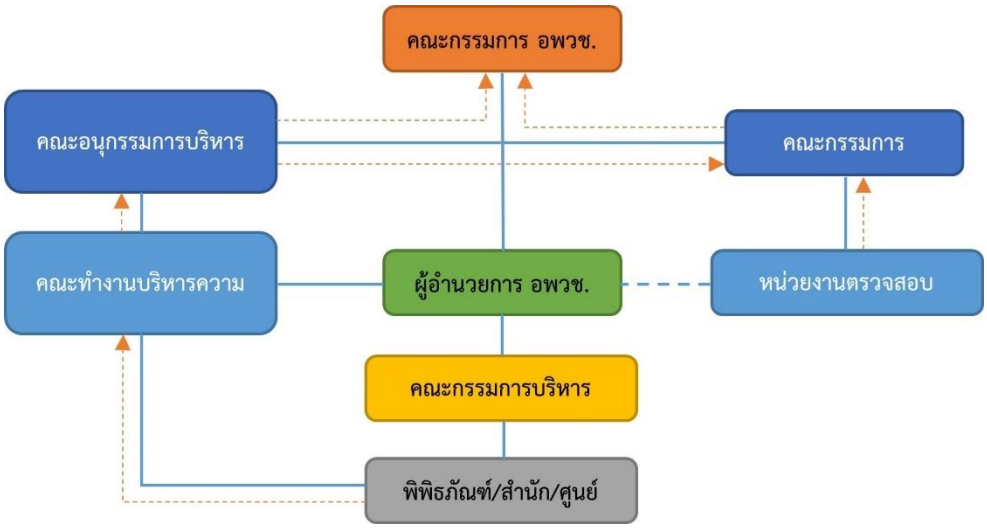
2.1. <u>โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร</u>

2.1.1 โครงสร้างองค์กร



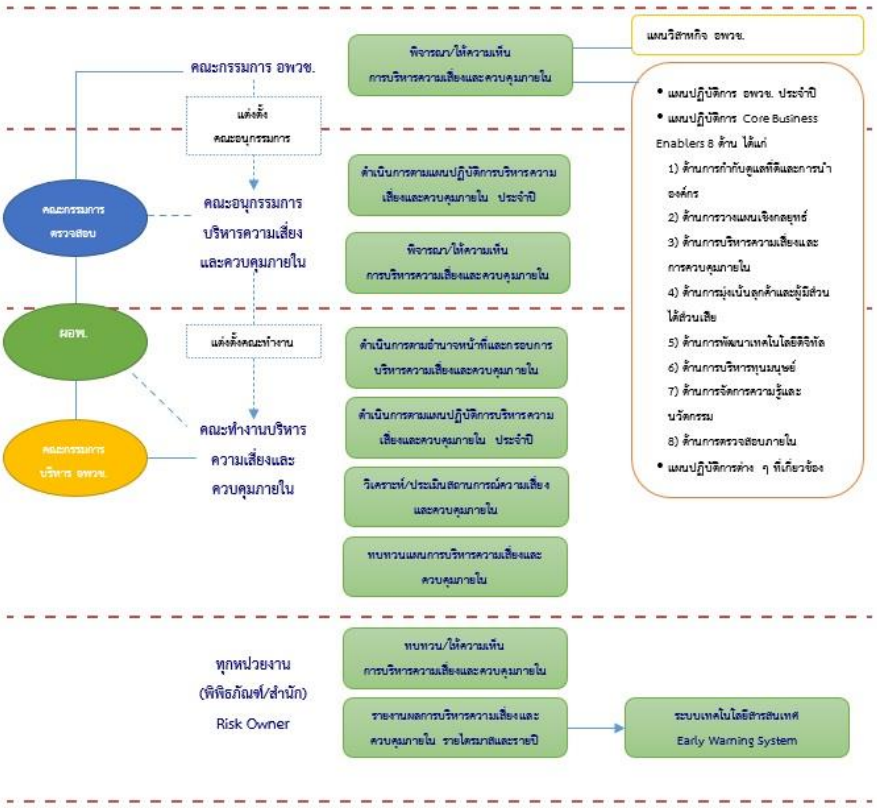
รูปภาพที่ 2.1.1 โครงสร้างองค์กร

2.1.2 โครงสร้างการปฏิบัติงาน



รูปภาพที่ 2.1.2 โครงสร้างการปฏิบัติงาน

2.1.3 รายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช.



รูปภาพที่ 2.1.3 รายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช.

2.2. <u>นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u>

1. อพวช. ต้องกำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน (Internal Control)

2. ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ฉบับประกาศ ณ วันที่ 17 มิถุนายน 2564 และบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ อพวช. (Governance Risk Management and Compliance) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC)

3. อพวช. ต้องกำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาส (Opportunity) และสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผล

สำเร็จ โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. จะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

4. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญ (Governance and Culture) ของ อพวช. และจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในการดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Business Objective) ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติภารกิจ อพวช.

5. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Strategy & Objective Setting) ของ อพวช. จะต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

5.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Performance) อย่างครอบคลุมและทันเวลา

5.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

5.3 ต้องมีผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ที่ชัดเจนและมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ (Cost Benefit) ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

5.4 ต้องมีสารสนเทศ การสื่อสาร และรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง และครอบคลุมทั้งแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ระดับความรุนแรงก่อนและหลังการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงและมีกิจกรรมการควบคุมได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

6. ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ อพวช. กำหนด รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Review & Revision)

7. คณะกรรมการ อพวช. จะกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ เช่น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเหตุการณ์พิเศษกรณี การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นต้น

คณะกรรมการ อพวช. ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างของ อพวช. ทุกระดับต้องมีความตระหนักและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ อพวช. ตลอดจนวิธีปฏิบัติและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีหน้าที่ควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

2.3 <u>วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u>

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

2. เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะกิดขึ้น

5. เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การกำกับ (Governance) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ประกาศ คำสั่งต่างๆ (Compliance) เป็น 3 องค์ประกอบที่ต้องเข้าใจในกระบวนการบริหารแบบบูรณาการอย่างแท้จริง มิฉะนั้น ถ้าขาดองค์ประกอบข้อหนึ่งข้อใด การสร้างคุณค่าเพิ่มตาม

หลักการ Governance ก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการบริหารความเสี่ยงที่ด้อยคุณภาพ รวมทั้ง ความสามารถในการปฏิบัติตาม Compliance ที่ควรเข้าใจอย่างแท้จริงคือ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่จะสนับสนุนให้องค์กร สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว และยังสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วมได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญยิ่งที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ องค์กรหลายแห่งจึงได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Intregrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยรวมก็คือ การมีวัตถุประสงค์ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับคำนิยาม เรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันจะสร้างความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO ERM ทำให้มั่นใจได้ว่า กระบวนการทำงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กรได้รับการสนับสนุนจากการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การวางแผนงาน รวมทั้งกระบวนการรายงานผลที่สนองตอบต่อนโยบายต่างๆ ในการสร้างคุณค่าเพิ่มและสร้างวัตนธรรมให้กับองค์กร

2.5 <u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u>

2.5.1 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1) กำหนดแนวทาง เสนอแนะแนวนโยบาย ให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) และการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอให้กับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อพวช. และรายงานต่อคณะกรรมการ อพวช. รับทราบ

2) พิจารณา และให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่

กระทรวงการคลังกำหนด (แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การติดตามประเมินผลแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน การพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน)

3) กำกับดูแล ให้ข้อเสนอแนะและเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยง อันได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน จัดทำแผนและติดตาม การประเมินผลและควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว และมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร และนำเสนอให้คณะกรรมการ อพวช. ทราบ

4) พิจารณา และให้ความเห็นในผลการประเมินความเสี่ยง แนวทาง และมาตรการจัดการความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่

5) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการ อพวช. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6) เรียกหรือเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมเพื่อสอบถาม แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการ

7) ประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

8) แต่งตั้งคณะทำงานหรือที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม

9) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ อพวช. มอบหมาย

10) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ

โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ อพวช.

2. อนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ อพวช. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้บริหารและ/หรือพนักงานของ อพวช. โดยมีผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้องเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และมีผู้อำนวยการกองหรือพนักงานของ อพวช. ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.5.2 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1) ร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) ดำเนินงานตามแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด

3) ติดตามกระบวนการประเมินและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4) บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

5) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6) ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยแต่งตั้งจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานคณะทำงาน (หัวหน้าหรือรองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)

2. รองประธานคณะทำงาน (รองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)

3. คณะทำงาน (ผู้อำนวยการพิพิธภัณฑ์/สำนัก/ศูนย์)

4. คณะทำงานและเลขานุการ (ผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน”)

5. คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ (พนักงาน/ลูกจ้างภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน”)

2.6 <u>การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</u>

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ต้องมีการวางแผนร่วมกัน เพื่อสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้ระบบการบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคลังข้อมูล องค์กรสามารถใช้ข้อมูล ความคิดเห็น ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวางแผนระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่ดีสามารถทำให้เราเข้าถึง

แหล่งข้อมูลอื่นๆ ทำให้มีแนวโน้มว่าโครงการแผนงาน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียแต่เนิ่น ๆ และบ่อยครั้งจะทำให้มั่นใจได้ว่า เข้าใจสิ่งที่กำลังทำและเข้าใจถึงประโยชน์ของระบบการบริหาร โครงการ กิจกรรม กระบวนการต่างๆ และสามารถประเมินและคาดหวังผลลัพธ์ได้โดยดูจากผลการติดตา

2.7 กิจกรรมและระยะเวลาในการดำเนินงาน

กิจกรรมและระยะของเวลาในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีขององค์กร *(รายละเอียดตามสารบัญตาราง : ตารางที่ 1)*

3 แนวทางกระบวนการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

3.1 <u>การวิเคราะห์องค์กร</u>

ในการวิเคราะห์องค์กรต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กร รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ด้วยการใช้เครื่องการวิเคราะห์องค์กรเช่น

1) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2) PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)
3) การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Function Analysis)
4) การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)
5) การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

3.2 <u>การกำหนดวัตถุประสงค์</u>

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร ยุทธศาสตร์กลยุทธ์อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดให้มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ที่มีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร รวมทั้ง คณะกรรมการและผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กร รับทราบและให้ความเห็นชอบต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังกล่าว

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ควรกำหนดให้ครอบคลุมแต่ละประเภทของวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจของ อพวช. โดยองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือกหรือวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย
2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3) วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายงบลงทุน ประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการหารายได้ ความน่าเชื่อถือและความ

ทันเวลาของการรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4) วัตถุประสงค์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ การปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวข้องความสอดคล้องของวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะทำการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรขึ้นในการจัดทำแผนประจำปี แต่ละหน่วยงานดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และการกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการและโครงการต่างๆ ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและระดับองค์กร

วัตถุประสงค์อาจเกี่ยวข้องกับองค์กรในหลายๆ ด้าน รวมไปถึง ทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น

โดยข้อมูลจากแผนวิสาหกิจองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2565-2569) ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ดินแดนแห่งการค้นพบความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์
- พันธกิจ (Missions) คือ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนสนุกกับการ ค้นพบเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Themes) คือ การดำเนินการตามพันธกิจเพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: มุ่งสู่เสาหลักด้านการจัดการองค์ความรู้วิทยาศาสตร์เพื่อพลเมือง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างประสบการณ์มหัศจรรย์สุดล้ำแห่งวิทยาศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: ขับเคลื่อนองค์การพลวัตที่ชาญฉลาด

3.3 <u>การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</u>

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงองค์กรอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory)

โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง องค์กรควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงดังนี้

1) เหตุการณ์ความเสี่ยง

2) สาเหตุของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)

3) ผลกระทบทั้งด้านลบ และ/หรือ ด้านบวก

สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผลใด และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้อย่างเหมาะสม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มา ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1) Documentation reviews
2) Information-gathering techniques
    - Brainstorming
    - Delphi technique
    - Interviewing
    - Root cause Analysis
3) Checklists
4) Assumptions analysis
5) Diagramming technique
    - Cause-and-efect diagrams
    - Influence diagrams

- System or process flow charts

6) Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats (SWOT) analysis

7) Expert judgment

▪ ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest) ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

<u>ด้านการปฏิบัติงาน</u>

ผู้บริหาร*ยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง*ในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และ*ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย*ในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะ*ยอมรับความเสี่ยงระดับสูง*ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

<u>ด้านการทุจริต</u>

ผู้บริหาร*ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง*ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบ ธรรมภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

<u>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>

ผู้บริหาร*ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง*ในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และ*ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง* สำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็น

หรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงาน*ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย* สำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

<u>ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร</u>

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหาร*ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย* เกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบียน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียอย่างตรงไปตรงมา

ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง การหารายได้ รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสี่ยง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

การระบุความเสี่ยง รหัสความเสี่ยง:	**1**
ชื่อความเสี่ยง:	**ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว**
สาเหตุ/ ตัวผลักดันความเสี่ยง:	▪ **ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล** ▪ **ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล** ▪ **ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร** ▪ **บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ** ▪ **ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ/ ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน**
ผลกระทบ:	▪ **ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)** ▪ **ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)** ▪ **ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)**

3.4 <u>การประเมินความเสี่ยง</u>

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง องค์กรอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยอาจกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน

2. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

3. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อองค์กรประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว องค์กรต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อองค์กรในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบ

ต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม เป็นต้น

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อองค์กรพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง องค์กรอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

■ ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

1) ด้านผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก	■ มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ ■ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่า ร้อยละ .... หรือ ■ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อขององค์กรในระดับ ..... หรือ ■ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ■ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล จำนวนเงิน ..... หรือ ■ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....
4	สูง	■ มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ ■ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ ■ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อขององค์กรในระดับ ..... หรือ ■ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ■ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล จำนวนเงิน ..... หรือ ■ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน)ระดับ .....
3	ปานกลาง	■ มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ ■ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ ■ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อขององค์กรในระดับ ..... หรือ ■ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ

		▪ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล จำนวนเงิน ..... หรือ ▪ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....
2	ต่ำ	▪ มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ ▪ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ ▪ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อขององค์กรในระดับ ..... หรือ ▪ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ▪ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล จำนวนเงิน ..... หรือ ▪ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ..
1	ต่ำมาก	▪ มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ..... ล้านบาท หรือ ▪ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ ..... หรือ ▪ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อขององค์กรในระดับ ..... หรือ ▪ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ..... หรือ ▪ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล จำนวนเงิน ..... หรือ ▪ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ .....

2) ด้านโอกาส (likelihood)

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์โอกาส (Likelihood)
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70-90% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40-69% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิด 20-39% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20-39% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 5 ปี

3) ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	▪ หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ▪ ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	▪ หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ ▪ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	▪ หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง ▪ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	▪ หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง ▪ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	▪ หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก ▪ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

4) ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2-3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3-6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า 6 เดือน

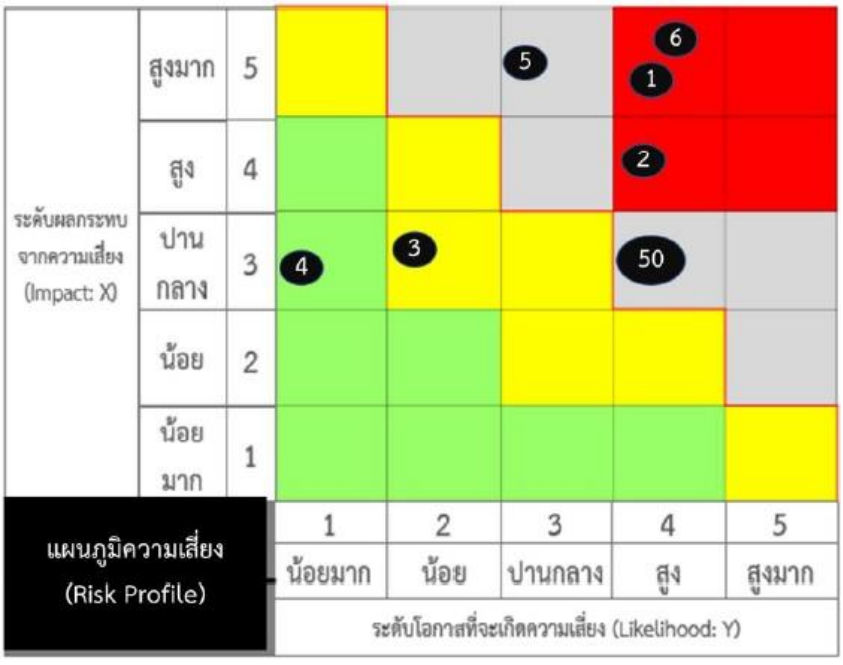
ตัวอย่างการให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาส	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	5	4	3	3
2	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูลบุคคล	4	4	3	3

3	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด	3	2	1	5
4	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรมโดยไม่ได้การอนุมัติ	3	1	1	4
5	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อยโอกาสไม่สามารถเข้าถึงการบริการรูปแบบใหม่	5	3	2	2
6	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทนกันในระบบการเงิน	5	4	2	2
.....	.....	.....	.....	.....	.....
50	ความเสี่ยงการโจมตีทางไซเบอร์	4	3	3	4

▪ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

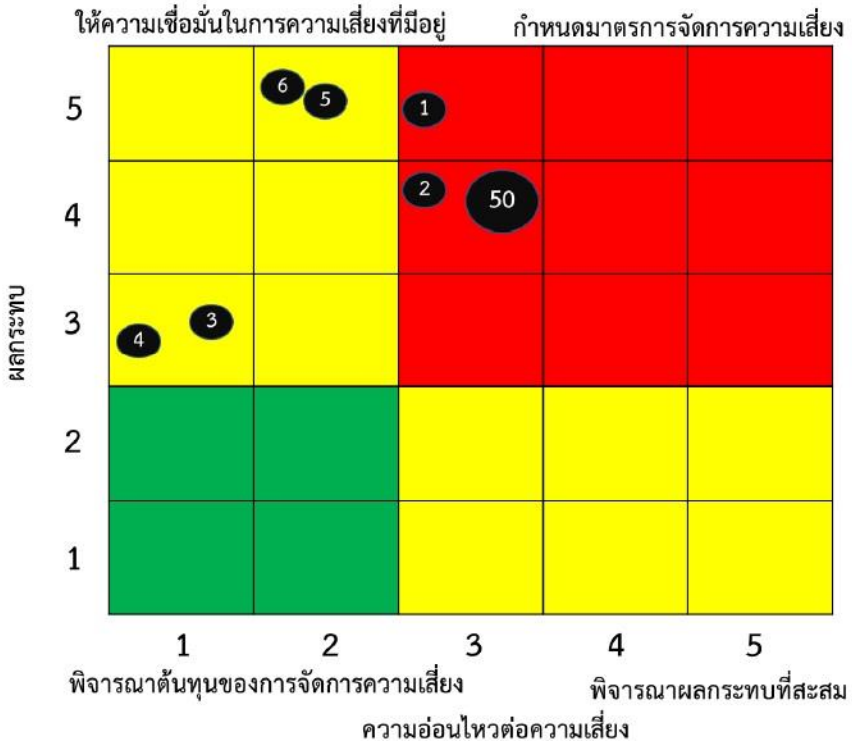
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ



รูปภาพที่ 3.1 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

▪ **ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง**

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1-2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1-2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1-2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3-5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3-5 และความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยงระดับ 1-2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3-5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3-5 โดยความเสี่ยงในช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



รูปภาพที่ 3.2 การจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart

▪ **ตัวอย่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

รหัสความเสี่ยง: 1

ชื่อความเสี่ยง: ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ: ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง: ผู้อำนวยการสำนัก.....

วิธีจัดการความเสี่ยง:

1. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ

2. มาตรการเข้าถึงข้อมูล

3. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล

4. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล

5. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงานหรือสถานที่เก็บข้อมูล

6. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล

7. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ

8. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ:

1. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ .... ครั้ง ต่อ 1 ผู้ใช้งาน

2. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....

3. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท .....

วิธีการติดตามและการรายงาน:

1. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน

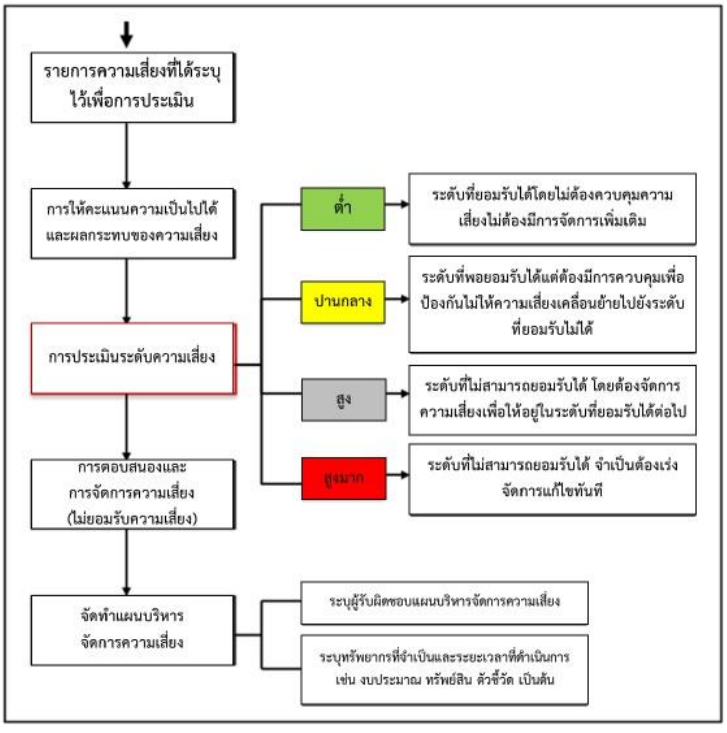
2. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ ..... ครั้ง ต่อ 1 ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ .....

3. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .... ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ .... และรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

โดยหลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนต่อไป คือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

นั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้

รูปภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่



รูปภาพที่ 3.4 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

<u>การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ</u> ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) × ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)

ตารางการประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง / วิกฤติ	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ / น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
			ระดับของความเสี่ยง				

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk)

การกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ลดลง โดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง

- เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (VH) (สีแดง)	16-25	Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk ▪ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (H) (สีเทา)	10-15	Intolerable or Attention Required/High Risk ▪ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ▪ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ▪ ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ▪ ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	5-9	Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk ▪ ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (L) (สีเขียว)	1-4	Acceptable or limited Focus ▪ ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

** ระดับความเสี่ยงปานกลาง การควบคุมความเสี่ยงต้องมีการติดตามผลและประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติ มีการมอบหมายที่ชัดเจน ฯ*

▪ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 16-25 คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความ

เสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

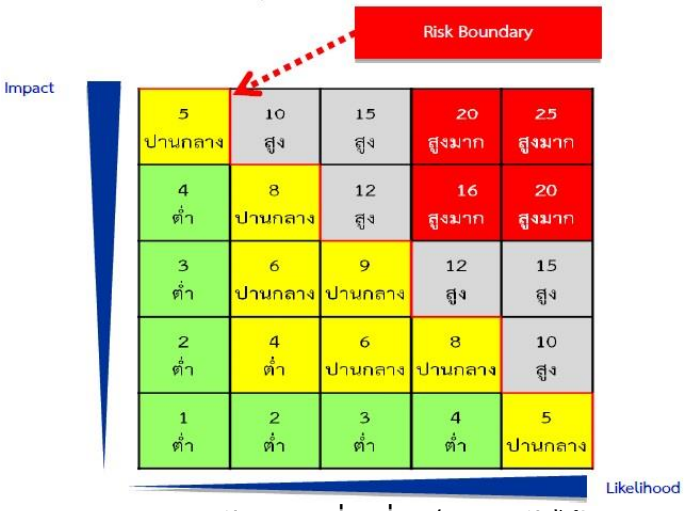
▪ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเทา (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 5-9 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยระดับความสำคัญในการดำเนินงานให้น้อยกว่าโซนสีแดง

▪ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 10-15 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับพอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามรับการควบคุมภายใน อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

▪ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส X ผลกระทบ ระดับคะแนนความเสี่ยงที่อยู่ระหว่าง 1-4 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่เพื่อผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

▪ การกำหนดขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับ ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10-25 คะแนนระดับความรุนแรง Impact x Likelihood) ดังรูปภาพที่ 3.4



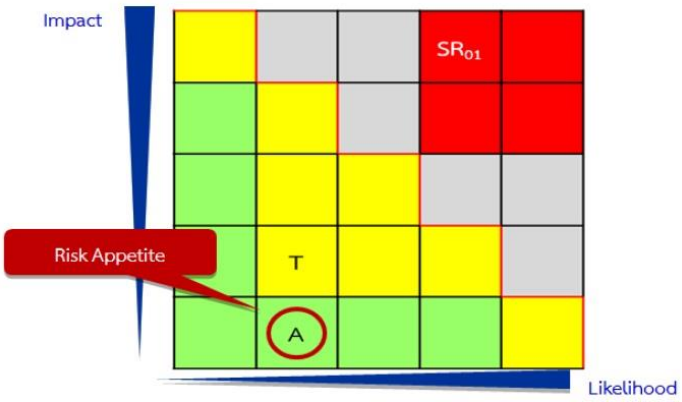
รูปภาพที่ 3.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูง กลาง ต่ำ หรืออาจวัดเป็นเชิงปริมาณ

การหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์กรพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานของ องค์กรในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถ

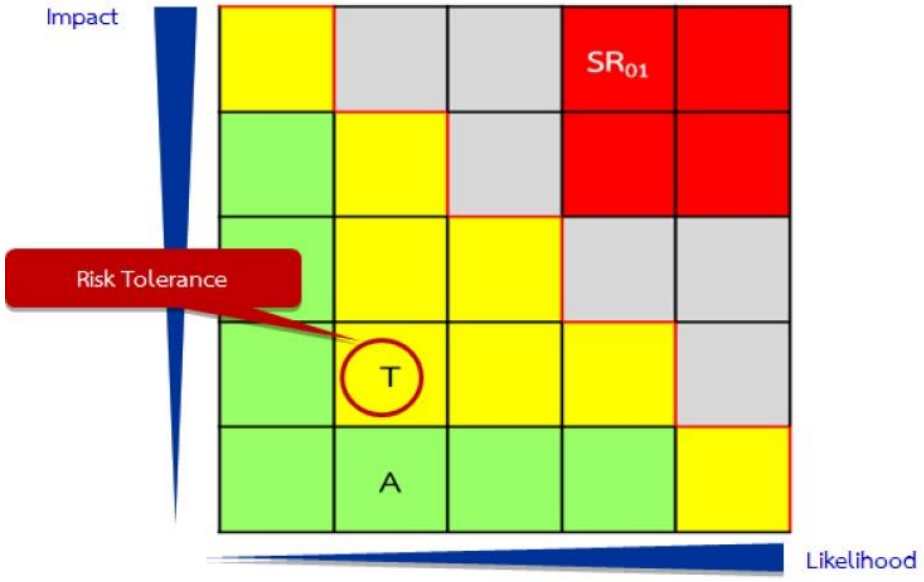


รูปภาพที่ 3.6 ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

▪ ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในระดับสูงกว่า Risk Appetite

Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบนของผลดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่กิจการยังพอยอมรับได้



รูปภาพที่ 3.7 ตำแหน่งช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

3.5 <u>การตอบสนองต่อความเสี่ยง</u>

การตอบสนองต่อความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไป ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

1. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
2. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์กรสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยแนวทางประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

- **การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่า การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้**
- **การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือ ตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุด ดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น**
- **การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือ ถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น**
- **การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้**

3.6 <u>กิจกรรมการควบคุม</u>

องค์กรควรมีกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร หารควบคุมระบบสารสนเทศ

3.7 <u>การติดตามประเมินผลและการทบทวน</u>

การติดตามประเมินผลและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

การติดตามประเมินผลและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการต่อเนื่องเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์ประกอบของการรายงานการติดตามผลบริหารความเสี่ยง

1. **รายงานระดับความรุนแรง และ RA (Risk Appetite) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง**
2. **การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control**
3. **การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย**

3.8 <u>สารสนเทศและการสื่อสาร</u>

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) องค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

3.9 <u>Risk Correlation Map</u>

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ (*รายละเอียดตามสารบัญตาราง : ตารางที่ 2*) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงกันต่อเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร Risk Correlation Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ครบถ้วน

องค์ประกอบที่สำคัญของ Risk Correlation Map มีดังนี้

1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุโดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

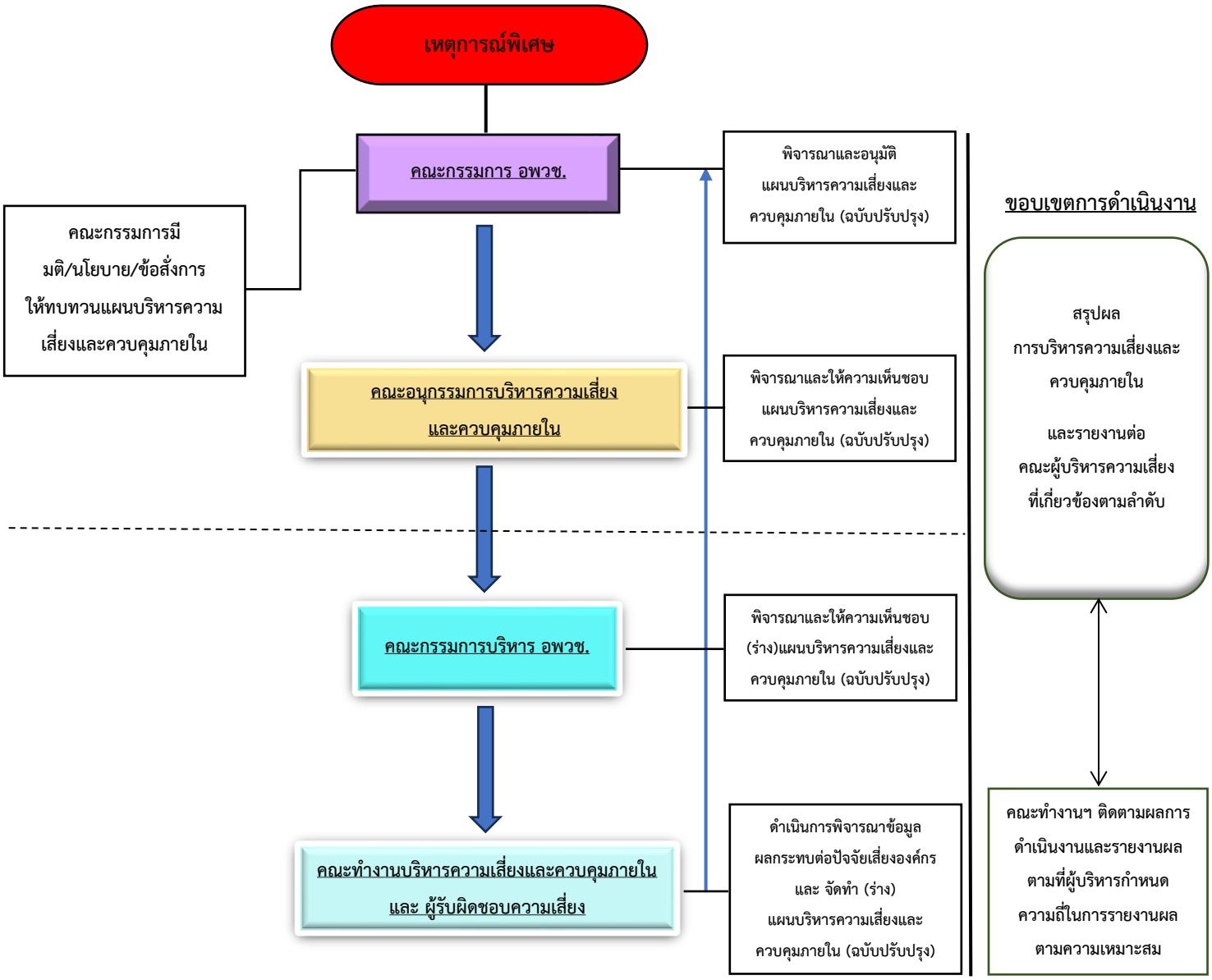
4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

3.10 <u>การดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ</u>

เมื่อปัจจัยแวดล้อมภายนอก เกิดเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มถึงการเกิดสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานที่ไม่เป็นปกติขึ้น และองค์กรได้นำข้อมูลของเหตุการณ์ดังกล่าวมาทำการประเมินถึงความรุนแรงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร และหรือกระทบกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่มีการดำเนินการอยู่ตามปกติแล้วนั้น คณะกรรมการ อพวช. พิจารณาแล้วอาจมีมติ/นโยบาย/ข้อสั่งการ ให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุภารกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทันกาล ทั้งนี้การดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษสามารถใช้โครงสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในสถานการณ์ปกติได้ แต่อาจเพิ่มความถี่ในการติดตามและรายงานผลอย่างเคร่งครัด เพื่อรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการกำกับติดตามและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานที่สามารถลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้อย่างทันกาล

ผังการไหล การดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ



4 แนวทางกระบวนการและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

4.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

สภาพแวดล้อมของการควบคุม มีผลกระทบอย่างมากกับกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายใน เพื่อสร้างระเบียบวินัยด้านการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนในองค์กร และจัดให้มีโครงสร้างของการควบคุมภายในที่เหมาะสม

ปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้ประเมินควรประเมินว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ มากน้อยเพียงใด

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการกำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ให้ชัดเจน แล้วแจ้งให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ รวมไปถึงการกระทำตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งคำพูดและการกระทำ
- รูปแบบและปรัชญาการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ และความสนใจในองค์กรที่ตนเป็นผู้บริหาร
- การจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงาน
- การกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Description & Job Specification) สำหรับทุกตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน

4.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงเหล่านี้อาจเกิดจากสาเหตุภายนอกหรือภายในองค์กรก็ได้

โดยเฉพาะในการดำเนินงานปัจจุบัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ กฎระเบียบต่าง ๆ ทำให้แต่ละองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากขึ้น ถ้าองค์กรสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้สามารถเตรียมการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ทันท่วงที

ข้อควรพิจารณาในการประเมินความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงเป็นตัวถ่วงให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องพยายามเปลี่ยนจากวิกฤตที่องค์กรเผชิญอยู่ให้เป็นโอกาสโดยการเตรียมการให้พร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แต่การเตรียมการดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า การควบคุมภายในยิ่งมากยิ่งดี การควบคุมภายในที่มากจนเกินไป อาจจะทำให้งานสะดุด แต่ถ้ามีน้อยจนเกินไป ก็จะทำให้งานไม่สำเร็จ ดังนั้น จึงต้องกำหนดการควบคุมภายในให้พอเหมาะ โดยถือหลักการที่ว่ามีความเสี่ยงมากควบคุมมาก มีความเสี่ยงน้อย ควบคุมน้อย

การประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนก่อน หลังจากนั้น จึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในการทำงาน แล้วจึงพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ และเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด หากผู้ประเมินพิจารณาแล้ว เห็นว่ายังคงมีความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสมต่อไป

4.3 <u>กิจกรรมการควบคุม</u>

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยมีข้อควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังต่อไปนี้

• กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ

• กิจกรรมการควบคุมต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

• ค่าใช้จ่ายในการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากไม่กำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

ตามที่มีการปฏิบัติอยู่เดิม โดยมิได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปขององค์กร

โดย อพวช. มีแนวทางการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. กิจกรรมจากการถ่ายโอนประเด็นความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา

2. กิจกรรมจากการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง (ประเด็นความเสี่ยงประจำปี)

3. กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ อพวช. ประจำปี

4. กิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ทั้งนี้ สำนัก/ศูนย์ ได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมระดับสายงาน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อจัดทำแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) เป็นควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยทำการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (ดังตาราง) ซึ่งทุกหน่วยงานจะประเมินกิจกรรมการควบคุม ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน

ปัจจัย	1 (น้อยมาก)	2 (น้อย)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร	ไม่มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม	มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม 1 ความเสี่ยง	มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม 2 ความเสี่ยง	มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม 3 ความเสี่ยง	มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม มากกว่า 3 ความเสี่ยง
การประเมินการควบคุมภายใน	มีการประเมินการควบคุมภายใน จัดทำแบบ ปค. ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี	มีการประเมินการควบคุมภายใน จัดทำแบบ ปค. ครั้งสุดท้ายภายในระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี	มีการประเมินการควบคุมภายใน จัดทำแบบ ปค. ครั้งสุดท้ายภายในระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	มีการประเมินการควบคุมภายใน จัดทำแบบ ปค. ครั้งสุดท้ายภายในระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	ยังไม่เคยมีการประเมินการควบคุมภายใน จัดทำแบบ ปค.
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	เดือดร้อน รำคาญ สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน	อาจทำให้บาดเจ็บเล็กน้อย หรือมีผลต่อสุขภาพ ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	อาจทำให้บาดเจ็บต้องรักษา หรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	อาจทำให้บาดเจ็บสาหัส เป็นความผิดทางวินัยไม่ร้ายแรง	อาจทำให้อันตรายถึงชีวิต เป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง
ด้านเวลาการทำงานตามแผน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม ไม่เกิน 1 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม มากกว่า 1-2 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม มากกว่า 2-3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม มากกว่า 3-4 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม มากกว่า 5 เดือนขึ้นไป
ผลกระทบกับเป้าหมายขององค์กร	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กร	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่าง และชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
ความถี่ในการเข้าตรวจสอบของ สตน.	สตน.เข้าตรวจสอบครั้งสุดท้าย ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี	สตน.เข้าตรวจสอบครั้งสุดท้าย ภายในระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี	สตน.เข้าตรวจสอบครั้งสุดท้าย ภายในระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	สตน.เข้าตรวจสอบครั้งสุดท้าย ภายในระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	สตน.ไม่เคยเข้าตรวจสอบ

4.4 <u>การติดตามประเมินผลและการทบทวน</u>

การติดตามประเมินผล (Monitoring) ของการควบคุมภายในทั้งหลายที่จัดให้มีขึ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกในการติดตามประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติการควบคุมภายในนั้นอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัตินั้นยังมีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะอย่าลืมว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจำเป็นต้องปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมด้วย

การติดตามผล นั้นสามารถทำได้โดยรวมอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามถามไถ่ปัญหาในการทำงาน ก็ถือว่าเป็นการติดตามผลอย่างหนึ่ง

การประเมินผล คือ การประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะหรือเป็นครั้งคราว เช่น การตรวจสอบโดยหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรนั้นเอง หรือการมอบหมายให้บุคคลภายนอกมาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายใน หากองค์กรมีหน่วยตรวจสอบภายใน ก็ต้องส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานนี้ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจริง ๆ ดังคำกล่าวในปัจจุบันที่ว่า ผู้ตรวจสอบภายในคือที่ปรึกษาอันมีค่ายิ่งต่อผู้บริหาร วิชาชีพตรวจสอบภายในก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก พร้อม ๆ กับความสำคัญของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสองเรื่องนี้ไปพร้อมๆ กัน

การประเมินการควบคุมภายในอีกลักษณะหนึ่งที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน คือการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน ให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงานนั้น ถ้าสร้างความรับผิดชอบแบบนี้ขึ้นมาได้ ผู้บริหารก็จะบริหารงานได้อย่างเบาใจ เพราะทุกคนจะสอดส่องดูแลอย่างสม่ำเสมอให้งานที่ตนต้องรับผิดชอบนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างจริงจัง การปฏิบัติแบบนี้เรียกว่า การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)

การทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานยังคงมีประสิทธิผล โดยปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4.5 <u>สารสนเทศและการสื่อสาร</u>

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ของการควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้ เมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นได้มีการบ่งชี้ รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ควร

ทราบ โดยผ่านทางรูปแบบและเวลาการสื่อสารที่เหมาะสมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานนั้น อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร

องค์ประกอบในเรื่องสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

• ข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ภายใต้รูปแบบที่เหมาะสม และทันเวลา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ

• การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จากผู้บริหารถึงพนักงานและในทางกลับกัน ระหว่างหน่วยงานหรือแผนก ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอกเช่น สื่อมวลชน ผู้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ

• การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

สารบัญตาราง

- **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567**

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2567

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		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. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)													
1.1	ทบทวน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567	●											
1.2	นำเสนอ (ร่าง) ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ อพวช.	●	●										
1.3	เผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567		●	●									
1.4	จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568									●	●		
1.5	นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน										●	●	

หน้า 1 / 6

■ **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567 (ต่อ)**

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	1.6 ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2567		●	●									
	1.7 นำเสนอ (ร่าง) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน			●	●								
	1.8 จัดอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ถึงพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ		●	●									
	1.9 จัดอบรมให้ความรู้กับพนักงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และประเมินความรู้ความเข้าใจ				●		●						
	1.10 การบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance)	●											●
	1.11 รายงานผลการดำเนินการเพื่อติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	●		●	●		●	●		●	●		●
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and Objectives Setting)													

หน้า 2 / 6

■ **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567 (ต่อ)**

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	2.1 การบูรณาการแผนวิสาหกิจกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (การจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร)												
	2.2 จัดทำ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567	(ก.ค.-ส.ค. 2566)											
	2.3 นำเสนอ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ อพวช.	(ส.ค.-ก.ย. 2566)											
	2.4 จัดทำ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568												
	2.5 นำเสนอ (ร่าง) ปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ อพวช.												
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)													
	3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน												
	3.2 กำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในตามองค์ประกอบของควบคุมภายใน												

หน้า 3 / 6

■ **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567 (ต่อ)**

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	3.3 ติดตามแบบการประเมินตนเองของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง				●		●				●		●
	3.4 ทบทวน/ปรับปรุง และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ อพวช.		●		●								
	3.5 ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567										●	●	
	3.6 จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน (แบบ ปค.) ประจำปีงบประมาณ 2567 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561												▶
4.	**การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)**												
	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	●		●	●		●	●		●	●		●
5.	**ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication and Reporting)**												
	5.1 สร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก และวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรผ่านสื่อประชาสัมพันธ์	●		●	●		●	●		●	●		●

■ **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567 (ต่อ)**

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.2	จัดทำแบบสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรม ในการสร้างวัฒนธรรม/ความตระหนัก ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน										●	●	
5.3	รายงานผลสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน											●	●
5.4	ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อ (1) คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (2) คณะกรรมการบริหาร อพวช. และ (3) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	●	●		●	●		●	●		●	●	
5.5	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อ (4) คณะกรรมการ อพวช. และ (5) คณะกรรมการตรวจสอบ		●	●		●	●		●	●		●	●
5.6	สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน										●		●
5.7	จัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผล SE-AM											●	▶

หน้า 5 / 6

■ **ตารางที่ 1 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. ประจำปี 2567 (ต่อ)**

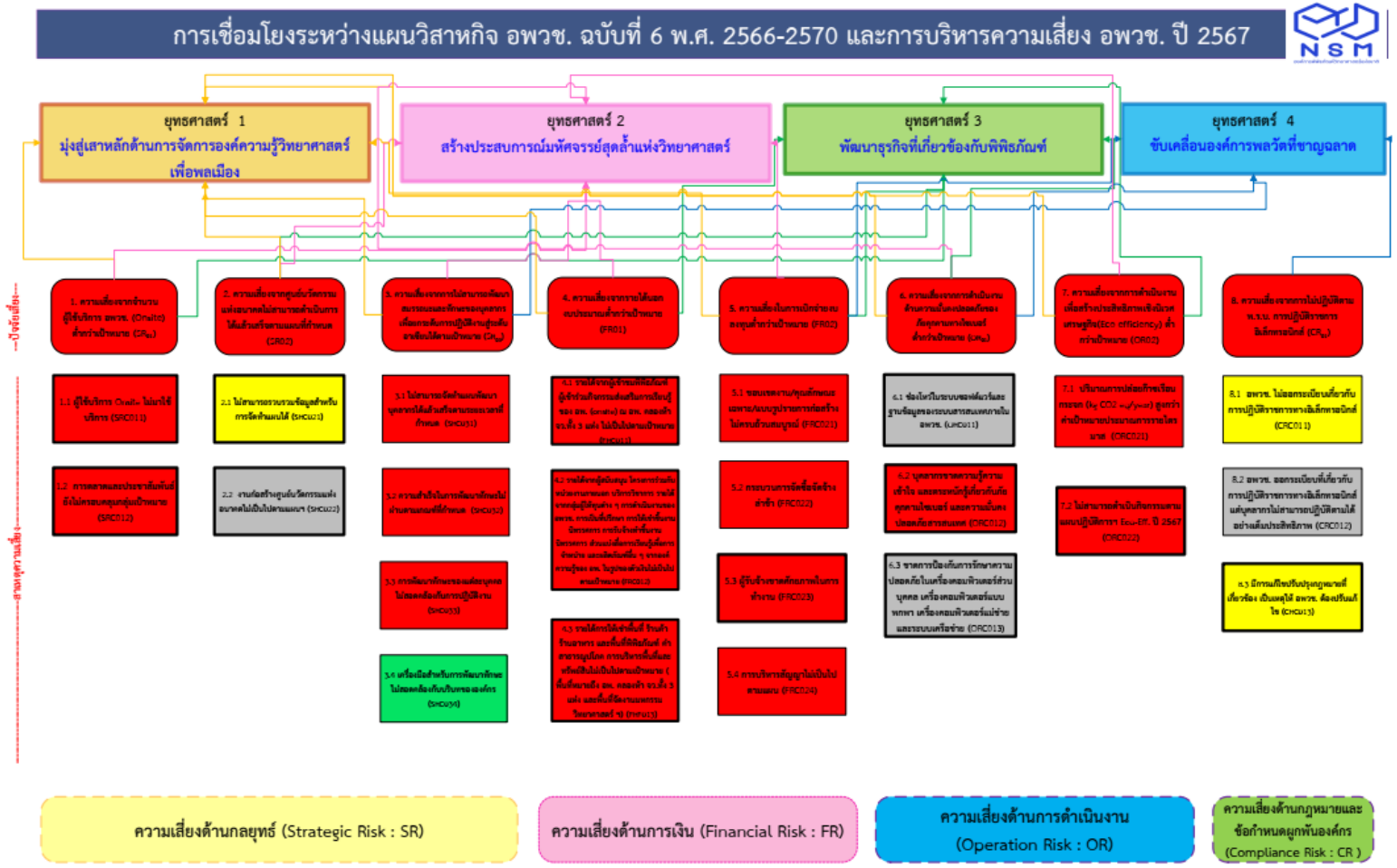
ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2566			ปี 2567								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.8	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●
5.9	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน						●	—	—	—	—	—	●
5.10	นำเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและ คณะกรรมการ อพวช.	●	—	—	—	—	●						

หมายเหตุ : การเสนอกิจกรรมในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2567 ในแต่ละคณะกรรมการชุดต่าง ๆ นั้น กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

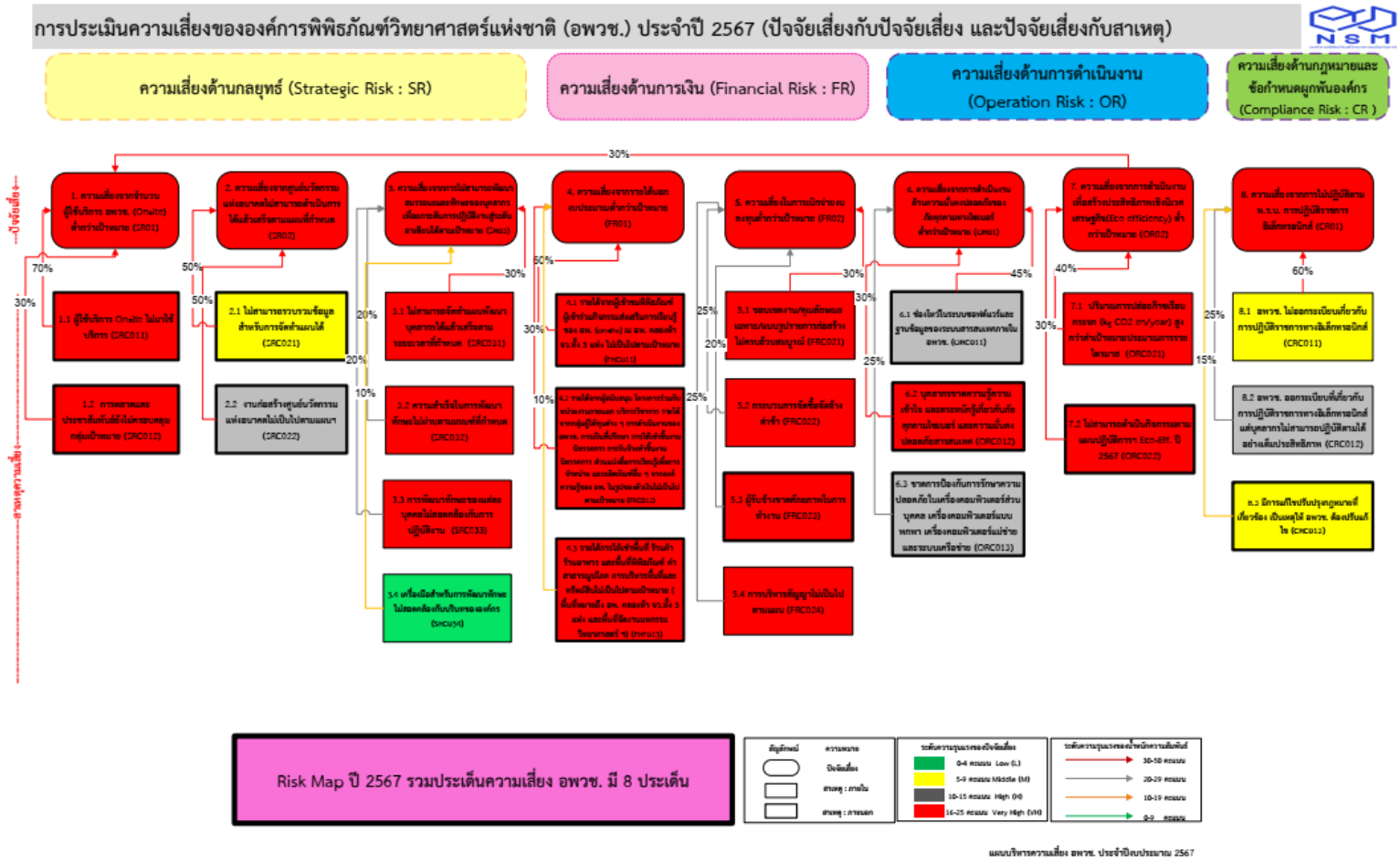
ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2567 ฉบับนี้ ได้รับความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่ออวันที่ 10 สิงหาคม 2566

หน้า 6 / 6

ตารางที่ 2 : NSM Risk Correlation Map 2567



ตารางที่ 2 : NSM Risk Correlation Map 2567 (ต่อ)



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567

ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ภาคผนวก ง แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO 2017

ภาคผนวก จ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ภาคผนวก ฉ คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 6/2566

ภาคผนวก ช (ร่าง) กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ภาคผนวก ซ คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 71/2563

ภาคผนวก ณ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จากเหตุการณ์พิเศษ

ภาคผนวก ก

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน
และการจัดการ Core Business Enablers
ของรัฐวิสาหกิจ
(ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

TRIS
THE VALUE OF INDEPENDENCE

3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว เกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจที่ผสานร่วมกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดรับกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

- **วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

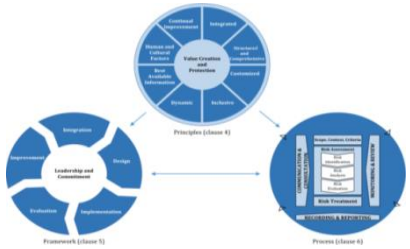
1. เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
2. นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้

- **เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก**
  1. COSO 2013- internal Control
  2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
  3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

COSO 2017

ISO 31000: 2018

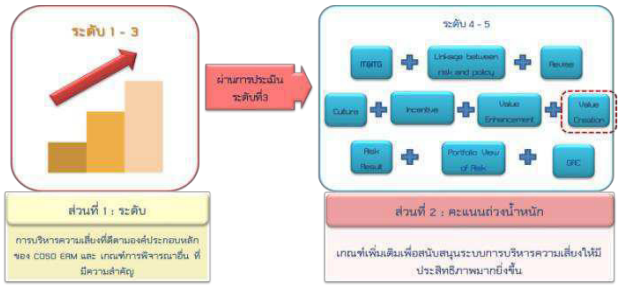


COSO 2013

COBIT 5

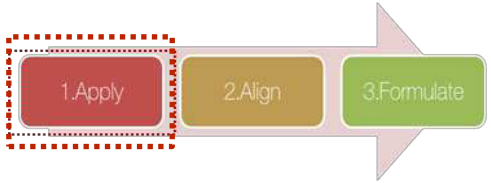
AN ISACA® FRAMEWORK

Risk Management



Internal Control

SEPA-หมวด 2



เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(Risk Management & Internal Control : Risk & IC)

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ ในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การกำหนดหลักการ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด RA และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจการควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผล การบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี และและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	**15**	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	**15**	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย -การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	**35**	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	**15**	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	**20**	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	**100**	

- **รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC

  Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

  - มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
  - กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
  - บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
  - ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
  - ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
  - ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

  1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
  2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
  3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงและการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง[1]

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	● มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ● กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ● ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ● รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ● สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง*	● พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ● ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ● ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ● รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ● สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ	● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม

[1] แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
(ผู้บริหารสูงสุด)	● ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	● ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ● ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	● ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ● ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	● ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ● จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ● ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ● ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ● สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ● สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน โดยการประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานจริงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก มิได้พิจารณาเพียงแค่ชื่อของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพียงเท่านั้น

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

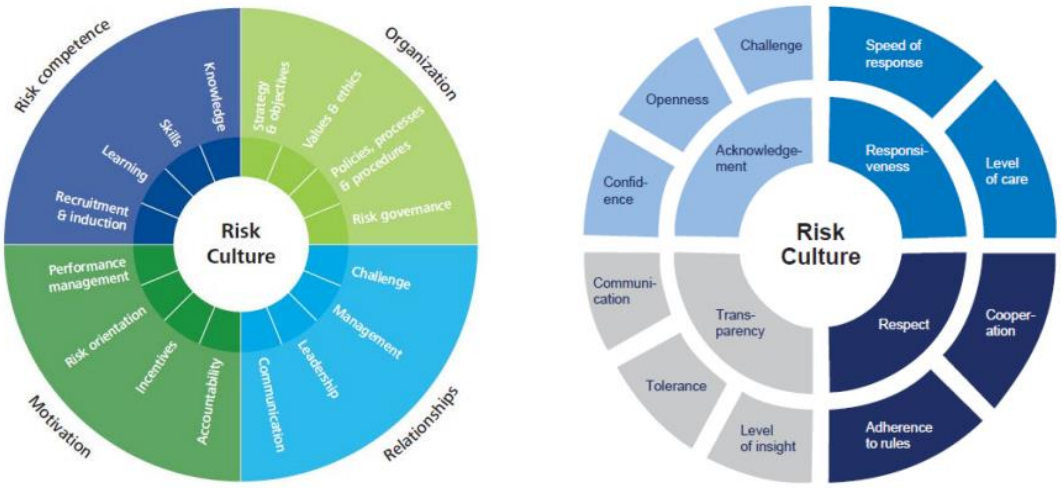
ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไดร์เวอของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร



Source: Deloitte (2012) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'
Source: McKinsey (2015) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)
(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

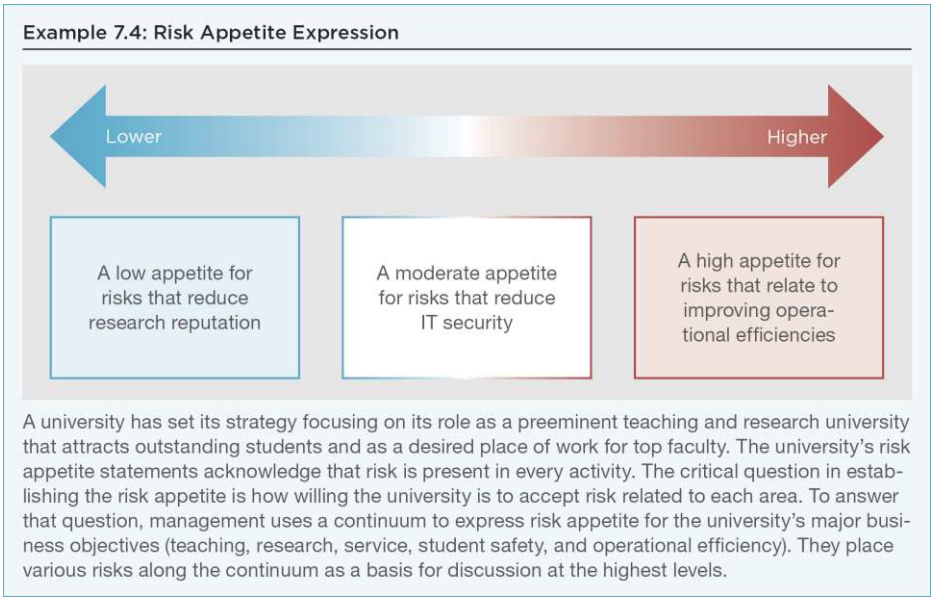
ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและ

เป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อกตลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปีไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

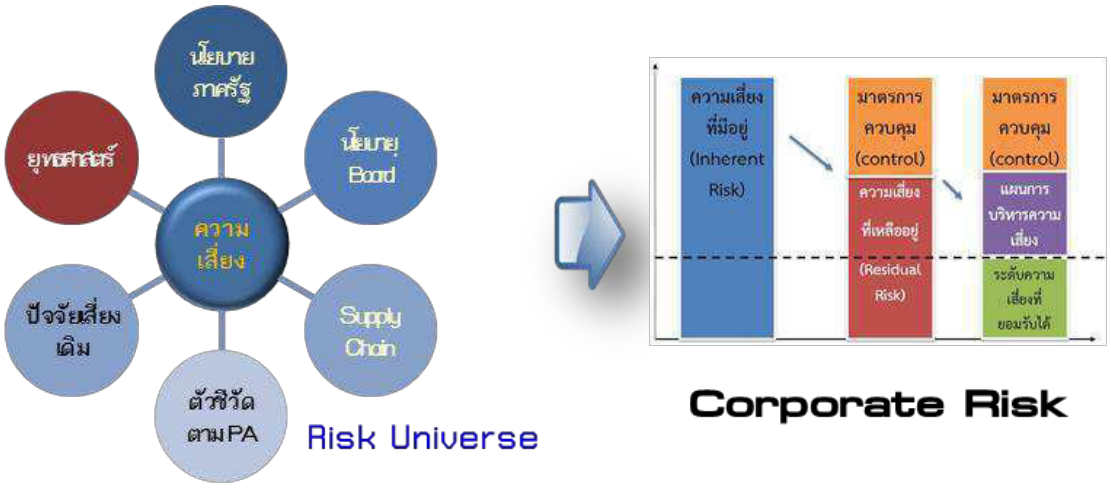
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
   - Brainstorming
   - Delphi technique
   - Interviewing
   - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis

5. Diagramming techniques
   - Cause-and-effect diagrams
   - Influence diagrams
   - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสากิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจใหม่

Lagging Indicator

ผลกระทบ : บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง

ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 95
2	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 85
4	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
5	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

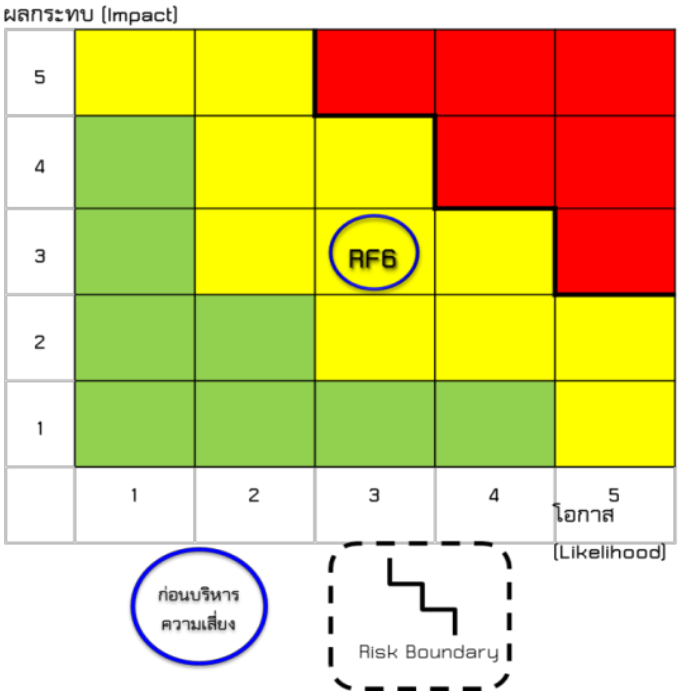
ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ”

หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

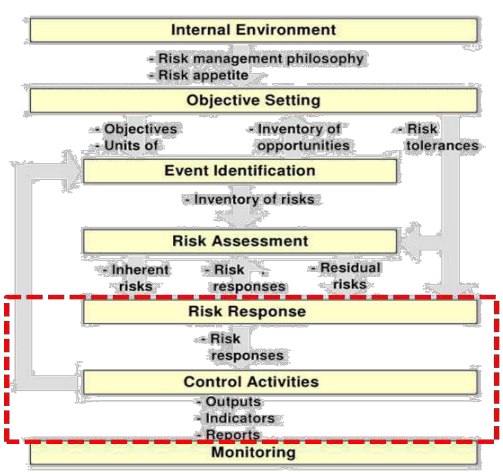
เงื่อนไข :

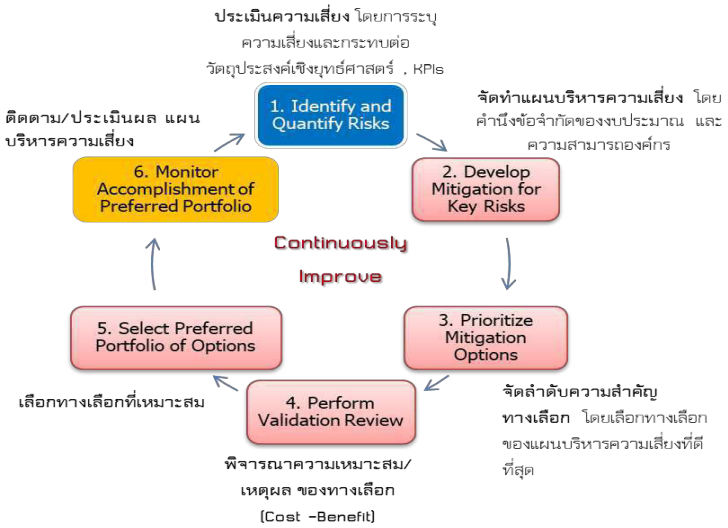
สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง





3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

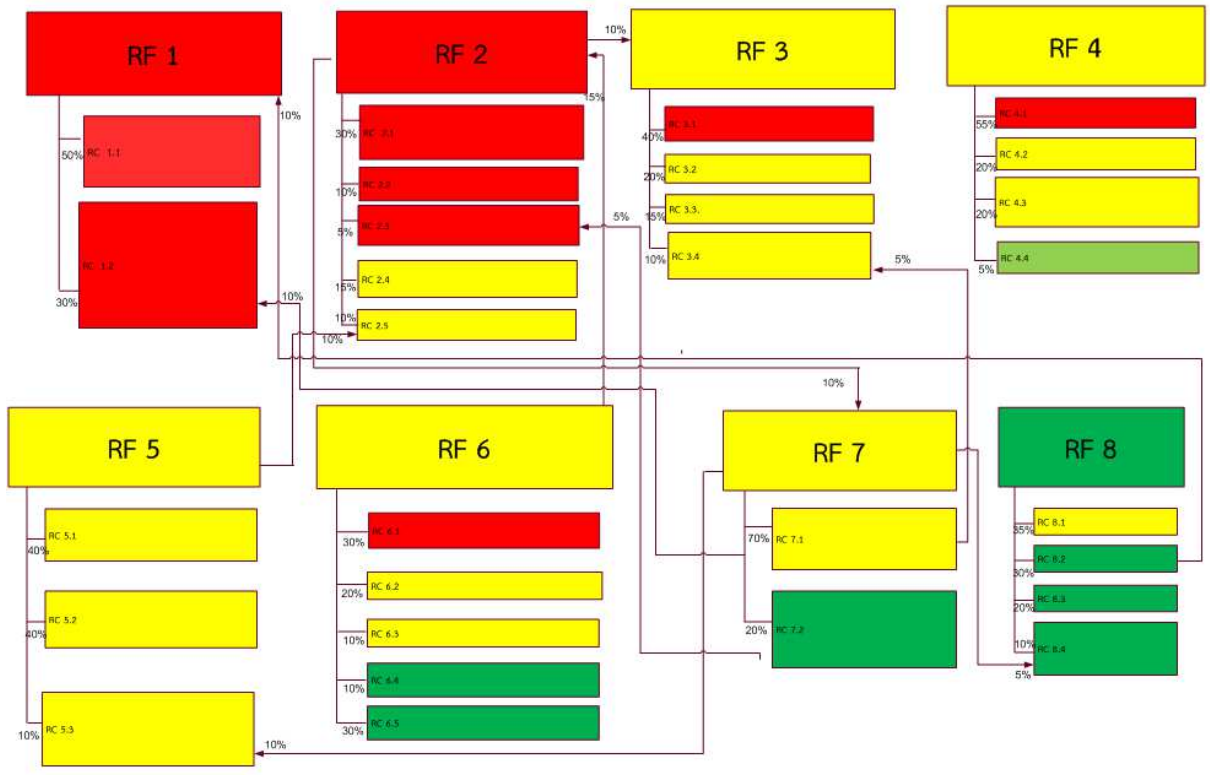
- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
  1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
  4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง

ของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนา

ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
  1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
  2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
  3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดจำหน่าย 32,320 ล้านมวนผลยอดจำหน่ายสะสม ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านมวน (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขายโดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็คทรอนิคส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัดติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ

การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ว ๑๐๕

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard

for Government Agency

กระทรวงการคลัง

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า
แนวคิด	๑
คำนิยาม	๑
ขอบเขตการใช้	๒
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๒
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	๒
• สภาพแวดล้อมการควบคุม	๓
• การประเมินความเสี่ยง	๓
• กิจกรรมการควบคุม	๓
• สารสนเทศและการสื่อสาร	๔
• กิจกรรมการติดตามผล	๔

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้ตรวจสอบภายใน" หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

"การควบคุมภายใน" หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๔, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๕, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๑
โทรสาร ๐-๒๑๒๗-๗๑๒๗
E – mail address : iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้ตรวจสอบภายใน" หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

"การควบคุมภายใน" หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

(๒.๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)

(๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

(๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)

(๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม

(๒.๒) การประเมินความเสี่ยง

(๒.๓) กิจกรรมการควบคุม

(๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร

(๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้นดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

แบบรายงานแนบท้าย

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การใช้รูปแบบรายงาน

๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัด หรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แบบ วค. ๑

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่) ตาม.....(๓).....เมื่อวันที่...(๔).....เดือน.....พ.ศ. ..... และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่...(๕).....เดือน.....พ.ศ. ..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่....(๙)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่

(๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน

(๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ วค. ๒

.....(๑).....

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ระยะเวลาตั้งแต่ .....(๒)..... ถึง .....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(๘).....

ตำแหน่ง .....(๙).....

วันที่ .....(๑๐)..... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่

(๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว

(๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน

(๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน

(๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)

(๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน

(๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๓)... เดือน..... พ.ศ. ..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔).....เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....
ตำแหน่ง.....(๗).....
วันที่...(๘)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๒

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๒)... เดือน.....พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....
ตำแหน่ง.....(๕).....
วันที่...(๖)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)) (แบบ ปค. ๒)

(๑) ระบุกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือจังหวัด แล้วแต่กรณี ที่ประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓) ระบุชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด

(๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๕) ระบุตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๓

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๒)..... เดือน..... พ.ศ. ..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....
ตำแหน่ง.....(๕).....
วันที่....(๖)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๔) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๒. การประเมินความเสี่ยง	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๓. กิจกรรมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๕. กิจกรรมการติดตามผล	
.....	.....
.....	.....
.....	.....

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ

(๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน

(๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน

(๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ

(๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์

(๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น

(๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๓)... เดือน .....พ.ศ. .....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔).....มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่...(๗)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือปสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๗) ระบุวันที่รายงาน

(๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง

(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ค

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๗

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๔๖๐๖

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

e – mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้รับผิดชอบ" หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

ภาคผนวก ง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO 2017

กรอบการประเมินความเสี่ยงองค์กร ตามมาตรฐาน COSO ERM 2017

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

ความแตกต่างและเชื่อมโยงของการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐาน COSO 2013 :17 หลักการ

นำพันธกิจหลักตาม พรบ.จัดตั้ง พรบ. ข้อกำหนดอื่น มากำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ จัดการความเสี่ยงด้วยมาตรการควบคุมภายใน เป็นเรื่องที่ดำเนินการเองได้ ปรับปรุงเองได้

มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 20 หลักการ

นำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายที่มอบหมายมากำหนด กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลดำเนินงาน ติดตามและทบทวน ความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการวางยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงยุทธศาสตร์
สัมฤทธิผลกระทรวง

มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ 60 ประเด็นย่อย

พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย
SWOT/PESTEL
=POLICY RISK

กำหนดกลยุทธ์ แผนประจำปี
BUSINESS/STRATEGIC
RISK

กำหนดเป้าประสงค์
โครงการ ค่าเป้าหมาย
KPIs ทรัพยากร

พัฒนาแผนปฏิบัติการ
ดำเนินการ ตัววัดผล
ดำเนินงาน

ติดตาม วัดค่า ถอดบทเรียน
ปรับปรุงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

กำหนดกรอบกำกับความเสี่ยง
วัฒนธรรมความเสี่ยง

กำหนดกลยุทธ์ แผนบริหาร
ความเสี่ยงองค์กร

ระบุแผนและกิจกรรมบริหาร
ความเสี่ยงโครงการ KRIs

ตัวชี้วัดเฝ้าระวัง ระบุสถานะ
ความเสี่ยง ปรับปรุงแผน

สร้างสารสนเทศความเสี่ยง
สื่อสาร รายงาน KRIs คู่ KPIs

GOVERNANCE & CULTURE

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops and Retains Capable Individuals

STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

PERFORMANCE

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

REVIEW & REVISION

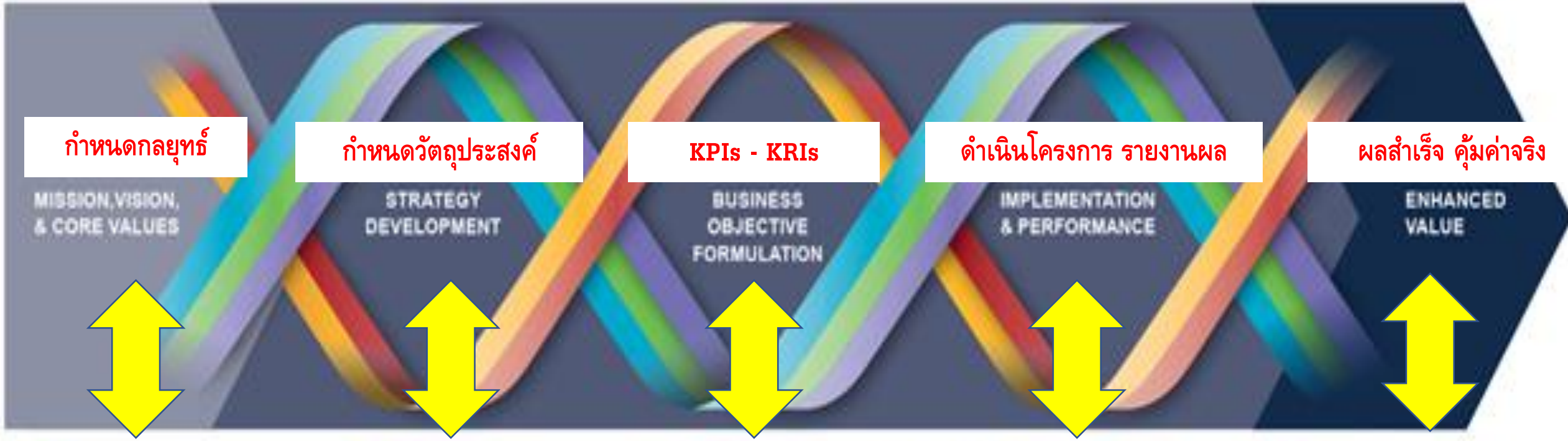
15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

INFORMATION, COMMUNICATION, & REPORTING

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture and Performance

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงองค์กรตาม
หลักเกณฑ์ ก.คลังใช้ COSO ERM 2017

ต้องวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงองค์กรตาม
COSO ERM 2017



กำหนดกลยุทธ์กำกับความเสี่ยงและวัฒนธรรม
RISK MGN EXCELLENCE

กำหนด RISK APPETITE ที่เป็นอุปสรรคการบรรลุวัตถุประสงค์

กำหนด KRIs กับโครงการ
ทะเบียนความเสี่ยงโครงการ

อุปสรรคโครงการที่เป็น RISK
จัดการ RISK คู่ขนาน

สนับสนุน RISK MGN
แผนสื่อสาร
แผนประเมินผล
PMO รายงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 มี 5 องค์ประกอบ
องค์กรต้องบริหารกลยุทธ์ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 1 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายตามยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์	นำ SWOT กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับ วางยุทธศาสตร์ความเสี่ยง วัฒนธรรมความเสี่ยง ความเสี่ยงตาม PESTEL ต่อค่าเป้าหมาย
องค์ประกอบที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ	กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงโครงการคู่ขนานแผนกลยุทธ์องค์กร เสนอแผนความเสี่ยงรายแผนงาน/โครงการสำคัญเพื่อขออนุมัติงบประมาณ
องค์ประกอบที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์โครงการ ค่าเป้าหมาย KPIs ทรัพยากร งบประมาณ	อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงโครงการและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโครงการ กำหนดพร้อม KRIs คู่ขนาน KPIs เพื่อติดตาม
องค์ประกอบที่ 4 หลังอนุมัติ พัฒนาแผนปฏิบัติการดำเนินการ ตัววัดผลดำเนินงาน	ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง และรายงานกิจกรรมเฝ้าระวัง ระบุสถานะความ เสี่ยงรายไตรมาส และปรับปรุงแผน พร้อม KRIs ระดับแผนปฏิบัติการ
องค์ประกอบที่ 5 ติดตาม วัดค่า ถอดบทเรียน ปรับปรุง สร้างมูลค่าเพิ่ม	นำข้อมูลความเสี่ยง สร้างสารสนเทศความเสี่ยง สื่อสารค่าเบี่ยงเบนของผล ดำเนินงาน รายงานผล KRIs คู่ KPIs

องค์ประกอบที่ 1

การกำกับดูแลที่ดีและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

(ERM Governance and Culture)

หลักการที่ 1	**การทำกิจกรรมกำกับความเสี่ยงในภาพองค์รวมของคณะกรรมการ** **(Exercise Board Risk Oversight)** (1) คณะกรรมการกำกับภาพรวมของความเสี่ยง คณะผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำวัน (2) คณะกรรมการต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความรอบรู้ตามพันธกิจเพื่อจะได้ทำกิจกรรมกำกับความเสี่ยงในภาพองค์รวม ด้วยความเชี่ยวชาญ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องสถานการณ์ตามพันธกิจ (3) คณะกรรมการต้องมีสถานะที่เป็นอิสระจากผู้บริหารหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะในส่วนของ ➢ การมีผลประโยชน์ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ➢ การมีตำแหน่งด้านบริหาร ที่มีส่วนตัดสินใจในงานบริหาร ➢ การเป็นที่ปรึกษา ➢ การเป็นคู่ค้า คู่สัญญา รับเหมางาน ➢ การบริจาคเงินรายใหญ่ ➢ การมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ ➢ การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการที่อาจเกิดการขัดกันของผลประโยชน์กับคณะกรรมการของหน่วยงานรัฐ ➢ ความเบี่ยงเบนระดับองค์กรที่ต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม

หลักการที่ 2	**การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ (Establish Operating Structures)** 5. การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการรายงาน เพื่อรองรับความรับผิดชอบประจำวัน และสอดคล้องกับโครงสร้างทางกฎหมายและการบริหาร โดยพิจารณาจาก (1) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ ตลอดจนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (2) ลักษณะงาน ปริมาณงาน และความครอบคลุมเชิงภูมิภาค (3) การกำหนดอำนาจกระทำการ ความรับผิดรับชอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบ (4) สายการรายงานและการบังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อใช้สื่อสารติดต่อกัน (5) สายการรายงานต่อหน่วยงานภายนอกตามความจำเป็น ได้แก่ หน่วยงานกำกับตามกำหมาย กรมสรรพากร การายงานสถานะทางการเงิน 6. การกำหนดโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร(ERM Structures) (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการ (2) คณะกรรมการชุดย่อยอื่นตามความจำเป็น เพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ องค์ประกอบของบุคคลในองค์คณะ ความถี่ในการจัดประชุมความรับผิดชอบ และหลักการปฏิบัติงาน 7. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ด้วยการ (1) กระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ (2) ระบุธุรกรรมที่มีความจำเป็นต้องทบทวน ตรวจสอบ และอนุมัติก่อนดำเนินการ (3) ระบุ และวิเคราะห์ประมินความเสี่ยงที่เกิดใหม่และไม่คุ้นเคย

หลักการที่ 3	**การออกแบบและจัดวางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดยผู้บริหารและคณะกรรมการ** **(Define Desired Culture)** 8.พฤติกรรมพึงประสงค์และวัฒนธรรมที่คาดหวังพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานรัฐที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมระดับองค์กร (1) ปัจจัยภายในได้แก่ การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร ระดับของการใช้ระบบอัตโนมัติ การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการและระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร การจัดวางสภาพทางกายภาพในการทำงาน ระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจ (2) ปัจจัยขับเคลื่อนภายนอกได้แก่ เงื่อนไขและกติกาทางกฎหมาย และพันธะผูกพันต่อลูกค้า ความคาดหวังของนักลงทุน 9.วัฒนธรรมระดับองค์กรด้านความเสี่ยงจะกำหนดระดับความสามารถในการทนทานต่อความเสี่ยง และวัฒนธรรมการตระหนักในความเสี่ยง ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 10.หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงาน อาจจะมีระดับความสามารถทนทานต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป ภายใต้เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในภาพรวมของหน่วยงานรัฐ 11.การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร ต้องกระทำอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ และในกรณีที่มีทางเลือกที่เป็นไปได้มากกว่าแนวทางเดียว ซึ่งอาจจะถูกสงสัยว่าอาจจะเอนเอียง เบี่ยงเบน จึงต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง 12.วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางตอบโต้ความเสี่ยง

หลักการที่ 4	**การแสดงถึงความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก** **(Demonstrate Commitment to Core Values)** 13 การถ่ายทอดส่งต่อ จนสะท้อนคุณค่าหลักอย่างทั่วถึงในองค์กร ที่ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกัน ประสานเสียงกัน ไปในทิศทางเดียวกัน 14. การดำเนินงานใด ๆ ในหน่วยงานรัฐแสดงถึงวัฒนธรรมการตื่นตัวในความเสี่ยง Risk-aware Culture และการส่งเสริม สนับสนุนการตื่นตัวในความเสี่ยง 15. การส่งเสริม และทำให้แต่ละบุคคลมีความรับผิดรับชอบต่อการกระทำของตนเองและได้รับผลการกระทำนั้น ๆ โดยมีนโยบาย ระเบียบปฏิบัติรองรับเป็นลายลักษณ์อักษรจนสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับข้อมูลความเสี่ยง 16. ส่งเสริมการสื่อสารด้านความเสี่ยงให้มีความเปิดกว้างและแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกันอย่างทั่วถึง 17.การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบให้เกิดความแปรปรวนในคุณค่าหลักและพฤติกรรมออกจากที่พึงประสงค์

หลักการที่ 5	**การสร้างระบบสิทธิประโยชน์ แรงจูงใจ ที่จะช่วยพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Attract, Develop and Retain Capable Individuals)** เป็นการที่หน่วยงานรัฐมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อการสร้างสมทุนมนุษย์ ให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ 18.ออกแบบ จัดวาง และประเมินสมรรถนะหลักขององค์กร ให้สอดคล้องกับกรอบ Risk Oversight กลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจของหน่วยงานรัฐที่มอบหมายจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง 19.จัดวางโครงสร้าง ระบบบริหารและพัฒนาหลักสูตร กิจกรรม การสร้างเสริม พัฒนา เติมเต็ม และธำรงรักษาสมรรถนะหลักระดับบุคคลให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจที่กำหนด 20.กำหนดระบบให้คุณให้โทษที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการที่เกินจริง (Performance) ที่อิงกับค่าเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว โดย (20.1) มีความสัมพันธ์กับประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้อง (20.2) มีความสัมพันธ์กับแนวทางการตอบโต้กับความเสี่ยง 21 ระบบแรงจูงใจมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน 22 ระบุ และกำหนดสถานะ กดดันของภาระงานให้เหมาะสมกับระบบแรงจูงใจ และรางวัล (22.1) เงื่อนไข พันธะผูกพันตามสัญญา (22.2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากพันธกิจที่นอกเหนือความคาดหมาย (22.3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในระหว่างปี ทำการปรับดุลยภาพและความสมดุลของภาระงาน การจัดสรรทรัพยากรรองรับการปรับค่าเป้าหมายและเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้เหมาะสม สอดคล้องกันตลอดจนแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 2

กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจ

(ERM Strategy and Objective Setting)

หลักการที่ 6	**การวิเคราะห์บริบทตามพันธกิจ (Analyze the Business Context)** คำว่า บริบทตามพันธกิจ (Business Context) ประกอบด้วย แนวโน้มตามพันธกิจ เหตุการณ์และประเด็นสำคัญ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมตามพันธกิจ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการกำหนดทิศตามพันธกิจของหน่วยงานรัฐ หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ ขณะเดียวกัน บริบทตามพันธกิจ ยังมีส่วนสำคัญที่หน่วยงานรัฐจะนำไปใช้ในการกำหนดแฟ้มข้อมูลความเสี่ยง (Risk Profile) 23 การวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อบริบทตามพันธกิจ (23.1) การวิเคราะห์ SWOT Analysis (23.2) การวิเคราะห์ PESTLE: Political, Economic, Social, Technological, Legal และ Environmental (23.3) การวิเคราะห์ 3 Ps – Profit, People, Planet (23.4) การวิเคราะห์ด้วย BSC – Balanced Scorecard (23.5) การวิเคราะห์ด้วย Capital, People, Process, Technology 24 กำหนดสิ่งที่พบจากบริบทพันธกิจมีผลต่อแฟ้มความเสี่ยง(Risk Profile) ที่เป็นความเสี่ยงสำคัญที่กระทบต่อผลประกอบการ (24.1) ความเสี่ยงที่กระทบผลประกอบการในอดีต (24.2) ความเสี่ยงที่กระทบผลประกอบการในปัจจุบัน (24.3) ความเสี่ยงที่กระทบผลประกอบการในอนาคต ซึ่งอาจจะมาจากข้อมูลจริงในเชิงประจักษ์หรือการประมาณการ และพยากรณ์ล่วงหน้า

หลักการที่ 7	**ระบุคำอธิบายเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากแฟ้มความเสี่ยง (Define Risk Appetite)** ด้วยการนำเอาคุณค่าหลักขององค์กรมาเป็นเป้าหมาย โดยเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องยังทำให้หน่วยงานรัฐคงรักษาคุณค่าขององค์กรไว้ได้ ไม่ทำให้สูญเสียคุณค่าหลักไป 25 กำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่อิงกับโอกาสตามพันธกิจโดยไม่เกิดความเสี่ยง (25.1) กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่อิงกับโอกาสตามพันธกิจโดยไม่เกิดความเสี่ยง (25.2) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อิงกับความเสี่ยงที่เกิดและมีผลกระทบต่อผลประกอบการ แต่ต้องคงรักษาคุณค่าขององค์กรไว้ให้ได้ (25.3) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีทั้ง (ก) เชิงปริมาณที่มีหน่วยวัดค่าได้ (ข) เชิงคุณภาพหรือคำอธิบายสถานะ 26 กำหนดเป้าหมายความเสี่ยงให้ชัดเจน (26.1) แฟ้มความเสี่ยง (Risk Profile) ที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการได้หลากหลายสถานการณ์ (26.2) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ผลกระทบความเสี่ยงไม่เกินที่คาดหวัง ทนทานได้และต่ำกว่าแฟ้มความเสี่ยงเลวร้ายที่สุด (26.3) ศักยภาพความเสี่ยง (Risk Capacity) เป็นความสามารถในการจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์ที่ผิดปกติ เกินความคาดหมาย นอกเหนือจากเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ หน่วยงานรัฐจะมุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในเป้าหมายความเสี่ยงเป็นสำคัญ ในขณะที่ยังคงมีแฟ้มความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ แต่ไม่ได้มีผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ

หลักการที่ 7	**ระบุคำอธิบายเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากแฟ้มความเสี่ยง (Define Risk Appetite)** ด้วยการนำเอาคุณค่าหลักขององค์กรมาเป็นเป้าหมาย โดยเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องยังทำให้หน่วยงานรัฐคงรักษาคุณค่าขององค์กรไว้ได้ ไม่ทำให้สูญเสียคุณค่าหลักไป 27 ให้คำอธิบายเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ที่ใช้สื่อสารและเป็นเป้าหมายจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (27.1) มิติของเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรมีหลายมิติตาม (ก) Balanced Scorecard (ข) ประเภทความเสี่ยง-ความเสี่ยงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การเงิน กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (ค) ระดับที่ยอมรับไม่ได้ ยอมรับได้น้อย ยอมรับได้ปานกลางและยอมรับมาก (27.2) คำอธิบายมีความสมเหตุสมผลและสัมพันธ์กับ (ก) แฟ้มความเสี่ยง(Risk Profile) เกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ข) ศักยภาพการจัดการความเสี่ยง(ไม่เกินกว่าศักยภาพการจัดการ) (ค) สมรรถนะการจัดการความเสี่ยงและศักยภาพระดับองค์กร (27.3) การกระจายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ครอบคลุมกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ เป้าหมายผลประกอบการ (27.4) กำหนดหลักการ เงื่อนไข วิธีการในการนำเอาเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไปใช้อย่างทั่วถึงและครบถ้วนภายในหน่วยงานรัฐ (ก) ความสัมพันธ์กับการจัดสรรทรัพยากร (ข) เกณฑ์ความคุ้มค่า Cost – Benefit หรือ Risk – Return Analysis

หลักการที่ 7	**ระบุคำอธิบายเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากแฟ้มความเสี่ยง (Define Risk Appetite)** ด้วยการนำเอาคุณค่าหลักขององค์กรมาเป็นเป้าหมาย โดยเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องยังทำให้หน่วยงานรัฐคงรักษาคุณค่าขององค์กรไว้ได้ ไม่ทำให้สูญเสียคุณค่าหลักไป (27.4) กำหนดหลักการ เงื่อนไข วิธีการในการนำเอาเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไปใช้อย่างทั่วถึงและครบถ้วนภายในหน่วยงานรัฐ (ก) ความสัมพันธ์กับการจัดสรรทรัพยากร (ข) เกณฑ์ความคุ้มค่า Cost – Benefit หรือ Risk – Return Analysis (27.5) การแจกแจงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ก) Risk Appetite ใช้ในระดับการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์องค์กร โดยเน้นค่าเป้าหมายของผลประกอบการที่หน่วยงานรัฐต้องการ และใช้ในระดับการประเมินความเสี่ยงระดับ Portfolio Views of Risk (ข) Risk Tolerance (ค) Triggers & Indicator ใช้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมของโครงการ/กระบวนงานหลักแยกรายประเด็นความเสี่ยงว่ามีข้อบ่งชี้และสัญญาณเตือนความผิดปกติหรือไม่ กรณีที่มีสัญญาณว่าอาจจะผิดปกติ ต้องนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ ประเด็นนี้จึงเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงหรือตัวเฝ้าระวังความเสี่ยง

หลักการที่ 8	**ประเมินกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการจัดทำแฟ้มความเสี่ยงแตกต่างกัน (Evaluate Alternative Strategies)** 28 กลยุทธ์องค์กรแต่ละปีอาจจะเปลี่ยนแปลงตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก และเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 29. ทุกครั้งที่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จะต้องทำความเข้าใจด้วยการทบทวนกับบริบทพันธกิจ ทรัพยากร ศักยภาพการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐเสมือนเริ่มปีพันธกิจใหม่ เพราะสมมติฐานของการตัดสินใจกลยุทธ์อาจจะไม่เหมือนเดิม โดยใช้เครื่องมือเหมือนกับ ข้อ (22) อีกครั้ง
หลักการที่ 9	**การออกแบบและจัดวางวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ ควบคู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายความเสี่ยง(Formulate Business Objectives)** 30. วัตถุประสงค์ตามพันธกิจต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ 31. ทำความเข้าใจกับกลยุทธ์พันธกิจให้เพียงพอก่อนกำหนดวัตถุประสงค์ตามพันธกิจและวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กลยุทธ์ความเสี่ยงที่ควบคู่กันทุกครั้ง

องค์ประกอบที่ 3

การดำเนินงานจริง การทบทวนและแก้ไขปรับปรุง

และการสื่อสาร (ERM Performance, Reviews, and Communication)

หลักการที่ 10	**การระบุความเสี่ยงอย่างชัดเจน ครอบคลุม เพียงพอ**

32 ทำการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเกิดผลกระทบต่อผลประกอบการของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจ

(32.1) ใช้โครงสร้างการดำเนินงาน(กระบวนการหลัก โครงการ คณะทำงานเฉพาะกิจ) ในการระบุความเสี่ยงที่หลงเหลือ ความเสี่ยงเกิดใหม่ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต้องมีการตอบโต้ความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ซึ่งความเสี่ยงนี้อาจจะมาจาก

(ก) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์พันธกิจ

(ข) การเปลี่ยนแปลงในบริบทตามพันธกิจ จากคู่ค้า หน่วยงานกำกับ

(ค) การค้นพบเองของหน่วยงานรัฐ

(ง) การสรุปบทเรียนที่เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

หลักการที่ 10	**การระบุความเสี่ยงอย่างชัดเจน ครอบคลุม เพียงพอ** 32 ทำการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเกิดผลกระทบต่อผลประกอบการของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจ (32.2) .ใช้แนวโน้มการเกิดหยุดชะงักจากภายนอกที่เรียกว่า “Disruption” effect (ก) การหยุดชะงักและเปลี่ยนเทคโนโลยี (Technological Disruption) (ข) Internet ton Things (ค) กระแสการแก้ไขปัญหาภาวะโลกร้อน (ง) ยุคของการเงินและการชำระในโลกเสมือนจริง Virtual Security (จ) การจ้างงานแบบ Mobile workforce (ฉ) ภาวะขาดแคลนแรงงาน (ช) การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิต (Lifestyle) (32.3) ทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่ เป็นคลังข้อมูลความเสี่ยง (Risk Inventory) ที่รับรู้แล้ว (Known risks) และแยกประเภทความเสี่ยงไว้ชัดเจน และอธิบายระดับผลกระทบได้ชัดเจนว่า (ก) กระทบเฉพาะบางภาระงานที่เกี่ยวข้อง (ข) กระทบต่อผลประกอบการระดับหน่วยงานย่อย (ค) กระทบต่อผลประกอบการระดับสายงาน (ง) กระทบต่อผลประกอบการระดับแผนงาน/โครงการ (จ) กระทบต่อระดับกลยุทธ์ ซึ่งกรณี(ก) ถึง (จ) เป็นผลกระทบต่อเป้าประสงค์พันธกิจระดับนั้น ๆ

หลักการที่ 10	**การระบุความเสี่ยงอย่างชัดเจน ครอบคลุม เพียงพอ** 32ใ- ทำการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเกิดผลกระทบต่อผลประกอบการของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจ (32.4) กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้และวิธีการดำเนินงานในการระบุความเสี่ยง (ก) นำกรอบแนวคิดมาตรฐานที่ยอมรับได้เป็นแนวปฏิบัติในการระบุความเสี่ยงในระหว่างปฏิบัติงานประจำวัน ตามกระบวนการหลัก และแผนงาน/โครงการ (ข) ควรจะใช้ข้อมูลสถิติ ผลประกอบการในอดีตของหน่วยงานรัฐประกอบการระบุความเสี่ยง โดยดึงรายงานจากระบบงานหลักมาประกอบการพิจารณา (ค) ใช้วิธีการหาข้อมูลที่หลากหลาย เช่น วิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ ค่าพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต สัมภาษณ์ ตัวชี้วัดความเสี่ยง วิเคราะห์กระบวนงานหลัก การทำ Workshop หรือการกำหนดสมมติฐาน (ง) ใช้คำอธิบายสถานะความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน — สาเหตุหรือรากเหง้าของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง — ผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์พันธกิจ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง — ผลกระทบหากมีการตอบโต้ความเสี่ยงที่ไม่เพียงพอ

หลักการที่ 11	**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (Assess Severity of Risk)** (1) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบและระดับความรุนแรงของความเสี่ยง(Severity of Risk) (33.1) การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงควรครอบคลุมหลายระดับ ตั้งแต่ระดับภาระงานรายหน้าที่ ระดับหน่วยงาน ระดับสายงาน ระดับโครงการ ระดับกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์พันธกิจ ซึ่งระดับความรุนแรงที่มีผลกระทบในระดับสูงกว่าถือว่ามีความรุนแรงมากกว่า
หลักการที่ 12	(33.2) เลือกสรรและจัดวางมาตรวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับภาระงาน ความซับซ้อนของกระบวนการ รูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ และเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ มาตรวัดความรุนแรงของความเสี่ยงควรประกอบด้วย (ก) มาตรวัดผลกระทบที่เกิด ซึ่งมีทั้งทางบวกและทางลบ(Impact) (ข) โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) ความถี่และโอกาสเกิดในรอบปีที่พิจารณา มาตรวัดเชิงปริมาณ มาตรวัดเชิงคุณภาพ มาตรวัดด้านความถี่ที่เกิดซ้ำ ๆ หลายครั้ง (ค) กรอบระยะเวลาพิจารณาเพื่อวัดความรุนแรงเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่ใช้ประเมินผลประกอบการกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ตามพันธกิจ (33.3) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต้องครอบคลุม (ก) ความเสี่ยงเกิดใหม่ที่ไม่เคยมีการระบุมาก่อน (ข) ความเสี่ยงที่หลงเหลือที่อยู่ในเป้าหมายต้องจัดการต่อเนื่อง (ค) ความเสี่ยงที่หลงเหลือที่สถานะความเสี่ยงมีอยู่จริง (33.4) ใช้ Heat Map ไฟจราจรแสดงระดับของสถานะความรุนแรงของความเสี่ยง สถานะสีเหลือง คือ มีข้อบ่งชี้ว่าผิดปกติบางอย่าง เริ่มเฝ้าระวัง เตรียมพร้อมจัดการด้วยแนวทางการจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 12	การเรียงลำดับความสำคัญความเร่งด่วนและความจำเป็นในการจัดการของความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Prioritize Risks) ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจะได้ประเด็นความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่หลากหลาย จึงต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกำหนดแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยงต่อไป การเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะใช้ผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงในหลักการที่ 11 เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ถือว่าอยู่ในความสำคัญสูงและอยู่ในลำดับต้น ๆ 34.ระดับการวิเคราะห์ความรุนแรงที่สูงกว่าเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ถือว่าอยู่ในการเรียงลำดับต้น ๆ 35.หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำคัญที่ใช้ในการเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ (35.1) ขีดความสามารถในการปรับลดหรือตอบโต้ความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ (35.2) ขอบเขต ความครอบคลุมและรูปแบบของความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จของหน่วยงานรัฐ (35.3) ความรวดเร็ว ความกระชั้นชิดของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงาน หากเกิดระยะใกล้หรือเกิดก่อนจะเรียงลำดับความสำคัญมากกว่า (35.4) ระยะเวลาที่ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อหน่วยงานรัฐ ผลที่เกิดอยู่ในช่วงยาวนานกว่าจะเรียงไว้ในลำดับความสำคัญสูงกว่า (35.5) ความสามารถในการจะแก้ไข กอบกู้ไปสู่สถานะที่เป็นเกณฑ์เบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) หรือสามารถกอบกู้สถานการณ์หรือพลิกฟื้นได้ จะเรียงลำดับความสำคัญไว้ก่อน 36.ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงของผลกระทบที่แตกต่างกัน อาจจะมีการเรียงลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันได้ เพราะผลจากมิติการพิจารณาในข้อ(35) จะแยกแยะความเร่งด่วน ความจำเป็น

หลักการที่ 13	**การออกแบบ จัดวางและกำหนดแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยง ในรูปแบบต่าง ๆ**	
	รูปแบบที่ 1	จัดการด้วยการยอมรับสภาพว่าความเสี่ยง(Actual) เป็นสิ่งที่ควบคู่กับการดำเนินงาน ไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม
	รูปแบบที่ 2	จัดการด้วยการหลีกเลี่ยงไม่ทำซ้ำเดิม(Avoid) ไม่ให้เกิดความเสี่ยงย่อย ถี่ รุนแรงนั้นทั้งหมดออกไปด้วยกิจกรรมจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
	รูปแบบที่ 3	จัดการด้วยการเพิ่มระดับความเสี่ยงไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้น(Pursue) เป็นการท้าทายความเสี่ยง ให้มีกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ดีกว่าเดิม รองรับธุรกรรมที่ไม่คุ้นเคย ไม่เคยทำมาก่อนได้
	รูปแบบที่ 4	จัดการด้วยการลดระดับความเสี่ยง(Reduce) ให้ความถี่ลดลง รุนแรงลดลง ด้วยกิจกรรมจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
	รูปแบบที่ 5	จัดการด้วยการแบ่งปัน โอนย้าย กระขายความเสี่ยง(Share) ไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงทั้งจำนวนด้วยกิจกรรมการจัดการเพิ่มเติม การตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการแบบใดขึ้นอยู่กับ (ก) เงื่อนไขของบริบทตามพันธกิจ (ข) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้วย Cost – Benefit (ค) พันธะผูกพันและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง (ง) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (จ) ระดับความรุนแรงของผลกระทบเปรียบเทียบก่อน - หลัง

หลักการที่ 14	**การพัฒนา Portfolio Views of Risk เพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงของสถานะความเสี่ยง และใช้ประเมินผลดำเนินงานจากแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยง** 37.ให้ความสำคัญกับการพัฒนา Portfolio Views of Risk ในประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบรุนแรงต่อค่าเป้าหมายระดับองค์กรก่อนเป็นลำดับแรก 38.Portfolio Views of Risk เป็นการเปรียบเทียบแฟ้มข้อมูลความเสี่ยงที่หลงเหลือ(Residual Risk Profile) กับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) 39.พัฒนา Portfolio Views of Risk ต้องใช้หลักเกณฑ์และเงื่อนไข วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา Portfolio Views of Risk ได้แก่ (ก) การแบ่งรูปแบบความเสี่ยงตามที่ตลาดสนใจวิเคราะห์ เช่น Capital at Risk ที่ใช้ในการลงทุนของหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ (ข) การใช้ปิรามิดการบริหารจัดการ ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ ระดับวัตถุประสงค์ตามพันธกิจองค์กร วัตถุประสงค์ตามพันธกิจระดับสายงาน ระดับหน่วยพันธกิจ ตามกรอบ COSO 2013 40.การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล Portfolio Views of Risk (ก) ใช้ข้อมูลทั้งระดับปริมาณ และระดับคุณภาพ (ข) ใช้ข้อมูลในลักษณะ “Stress Testing” หรือ “What…if” หรือ “Scenario”

องค์ประกอบที่ 4

ติดตาม ประเมินผล เพื่อทบทวน และปรับปรุง แก้ไข

(ERM Monitoring, Reviews, and Revision)

หลักการที่ 15	**การวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ที่อาจจะมีผลกระทบสำคัญต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ(Assess Substantial Change)** 41.การเปลี่ยนแปลงสำคัญนำสู่ความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งต้องนำเข้ากระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยละเอียดเพื่อนำไปปรับปรุง Portfolio Views of Risk ที่ต้องปรับปรุงการติดตามใหม่ 42.ทำการระบุการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวทางตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปไว้ใช้ต่อไป (42.1) การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานรัฐ (42.2) การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานรัฐ

หลักการที่ 16	**การทบทวนความเสี่ยงและผลประกอบการที่เกี่ยวข้อง** **(Review Risk and Performance)** 43.ทำการทบทวนศักยภาพของการบริหารความเสี่ยงและผลดำเนินงานที่เกิดจริง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ (43.1) ผลประกอบการของหน่วยงานรัฐมีความแปรปรวนหรือค่าความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายอย่างไรและสาเหตุสำคัญที่เกิดความแตกต่าง โดยใช้มาตรวัดที่เกี่ยวข้องกับแต่ละวัตถุประสงค์ (43.2) ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลอย่างไรต่อผลประกอบการ เป็นความเสี่ยงที่หลงเหลือหรือความเสี่ยงที่เกิดใหม่ (43.3) หน่วยงานรัฐได้ยอมรับความเสี่ยงในระดับมากเพียงพอที่จะรองรับค่าเป้าหมายของหน่วยงานรัฐหรือไม่กลัวความเสี่ยงมากเกินไป (43.4) การประมาณการความเสี่ยงถูกต้องหรือไม่ 44.กรณีที่ผลประกอบการลดลงและออกจากค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือแฟ้มความเสี่ยงแตกต่างจากที่ประมารการไว้ อาจจะต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรม ผลประกอบการเป้าหมาย การวิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยง การเรียงลำดับความเร่งด่วนและจำเป็นของความเสี่ยง การตอบโต้ของความเสี่ยง หรือเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 17	**การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง** **(Pursue ERM Improvement)** เป็นการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการนำมาใช้งานในหน่วยงานรัฐ โดยจะทำการทบทวนและประเมินเป็นระยะให้สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินพันธกิจตามปกติของหน่วยงานรัฐ เช่น การทบทวนผลการเบิกใช้งบประมาณ และผลประกอบการตามปกติ ยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นก็อาจจะแยกช่วงเวลาในการประเมินและทบทวนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงออกจากการดำเนินงานตามพันธกิจตามปกติได้ ประเด็นที่อาจจะใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงได้แก่ 45.การพิจารณาเทคโนโลยีใหม่อาจจะสร้างโอกาสในการเกิดประสิทธิภาพเพิ่ม 46.การทบทวนผลประกอบการเพื่อระบุประเด็นที่ยังบกพร่อง ไม่เพียงพอ 47.การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรอาจจำเป็นเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงหรือโครงสร้างการกำกับดูแลหน่วยงานรัฐ 48.การทบทวนผลประกอบการสามารถนำไปทบทวนเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 49.การทบทวนรูปแบบความเสี่ยงที่อาจจะเกี่ยวข้อง 50.การทบทวนความไม่เพียงพอของกิจกรรมการสื่อสาร 51.การเปรียบเทียบบรรทัดฐาน(Benchmarking) ของหน่วยงานรัฐคู่เทียบหรือค่ากลางในตลาด 52.การพิจารณาอัตราและความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงในบริบทตามพันธกิจและการหยุดชะงักหรือเปลี่ยนยุค(Disruption)

องค์ประกอบที่ 5

การสื่อสารและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

(ERM Communication and Reporting)

หลักการที่ 18	**การยกระดับสารสนเทศ (Leverage Information System)** หน่วยงานรัฐมีความจำเป็นต้องพึ่งพาและสิ่งอำนวยความสะดวกจากระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 53.การจัดหา ให้ได้มาซึ่งสารสนเทศและมีการนำมาใช้จริงเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในสารสนเทศเกี่ยวกับ (53.1) แนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นคุณค่าหลักของหน่วยงานรัฐ (53.2) แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ สารสนเทศ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (53.3) แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ การเคลื่อนไหวของคู่แข่งขันเพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (53.4) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข แนวโน้มการบริหารความเสี่ยงที่เกิดใหม่ 54.สารสนเทศสำคัญและจำเป็นอาจจะต้องมีการจัดโครงสร้าง จัดระเบียบและจัดเก็บให้สามารถสืบค้นได้เมื่อต้องการ 55.มีการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งองค์ประกอบต่อไปนี้ (55.1) การกำกับข้อมูลดิบและสารสนเทศ (55.2) กระบวนการหลักและการควบคุมความเสี่ยงรายกระบวนการหลัก (55.3) สถาปัตยกรรมการบริหารข้อมูล 56.ประเด็นการบริหารข้อมูลที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม (56.1) มาตรฐานที่อ้างอิงในการจัดโครงสร้างของสารสนเทศ (56.2) เทคโนโลยีเกิดใหม่ที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลเพิ่มเติมได้ดีขึ้น

หลักการที่ 19	**ทำการสื่อสารสารสนเทศความเสี่ยงเพื่อเป็นช่องทางสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง** **(Communication Risk Information)** 57.การสื่อสารภายในด้วยประเด็นสำคัญจากผู้บริหารประกอบด้วย (57.1) กลยุทธ์องค์กร วัตถุประสงค์ตามพันธกิจ และประมาณการผลประกอบการที่คาดหวัง (57.2) พฤติกรรมพึงประสงค์และคุณค่าหลักที่ระบุไว้ในวัฒนธรรมองค์กร (57.3) คุณค่าและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร (57.4) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (57.5) ประมาณการเกี่ยวกับจุดอ่อนหรือความล้มเหลวของการบริหารความเสี่ยง 58.การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคณะกรรมการ ตั้งแต่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามพันธกิจจนเกิดความตระหนักร่วมกัน

หลักการที่ 20	**การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลประโยชน์ในหลายระดับและทั่วทั้งองค์กร** **(Report on Risk, Culture and Performance)** 59.พิจารณาผู้ใช้ประโยชน์จากรายงานตั้งแต่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร เจ้าของความเสี่ยง หน่วยงานกำกับ ทั้งภายในและภายนอกในภาคส่วนสำคัญ 60.รูปแบบของรายงานอาจจะประกอบด้วย (60.1) Portfolio Views of Risk (60.2) Risk Profile (60.3) รากเหง้าและสาเหตุที่เกิดความเสี่ยง (60.4) การวิเคราะห์ความไหวตัว(Sensitivity Analysis) จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิด (60.5)ตัวชี้วัดความเสี่ยง(Key Performance Indicator และ Key Risk Indicators) (60.6) แนวโน้มของสถานะความเสี่ยงเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป (60.7) การเกิดเหตุการณ์เสี่ยงจริงระหว่างปี (60.8) นำข้อมูลจากรายงานขึ้นเป็นองค์ความรู้เพื่อการแบ่งปันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ภาคผนวก จ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

และควบคุมภายใน องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ประกาศคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และประกาศคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔ ซึ่งกำหนดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเป็นไปตามมติคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๔

คณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ จึงให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ลงวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๓ และประกาศนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๑. อพวช. ต้องกำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน (Internal Control)

๒. ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ฉบับประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔ และบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ อพวช. (Governance Risk Management and Compliance) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC)

๓. อพวช. ต้องกำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาส (Opportunity) และสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. จะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

๔. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญ (Governance and Culture) ของ อพวช. และจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในการดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Business Objective) ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติภารกิจ อพวช.

๕. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Strategy & Objective Setting) ของ อพวช. จะต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

๕.๑ ต้องมีการระบุความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Performance) อย่างครอบคลุมและทันเวลา

๕.๒ ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๕.๓ ต้องมีผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ที่ชัดเจนและมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ (Cost Benefit) ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

๕.๔ ต้องมีสารสนเทศ การสื่อสาร และรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง และครอบคลุมทั้งแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ระดับความรุนแรงก่อนและหลังการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงและมีกิจกรรมการควบคุมได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

๖. ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ อพวช. กำหนด รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Review & Revision)

๗. คณะกรรมการ อพวช. จะกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ เช่น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเหตุการณ์พิเศษกรณี การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เป็นต้น

คณะกรรมการ อพวช. ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างของ อพวช. ทุกระดับต้องมีความตระหนักและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ อพวช. ตลอดจนวิธีปฏิบัติและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีหน้าที่ควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

(ศาสตราจารย์สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล)
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ภาคผนวก ฉ

คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 6/2566

เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ที่ ๖ / ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตามที่คณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๖ ให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติที่ ๘/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๔ และคำสั่งที่ ๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๕ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๘ ประกอบมติคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ดังกล่าวข้างต้น จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติที่ ๘/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๔๖๔ และคำสั่งที่ ๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๕ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. นางสาวสุมาลี สถิตชัยเจริญ	ประธานอนุกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ	อนุกรรมการ
๓. นางกรรณิการ์ เฉิน	อนุกรรมการ
๔. นายชนินทร วรรณวิจิตร	อนุกรรมการ
๕. นายชาติชาย โรจนรัตนางกูร	อนุกรรมการ
๖. นายสุวรงค์ วงษ์ศิริ	อนุกรรมการ
๗. นายอนันตกร ขยันงาน	อนุกรรมการและเลขานุการ
๘. นางภารดี สว่างไพศาลกุล	ผู้ช่วยเลขานุการ
๙. นางสาวฐาณิกร วิทยาบัณฑิต	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นายสาธิต ลาภวุฒิรัตน์	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะอนุกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๖ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายเพิ่มสุข สัจจาภิวัฒน์)
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ภาคผนวก ช

กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(Risk Management & Internal Control: RM & IC)

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)

กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐาน จึงได้กำหนดกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไว้ดังนี้

คำจำกัดความ

“กฎบัตร”	หมายถึง	กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
“คณะกรรมการ”	หมายถึง	คณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
“กรรมการ”	หมายถึง	กรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
“คณะอนุกรรมการ”	หมายถึง	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
“ประธานอนุกรรมการ”	หมายถึง	ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
“อนุกรรมการ”	หมายถึง	อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
“ผู้บริหาร”	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่าขึ้นไป และให้รวมถึงผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติด้วย
“พนักงาน”	หมายถึง	พนักงาน และลูกจ้างขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

หมวด ๑
วัตถุประสงค์

กฎบัตรจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการ เป็นกลไกในการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

หมวด ๒
องค์ประกอบ

คณะกรรมการ เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. ประธานอนุกรรมการ คัดเลือกจาก กรรมการในคณะกรรมการ

๒. กรรมการ และหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ไม่เกิน ๒ คน

๓. ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

๔. ผู้บริหาร หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องเป็นอนุกรรมการ หรือเลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

หมวด ๓
วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

๑. ประธานอนุกรรมการ หรืออนุกรรมการที่เป็นกรรมการ มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการ นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว ให้ประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

๑) ตาย

๒) ลาออก

๓) เมื่อคณะกรรมการ เห็นควรให้มีการเปลี่ยนแปลง

๒. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกให้มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๓ ปี เมื่อพ้นจากตำแหน่งแล้วอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้แต่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน ๒ วาระมิได้

หมวด ๔
หน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะอนุกรรมการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบาย และแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) และการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอให้กับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. กำกับดูแล ให้ข้อเสนอแนะและเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยง อันได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน จัดทำแผนและติดตาม การประเมินผลและควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว และมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

๔. พิจารณา และให้ความเห็นในผลการประเมินความเสี่ยง แนวทาง และมาตรการจัดการความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่

๕. ประเมินคุณภาพ และหรือ ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๖. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

หมวด ๕
การประชุม

๑. คณะอนุกรรมการ จะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๒. องค์ประชุมจะต้องมีอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนอนุกรรมการทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม

๓. ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการ ไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

๔. การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก โดยอนุกรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน หากคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๕. ในการประชุม ให้เชิญผู้บริหาร พนักงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

หมวด ๖
การรายงานผลการปฏิบัติงาน

๑. รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการต่อคณะกรรมการเพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส

๒. เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานไว้ในรายงานประจำปี และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

หมวด ๗
การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง (Self Assessment) และรายงานให้คณะกรรมการเพื่อทราบปีละ ๑ ครั้ง

หมวด ๘
การทบทวนกฎบัตร

คณะอนุกรรมการ จะต้องทบทวนกฎบัตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ประกาศ ณ วันที่ มกราคม ๒๕๖๗

(นายเพิ่มสุข สัจจาภิวัฒน์)
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

หมายเหตุ กฎบัตรฉบับนี้จัดทำขึ้นและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๖

ภาคผนวก ซ

คำสั่งคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่ 71/2563

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำสั่งองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ที่ ๗๑/๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตามที่องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ได้มีคำสั่งที่ ๔๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๒ แต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายใน อพวช. และ คำสั่งที่ ๔๑/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๒ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ คำสั่งที่ ๕๘/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม) นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ครอบคลุมทุกส่วนงานและการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดรับกับระบบประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ จึงให้ยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (นายสุวรงค์ วงษ์ศิริ)	ประธานคณะทำงาน
๒. รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (นางกรรณิการ์ เฉิน)	รองประธานคณะทำงาน
๓. รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (นายชนินทร วรรณวิจิตร)	รองประธานคณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาความตระหนักด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ	คณะทำงาน
๙. ผู้อำนวยการสำนักบริการผู้เข้าชม	คณะทำงาน
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักบริการกลาง	คณะทำงาน
๑๑. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ	คณะทำงาน
๑๓. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย	คณะทำงาน
๑๔. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๕. เจ้าหน้าที่กองติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. เจ้าหน้าที่กองยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะ...

โดยให้คณะทำงานดังกล่าวข้างต้น มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. ร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี เสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒. ดำเนินงานตามแนวทางการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด

๓. ติดตามกระบวนการประเมินและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

๕. รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๖. ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

๗. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์)
ผู้อำนวยการ
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ภาคผนวก ฌ

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จากเหตุการณ์พิเศษ

ภาคผนวก ณ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จากเหตุการณ์พิเศษ

ตามที่มีรายงานการค้นพบโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ เมื่อปี 2562
จนถึง วันที่ประเทศไทย มีผู้ป่วยรายแรกในปี 2563

ที่มา https://www.thaipbs.or.th/news/content/290347

ประเทศไทยในสถานการณ์โควิด-19 ระบาด

• 12 มกราคม 2563 พบผู้ป่วยหญิงจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ติดเชื้อโควิด-19 ในไทยคนแรก กระทรวงสาธารณสุขของไทยประกาศเมื่อวันที่ 12 ม.ค. 2563 ว่าพบนักท่องเที่ยวหญิงวัย 61 ปี สัญชาติจีน ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ติดเชื้อโควิด-19 นับว่าเป็นการพบผู้ติดเชื้อคนแรกนอกประเทศจีน

จากการสอบสวนโรค พบว่า เธอเดินทางออกจากเมืองอู่ฮั่น ถึงท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ เมื่อวันที่ 3 ม.ค. 2563

2 วันต่อมาพบว่า เธอมีอาการเจ็บคอ มีไข้ หนาวสะท้าน และปวดหัว จากนั้นในวันที่ 8 ม.ค. เธอเข้ารับการรักษาในห้องแยกโรคความดันลบของสถาบันบำราศนราดูร ผลทดสอบหาโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่เป็นบวก

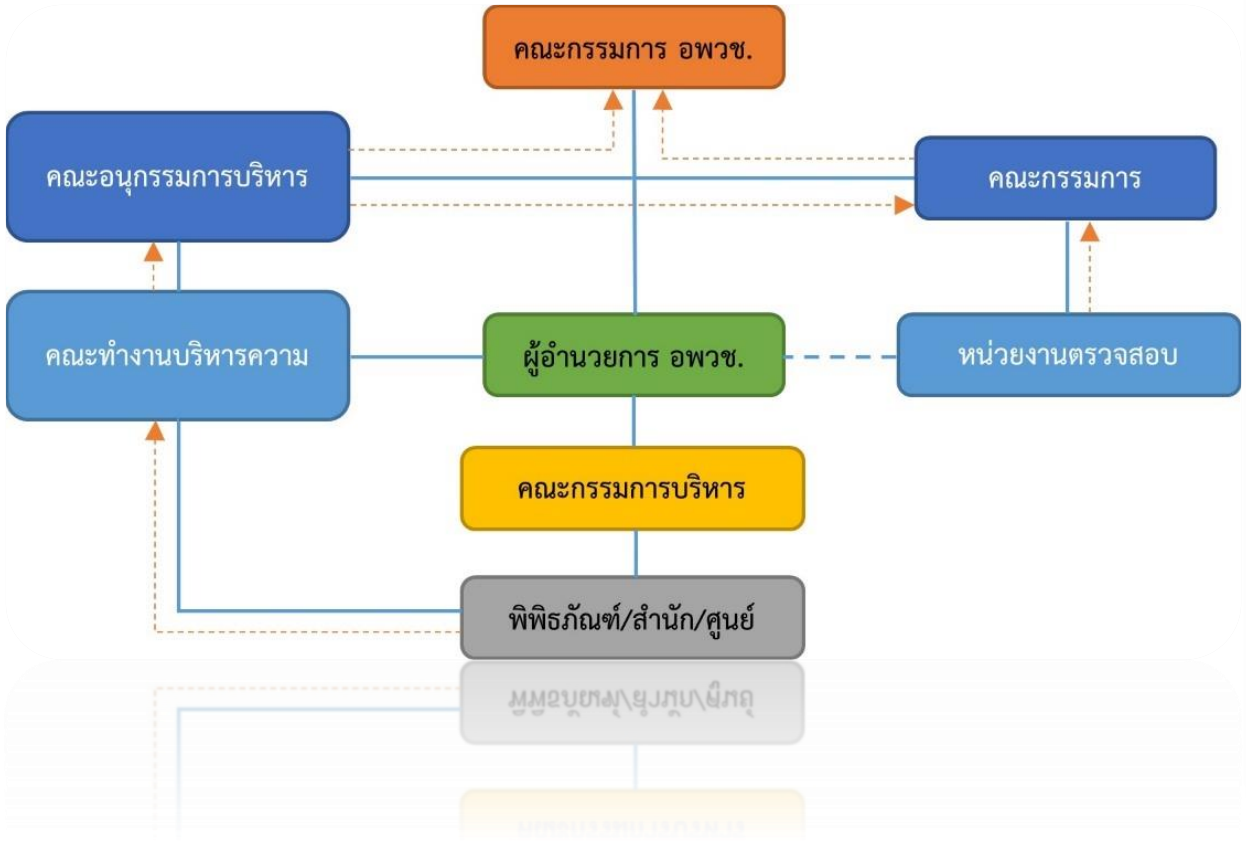
เมื่อทราบผลดังกล่าว ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรคได้ติดตามอาการผู้สัมผัสความเสี่ยงสูง 40 คน และรวบรวมข้อมูลสำหรับติดตามผู้สัมผัสความเสี่ยงต่ำอีก 145 คน

ต่อมาในวันที่ 31 ม.ค. ชายไทยวัย 50 ปี ซึ่งขับแท็กซี่ในกรุงเทพมหานคร ได้รับผลตรวจว่าติดเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ เพราะก่อนหน้านี้เขารับผู้โดยสารชาวจีนจากเมืองอู่ฮั่นซึ่งมีอาการป่วยไปส่งโรงพยาบาล ถือว่า ชายคนนี้เป็นคนไทยรายแรกที่ติดไวรัสโคโรน่าสายพันธุ์ใหม่ โดยไม่เคยมีประวัติเดินทางไปประเทศจีนมาก่อน

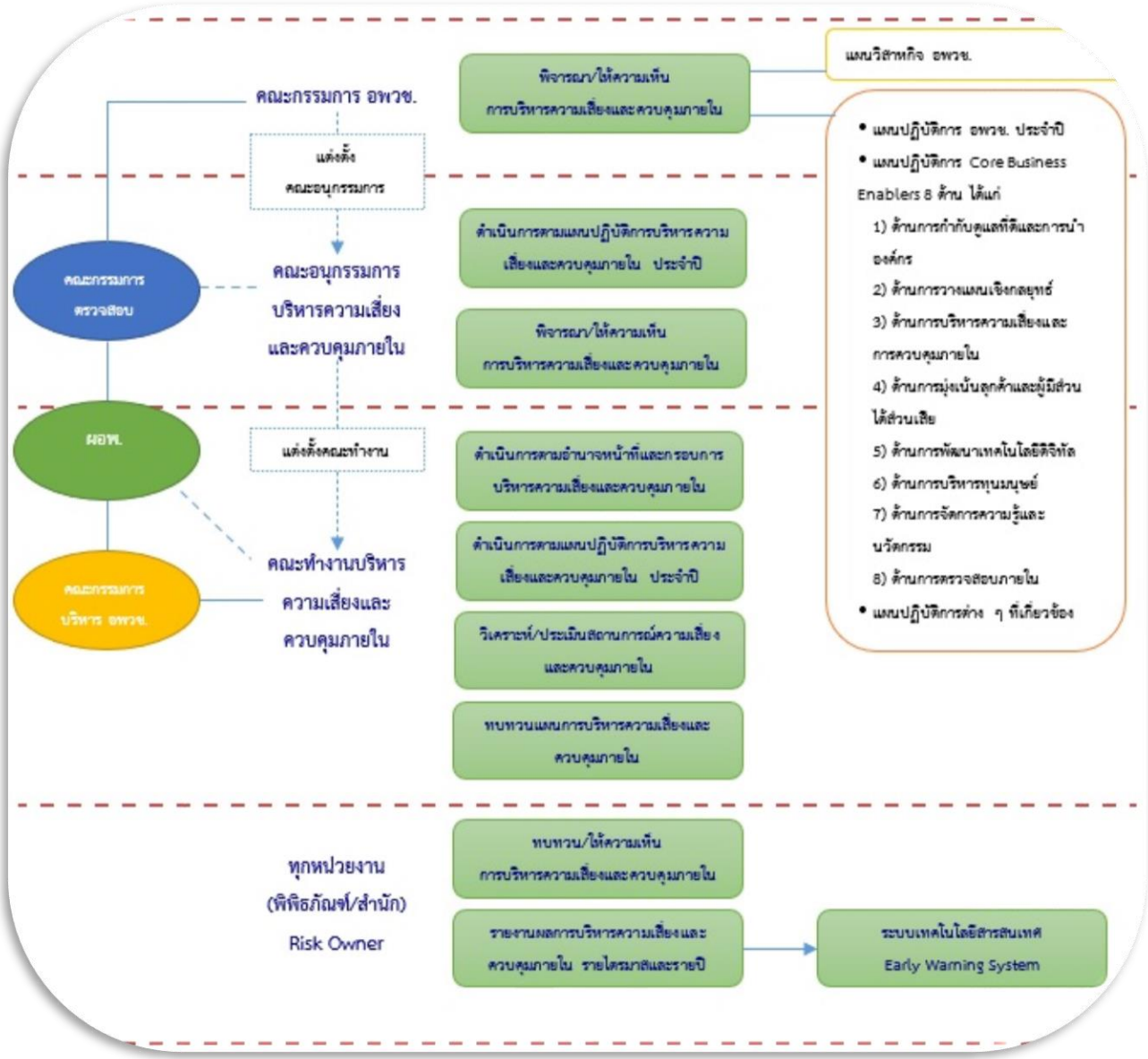
คนขับแท็กซี่ เข้ารักษาตัวที่สถาบันบำราศนราดูรและหายจากโรค กลับบ้านไปใช้ชีวิตตามปกติในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(ตามกระบวนการดำเนินงานในสถานการณ์ปกติ)



กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ

การประชุมคณะกรรมการ อพวช. ประจำปี ๒๕๖๓

๑.)การประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ ณ วันที่ ๒๔ เดือน กุมภาพันธ์ ปี ๒๕๖๓

เรื่องประธานแจ้งต่อที่ประชุม :

วาระที่ ๑.๒ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (COVID-19)

รายละเอียด ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (COVID-19) ทั้งในต่างประเทศและที่ประเทศไทย ตามรายงานของกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งมาตรการ ควบคุมและแนวทางปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย โดยให้ติดตามข่าวสารและปฏิบัติตามประกาศของกระทรวง สาธารณสุขโดยเคร่งครัดต่อไป

ที่ประชุมรับทราบ และมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ให้ อพวช. วางมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ใน พื้นที่ อพวช. เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้บริการและและผู้ปฏิบัติงาน

๒. ให้ อพวช. พิจารณาเจรจาต่อรองกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับงดหรือเลื่อนการจัดกิจกรรมของ อพวช. ตามสถานการณ์ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสำคัญ เช่น การจัดงานมหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นต้น

๓. ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาถึงความปลอดภัยในเรื่องนี้และนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบและวางแผนหรือนโยบายเพื่อการป้องกันควบคุมหรือ บรรเทาความเสี่ยงต่อไป

มติที่ประชุม : รับทราบ และให้ดำเนินการตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของที่ประชุม

อ้างอิง เหตุการณ์ Covid-19

ทบทวนข้อมูล แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของปัจจัยเสี่ยง เพื่อพิจารณาผลกระทบ/โอกาส และความรุนแรงของเหตุการณ์พิเศษ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (สำนัก/ศูนย์)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- **ดำเนินการพิจารณาการทบทวน/ปรับปรุง** แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ***นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร อพวช.***
- โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ RMIC ประจำปี และที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหาร อพวช.

- **พิจารณาให้ความเห็นชอบ การทบทวน/ปรับปรุง** แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ***เสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน***
- โดยดำเนินตามหน้าที่ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- **พิจารณาให้ความเห็นชอบ การทบทวน/ปรับปรุง** แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ***เสนอรายงานต่อคณะกรรมการ อพวช.***
- โดยดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

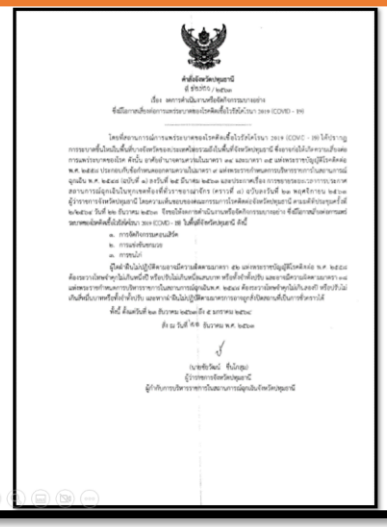
คณะกรรมการ อพวช.

- **มอบหมายนโยบาย และกำกับการดำเนินงาน**
- พิจารณาให้ความเห็นชอบ การทบทวน/ปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฉบับปรับปรุง)

การกำกับติดตามและพิจารณาปรับการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งจากปัจจัยภายนอก (ประกาศ/ระเบียบ/ข้อบังคับ ภาครัฐ) และปัจจัยภายใน (กระบวนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการฯ)

คำสั่งจังหวัดปทุมธานี ที่ 12120/2563

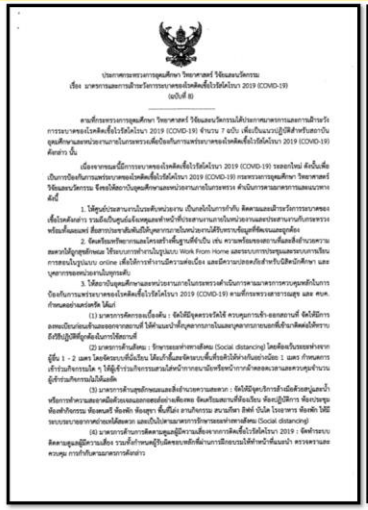
เรื่อง งดการดำเนินงานหรือจัดกิจกรรมบางอย่างซึ่งมีโอกาสเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



สั่ง ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2563

ประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

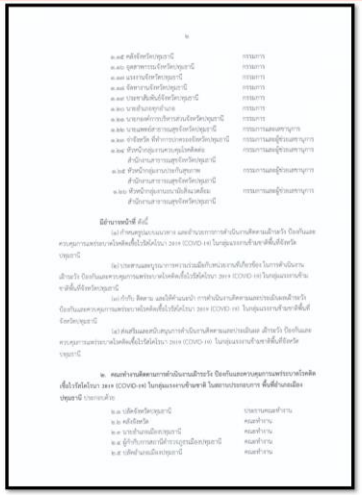
เรื่องมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ฉบับที่ 8



ประกาศ ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2563

คำสั่งจังหวัดปทุมธานี ที่ 11967/2563

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานติดตามการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (COVID-19) ในกลุ่มแรงงานข้ามชาติ จังหวัดปทุมธานี



สั่ง ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2563

หน้า 1-2/6

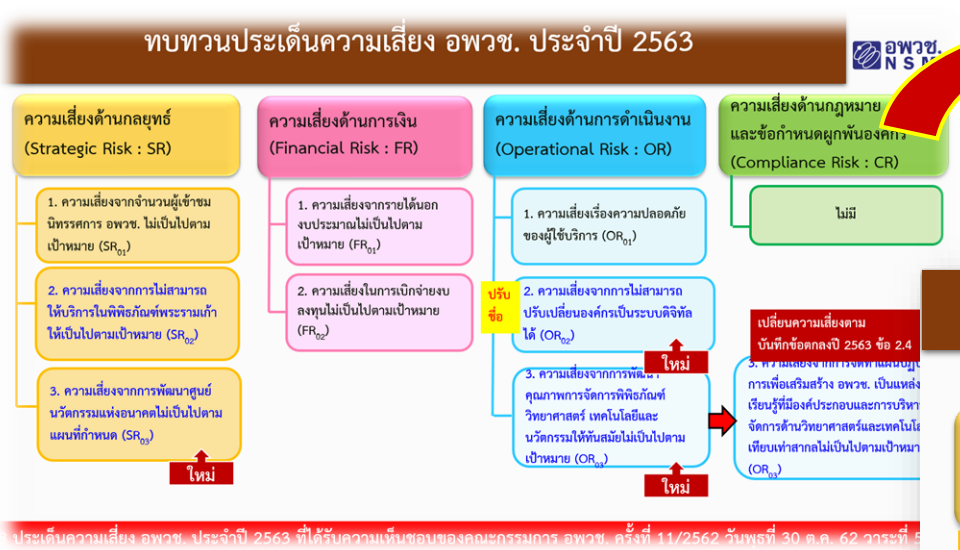
ประกาศองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

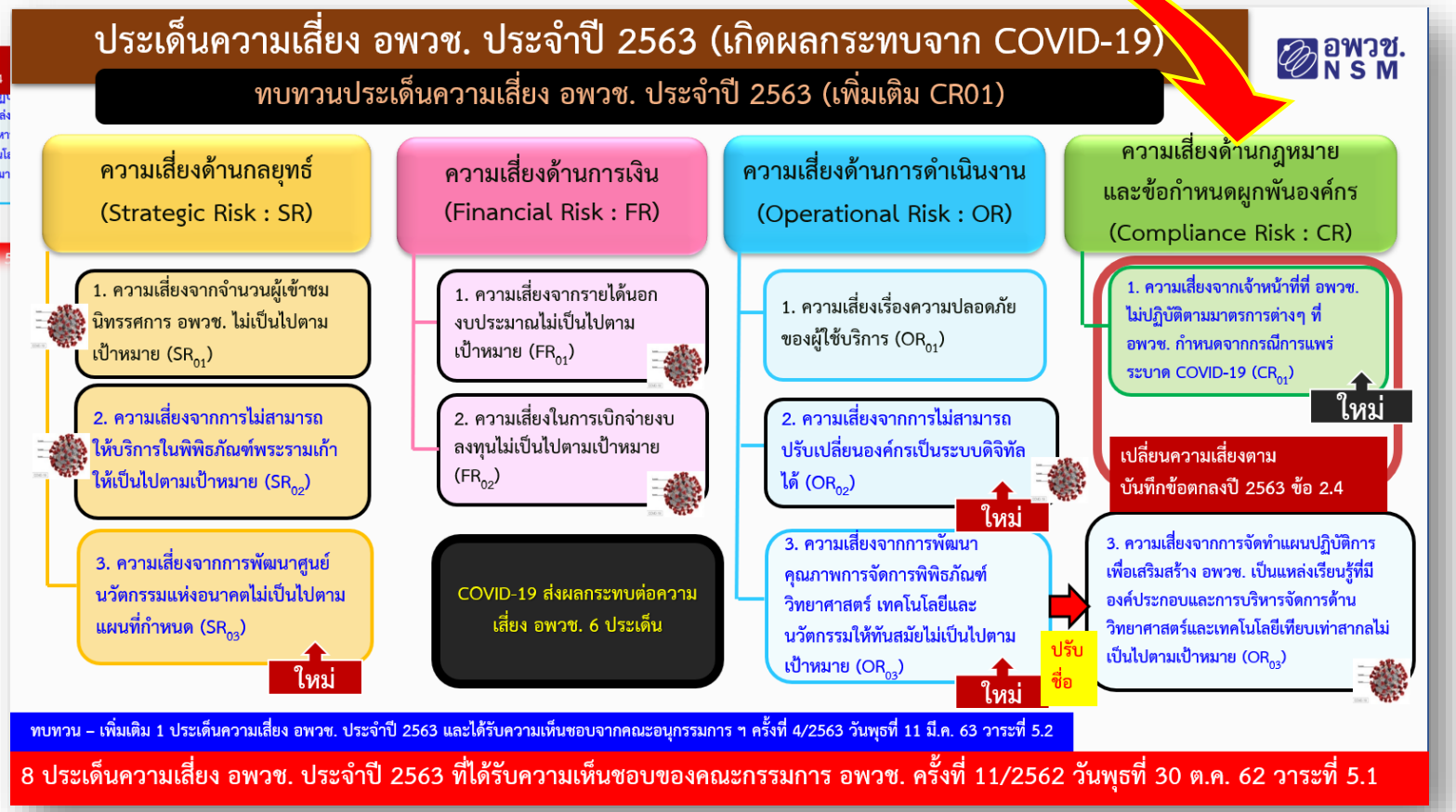
เรื่องมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ฉบับที่ 7

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

<u>การทบทวน/ปรับแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u> โดย คณะทำงานฯ และ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการฯ และ คณะกรรมการ อพวช.

: พิจารณาและเห็นชอบให้เพิ่มเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อกำกับติดตามลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น





การทบทวน/ปรับแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

: พิจารณาการกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

9

ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร(Compliance Risk : CR)

1. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อพวช. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อพวช. กำหนด จากกรณีการแพร่ระบาด COVID-19 (CR_{01})

ใหม่

ทบทวน – เพิ่มเติม 1 ประเด็นความเสี่ยง อพวช. ประจำปี 2563 และได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ ฯ ครั้งที่ 4/2563 วันพุธที่ 11 มี.ค. 63 วาระที่ 5.2

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

1.ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที อพวช. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที อพวช. กำหนด จากกรณีการแพร่ระบาด COVID-19 (CR_{01})

คำนิยาม

- *มาตรการ* หมายถึง ข้อสั่งการที่เป็นเอกสาร ลายลักษณ์อักษร ประกาศ รวมถึงข้อปฏิบัติต่างๆ รวมถึงในแผนการบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ของ อพวช. กรณีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019
- *แผนการบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ของ อพวช.* หมายถึง แผนการบริหารความต่อเนื่อง (BCP) อพวช. กรณีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019 (COVID-19)
- *เจ้าหน้าที่ อพวช.* หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง อาสาสมัคร แม่บ้าน รปภ. พนักงานขับรถ (รถตู้จ้าง) ผู้รับจ้าง อพวช.
- *สถานที่* หมายถึง พื้นที่ อาคาร สำนักงาน พิพิธภัณฑ์ที่ตั้งอยู่ในเทคโนธานี ตำบลคลองห้า อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

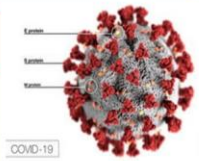
1.ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที อพวช. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที อพวช. กำหนด จากกรณีการแพร่ระบาด COVID-19 (CR_{01})

ความเป็นมาของปัจจัยเสี่ยง

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ 2019 (COVID-19) โดยพบการติดเชื้อในหลายประเทศ มีความรุนแรงถึงขั้นมีผู้เสียชีวิต ทั้งนี้กระทรวงสาธารณสุขได้มีการเฝ้าระวังการระบาดของโรคดังกล่าว เพื่อควบคุมสถานการณ์และป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา

อพวช. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีผู้เข้าชมมาใช้บริการมากกว่าปีละ 1 ล้านคน เห็นความสำคัญในการป้องกัน และเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ให้สอดรับกับมาตรการของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นการป้องกัน ยับยั้ง ลดความรุนแรงและฟื้นฟูอย่างรวดเร็ว ก่อน-ระหว่างและหลังการแพร่ระบาดใน อพวช. รวมทั้งแผน BCP กรณี COVID-2019

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดและสามารถฟื้นฟู อพวช. อย่างรวดเร็วก่อน-ระหว่างและหลังการแพร่ระบาดใน อพวช. หากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ปฏิบัติตามมาตรการและแผน BCP กรณี COVID-2019 จึงกำหนดความเสี่ยงเพิ่มเติมขึ้นในไตรมาส 2 เรื่อง การที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ของ อพวช. ที่เกี่ยวข้องกับ COVID-2019

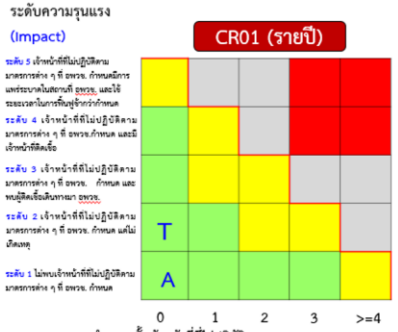


1. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ที่ อพวช. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อพวช. กำหนดจากกรณีการแพร่ระบาด COVID-19 (CR_{01})

ใช้เป้าหมายเดิม

ประเด็นความเสี่ยง	เป้าหมายเดิม	
9. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ที่ อพวช. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่ อพวช. กำหนดจากกรณีการแพร่ระบาด COVID-19 (CR_{01})	Impact : ระดับความรุนแรง	Likelihood : จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด (ครั้ง)
	Appetite: ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด Q1-Q4: ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด	Appetite: 0 ครั้ง Q1-Q4: 0 ครั้ง

ระดับความรุนแรง (Impact)



จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด (ครั้ง) (Likelihood)

ระดับ 5 เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนดมีการแพร่ระบาดในสถานที่ อพวช. และใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูจำกว่ากำหนด

ระดับ 4 เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช.กำหนด และมีเจ้าหน้าที่ติดเชื้อ

ระดับ 3 เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด และพบผู้ติดเชื้อเดินทางมา อพวช.

ระดับ 2 เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด แต่ไม่ติดเหตุ

ระดับ 1 ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด

รายการ	แกนตั้ง (Impact) ระดับความรุนแรง (ระดับ)	แกนนอน (Likelihood) จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด (ครั้ง)	ความรุนแรง (IXL)
Appetite	ระดับ 1 ไม่พบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด	ระดับ 1 จำนวน 0 ครั้ง	1
Tolerance	ระดับ 2 เจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด แต่ไม่ติดเหตุ	ระดับ 1 จำนวน 0 ครั้ง	2

ผู้รับผิดชอบ	แกนตั้ง (Impact) ระดับความรุนแรง (ระดับ)	แกนนอน (likelihood) จำนวนครั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่ อพวช. กำหนด (ครั้ง)
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผอ.พิพิธภัณฑ์/ผอ.สบร./คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผอ.พิพิธภัณฑ์/ผอ.สบร./คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ผู้ให้ข้อมูล	ผอ.พิพิธภัณฑ์/ผอ.สบร./คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผอ.พิพิธภัณฑ์/ผอ.สบร./คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การทบทวน/ปรับแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

: การประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบกับปัจจัยเสี่ยงอื่น เพื่อปรับแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกัน

การประชุมคณะบริหาร อพวช. (MC) ครั้งที่ ๒๖/๒๕๖๓ วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

วาระสืบเนื่องที่ ๔.๑ การกำหนดผลกระทบ (Impact) – โอกาส (Likelihood) ของประเด็นความเสี่ยง อพวช. ประจำปี ๒๕๖๔

- *สืบเนื่องจากการประชุมคณะกรรมการบริหาร อพวช. เมื่อวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓ ในหัวข้อวาระที่ ๕.๓ (ร่าง) การกำหนดผลกระทบ (Impact) , โอกาส (Likelihood) , Risk Appetite และ Risk Tolerance ของระดับองค์กรในแต่ละประเด็นความเสี่ยง*
- จากการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ เมื่อวันพุธที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ เรื่องการกำหนดผลกระทบ (Impact) และ โอกาส (Likelihood) ของประเด็นความเสี่ยง อพวช. ประจำปี ๒๕๖๔ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้เชิญ Risk Owner ทั้ง ๘ ประเด็นความเสี่ยง เข้าร่วมประชุมกับคณะอนุกรรมการฯ เพื่อกำหนดผลกระทบและโอกาส

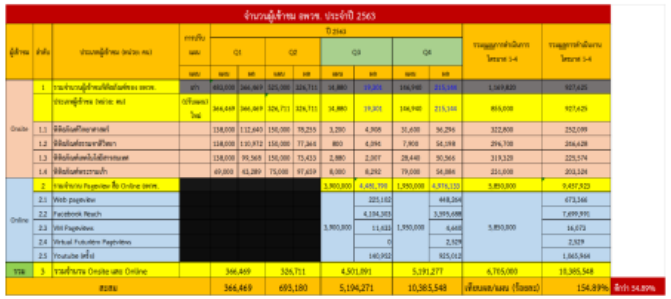
โดยคณะอนุกรรมการฯ พิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการฯ
๑) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมนิทรรศการ อพวช. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (SR_{01})	๑) อพวช. จะใช้จำนวนผู้เข้าชม Onsite หรือรวมกับผู้เข้าชม Online เพื่อการดำเนินงานของ อพวช. ในปี ๒๕๖๔ เป็นรูปแบบ Hybrid ๒) จำนวนผู้เข้าชม Onsite และจำนวนผู้เข้าชม Online จะกำหนดค่าเป้าหมายที่เท่าไหร่ ควรยึดตามเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ ๓) จากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และจากผลกระทบของการแพร่ระบาด Covid-๑๙ หาก อพวช. ต้องการปรับค่าเป้าหมาย ให้ อพวช. ทบทวน และคาดการณ์เป้าหมายจำนวนผู้เข้าชม หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ

จากแผนวิสาหกิจ อพวช. ฉบับที่ ๕ หน้า ๔-๑๐ ตัวชี้วัดในปี ๒๕๖๔ กำหนดจำนวนผู้รับบริการนิทรรศการและกิจกรรมผ่านทั้ง Online และ Onsite ระบุไว้ทั้งสิ้น จำนวน ๔,๐๐๐,๐๐๐ คน โดยไม่ได้แยกจำนวน Onsite และ Online ออกจากกัน ดังนั้น คณะทำงานฯ จึงกำหนดจำนวนผู้เข้าชม Onsite รายพิพิธภัณฑ์ตามตัวชี้วัดจากคำของบประมาณปี ๒๕๖๔

- คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอให้คณะกรรมการบริหาร อพวช. พิจารณาโดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - ๑) ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เข้าชมนิทรรศการ อพวช. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะนับผู้เข้าชม Online รวมกับจำนวน Onsite หรือไม่
  - ๒) พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายจำนวนผู้เข้าชมทั้งสิ้น รายละเอียดตามตารางที่แบบมานี้

เป้าหมายผู้เข้าชม Onsite ปี ๒๕๖๔			
ลำดับ	ประเภทผู้ใช้บริการ	ปี ๒๕๖๔ จำนวนผู้ใช้บริการ แผน (ตามตัวชี้วัดคำของบ*)	คณะกรรมการบริหาร อพวช. พิจารณา ปรับลด/เพิ่ม
๑.๑	พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์	๖๐๐,๐๐๐ คน	..... คน
๑.๒	พิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา	๔๐๐,๐๐๐ คน	..... คน
๑.๓	พิพิธภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๖๐๐,๐๐๐ คน	..... คน
๑.๔	พิพิธภัณฑ์พระรามเก้า	๕๐๐,๐๐๐ คน	..... คน
	รวมจำนวนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ของ อพวช. แบบ Onsite	๒,๘๐๐,๐๐๐ คน	..... คน
เป้าหมายผู้เข้าชม Online ปี ๒๕๖๔			
๒.๑	Web Pageview	รายเดือน ๑,๓๐๐,๐๐๐ Reach รายไตรมาส ๓,๕๐๐,๐๐๐ Reach	..... Reach
๒.๒	Facebook Reach		
๒.๓	Virtual Museum		
๒.๔	Virtual Futurium		
๒.๕	Youtube		
	รวมจำนวนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ของ อพวช. แบบ Online	รายปี ๑๕,๖๐๐,๐๐๐ Reach	



อพวช. NSM

ผู้เข้าชม Q1/2564 สะสม 375,805 คน

กรณีรวมผล Q1/64 ที่ทำไม่ถึงเป้าหมาย ด้วย ดังนั้นผู้เข้าชมหายไป 1,293,520 คน หากขอดเขยออด Online จำนวน 8 Pageviews = 1 คน จะได้ 10,348,160 Pageviews

ผู้เข้าชม ONSITE (คน)(ปรับลดจาก COVID-19 ระลอกใหม่)

สรุป ผลกระทบของ COVID-19 จำนวน 9 เดือน ไม่รวมไตรมาส 1-64 ประมาณการ Onsite ที่มาได้จำนวน 27.4% (430,675 คน) ดังนั้น COVID-19 มีผลกระทบ 72.6% (ผู้เข้าชมหายไป 1,186,325 คน)

ผู้เข้าชม Onsite (คน) ปีงบประมาณ 2564	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนผู้เข้าชมสะสมตาม เดิม 2.1 ล้านคน	161,000	322,000	483,000	658,000	833,000	1,008,000	1,106,000	1,204,000	1,302,000	1,568,000	1,834,000	2,100,000
ผล Q1+ แผนสะสมตามเป้าเดิม	134,054	245,704	375,805	550,805	725,805	900,805	998,805	1,096,805	1,194,805	1,460,805	1,726,805	1,992,805
ปีงบประมาณร้อยละผลเหลือหลังปรับลดจาก Covid-19 ระลอกใหม่ (%)	(ผลตามจริง)	(ผลตามจริง)	(ผลตามจริง)	2.5%	4%	10%	40%	45%	40%	35%	40%	30%
ปรับลดจาก Covid-19 ระลอกใหม่ (คน)	134,054	245,704	375,805	4,375	7,000	17,500	39,200	44,100	39,200	93,100	106,400	79,800
ปรับลดแผนผู้เข้าชมสะสม (จากการปรับลด COVID-19)	134,054	245,704	375,805	380,180	387,180	404,680	443,880	487,980	527,180	620,280	726,680	806,480

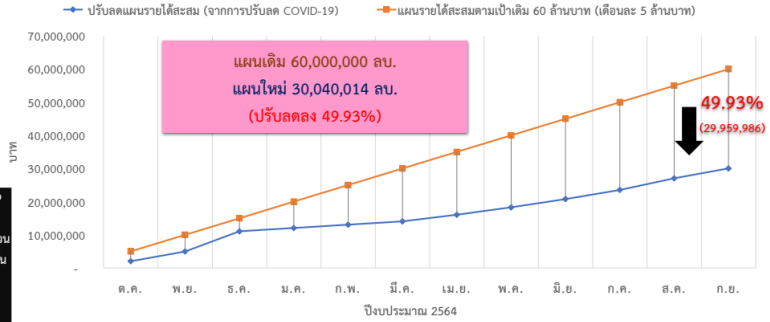
ข้อมูลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. วันที่ 22 ม.ค. 64

อพวช. NSM

เงินรายได้ Q1/2564 สะสม 11.04 ลบ.

สรุป ผลกระทบของ COVID-19 จำนวน 9 เดือน ไม่รวมไตรมาส 1-64 ประมาณการรายได้ จำนวน 48% (19,000,000 บาท) ดังนั้น COVID-19 มีผลกระทบ 52% (เงินรายได้หายไป 26,000,000 บาท)

รายนอกได้งบประมาณ 2564 (ปรับลดจาก COVID-19 ระลอกใหม่)



รายได้ ปีงบประมาณ 2564	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนรายได้สะสมตามเป้าเดิม 60 ล้านบาท (เดือนละ 5 ล้านบาท)	5,000,000	10,000,000	15,000,000	20,000,000	25,000,000	30,000,000	35,000,000	40,000,000	45,000,000	50,000,000	55,000,000	60,000,000
ผล Q1+ แผนสะสมตามเป้าเดิม	2,028,517	4,964,485	11,040,014	16,040,014	21,040,014	26,040,014	31,040,014	36,040,014	41,040,014	46,040,014	51,040,014	56,040,014
ประมาณการร้อยละผลเหลือหลังปรับลดจาก Covid-19 ระลอกใหม่ (%)	(ผลตามจริง)	(ผลตามจริง)	(ผลตามจริง)	20%	20%	20%	40%	45%	50%	55%	70%	60%
ปรับลดจาก Covid-19 ระลอกใหม่ (บาท)	2,028,517	4,964,485	11,040,014	1,000,000	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,250,000	2,500,000	2,750,000	3,500,000	3,000,000
ปรับลดแผนรายได้สะสม (จากการปรับลด COVID-19)	2,028,517	4,964,485	11,040,014	12,040,014	13,040,014	14,040,014	16,040,014	18,290,014	20,790,014	23,540,014	27,040,014	30,040,014

ข้อมูลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อพวช. วันที่ 22 ม.ค. 64