



สวทช.
NSTDA

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช.

ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018

เวอร์ชัน 6.6 (2570)



NSTDA Risk Management Manual

ISO 31000:2018

Version 6.6 (2570)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช.

ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018
เวอร์ชัน 6.6 (2570)

NSTDA Risk Management Manual

ISO 31000:2018
Version 6.6 (2570)

ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

21 ตุลาคม พ.ศ. 2569

Disclaimer: เอกสารนี้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงภายใน สวทช. และมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการ และบริบทที่เกี่ยวข้องของ สวทช. เนื้อหาในคู่มือจะมีการพัฒนาและปรับปรุงให้สมบูรณ์และทันสมัยตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. แบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Approach) เอกสารฉบับนี้เป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมจากคู่มือบริหารความเสี่ยง Version 6.5

คำนำ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2534 ตาม พ.ร.บ. พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวสูง ไม่ผูกพันไว้กับกฎ ระเบียบ การปฏิบัติ และข้อบังคับปกติของราชการและรัฐวิสาหกิจ

ด้วยภารกิจของ สวทช. ที่ต้องดำเนินการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีความเสี่ยงสูงในการดำเนินงาน คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) จึงเห็นความสำคัญของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สวทช. เป็นไปตามนโยบายที่ กวทช. กำหนด รวมถึงเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของกรมบัญชีกลาง และมาตรฐาน ISO 31000:2018

สวทช. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) ตามมาตรฐาน ISO 31000 โดยเริ่มใช้ ISO 31000:2009 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากลได้มีการปรับปรุงเป็นเวอร์ชัน ISO 31000:2018 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานมาโดยตลอด เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงของ สวทช. อีกครั้ง เป็นฉบับที่ 6.6 (2570)

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงมีขั้นตอนการบันทึกรายงานแผนการบริหารความเสี่ยง และวิธีการรายงานผล โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริง เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความไม่แน่นอน และช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรตามที่ตั้งไว้ได้

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามภารกิจปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2569

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) ตามมาตรฐาน ISO 31000 โดยเริ่มใช้ ISO 31000:2009 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากลได้มีการปรับปรุงเป็นเวอร์ชัน ISO 31000:2018 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ซึ่งการดำเนินงานมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) รับผิดชอบในการเสนอแนะนโยบาย กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อ กวทช. อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานที่ผ่านมา สวทช. ได้เพิ่มให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี โดยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาและบริหารจัดการงานตามภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุผล ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ นโยบาย และแผนการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนปฏิบัติการจะมีความละเอียดและชัดเจน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจ และช่วยตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน กลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งช่วยลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงครั้งนี้ ได้ดำเนินการเพิ่มสาระสำคัญหลักๆ 4 ส่วน ประกอบด้วย (1) หลักการทบทวน/กำหนดรายการความเสี่ยง (2) การกำหนดรหัสรายการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร (3) การปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน และ (4) การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan) กรณีความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เพิ่มในส่วนของการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤตของ สวทช.

โดยคู่มือนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากรของ สวทช. นำหลักการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์สาเหตุ ผลกระทบ พิจารณาทางเลือก และกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงให้สามารถเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

สารบัญ

บทนำ

บทที่ 1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. 1

บทที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. 3

- โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. 3

- โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. 5

- การบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการหลักของ สวทช. 7

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ของ สวทช. 7

บทที่ 3 ระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. (NSTDA Risk Management System: NRMS).....9

- ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 (System) 9

- หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Principles) [4] 10

- กรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) [5] 11

- (1) ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership and Commitment) [5.2]..... 12

- (2) บูรณาการจัดการความเสี่ยงเข้ากับทุกกระบวนการดำเนินการขององค์กร (Integration) [5.3] 12

- (3) การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง (Design) [5.4] 12

- (4) การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง (Implementation) [5.5] 13

- (5) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Evaluation) [5.6]..... 14

- (6) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting) [5.7]..... 14

- (7) การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Improvement) [5.8]..... 15

- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) [6] 15

- (1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation) [6.2] 17

- (2) การกำหนดขอบเขต บริบท และหลักเกณฑ์ (Scope, Context and Criteria) [6.3] 17

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) [6.4].....	18
(3.1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	18
กระบวนการระบุความเสี่ยงของ สวทช.	20
(3.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	24
การใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram (BTD)	26
(3.3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation).....	33
(3.4) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน	35
แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมิน.....	39
(3.5) แนวทางการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Acceptable Risk Level).....	39
ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ Risk Appetite (RA)	39
ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance (RT).....	39
(3.6) เกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria).....	40
(3.7) การแสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้วยผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	44
(4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment/Risk Mitigation) [6.5].....	45
(4.1) ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงของ สวทช.	46
(4.2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก.....	48
(4.3) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)	52
(5) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting) [6.6].....	53
(6) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring, Review and Improvement) [6.7].....	54
บทที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture).....	59
• การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนการดำเนินงานและการตัดสินใจ	59
• การสอบทานผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Internal Audit)	60
• การสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Communication).....	61
• การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Risk Management IT System)	63

ภาคผนวก	64
ภาคผนวก ก ประกาศสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยง	65
ภาคผนวก ข อริชานคัพพ์บริหารความเสี่ยงของ สวทช.	66
ภาคผนวก ค ผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผังทบทวนความเสี่ยง ประจำปี (Annual Risk Review : ARR) ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Bow Tie Diagram : BTD) ผังภูมิ ความเสี่ยง (Risk Profile : RP) แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง.....	74
ภาคผนวก ง ผังการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment/Risk Mitigation) ผังวิเคราะห์ความคุ้มค่าของมาตรการ จัดการความเสี่ยง (Cost Benefit Analysis For RMA : CBA)	78
ภาคผนวก จ คู่มือการใช้งานระบบบริหารความเสี่ยงบนระบบ Odoo.....	80
ภาคผนวก ฉ ระบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในระบบ NSTDA Monitoring and Evaluation Dashboard.....	86
ภาคผนวก ช แบบรายงานการติดตามตรวจสอบและการทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (Monitoring and Review) แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Report)...	89
ภาคผนวก ซ การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤตของ สวทช.....	90
ภาคผนวก ฌ กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.).....	91
ภาคผนวก ญ คำสั่งแต่งตั้งในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	97

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 2.1 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สวทช. 4 ระดับ	4
แผนภาพที่ 2.2 โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.	6
แผนภาพที่ 3.1 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018.....	9
แผนภาพที่ 3.2 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (อ้างอิงจากเอกสาร ISO 31000:2018)	10
แผนภาพที่ 3.3 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.	11
แผนภาพที่ 3.4 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018	15
แผนภาพที่ 3.5 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.	16
แผนภาพที่ 3.6 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สวทช.	19
แผนภาพที่ 3.7 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สวทช.	23
แผนภาพที่ 3.8 Inherent Risk VS Residual Risk	23
แผนภาพที่ 3.9 ตัวอย่างการวิเคราะห์รายการความเสี่ยง โดยใช้ Logic Model	25
แผนภาพที่ 3.10 ผังแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram	27
แผนภาพที่ 3.11 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 1 รหัส ชื่อ และคำอธิบายความเสี่ยง	28
แผนภาพที่ 3.12 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 2 สาเหตุของความเสี่ยง	30
แผนภาพที่ 3.13 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น	30
แผนภาพที่ 3.14 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 4 กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว.....	30
แผนภาพที่ 3.15 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 5 กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว	31
แผนภาพที่ 3.16 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนมีมาตรการใหม่.....	31
แผนภาพที่ 3.17 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 7 กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข.....	32
แผนภาพที่ 3.18 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 8 ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการ ตามมาตรการที่กำหนด.....	32
แผนภาพที่ 3.19 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ.....	33
แผนภาพที่ 3.20 เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)	41
แผนภาพที่ 3.21 เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact).....	42
แผนภาพที่ 3.22 แนวทางการประเมินความเสี่ยง	43
แผนภาพที่ 3.23 ผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP)	44
แผนภาพที่ 3.24 ภาพแสดงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง.....	47
แผนภาพที่ 3.25 การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก.....	48
แผนภาพที่ 3.26 การทบทวน/ปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง.....	57
แผนภาพที่ 3.27 ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารภายใน สวทช.....	60

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่.....	24
ตารางที่ 3.2 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	35
ตารางที่ 3.3 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	36
ตารางที่ 3.4 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	36
ตารางที่ 3.5 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	37
ตารางที่ 3.6 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	37
ตารางที่ 3.7 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	37
ตารางที่ 3.8 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	38
ตารางที่ 3.9 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	38
ตารางที่ 3.10 การพิจารณางบประมาณ 3 ระดับ.....	49
ตารางที่ 3.11 การพิจารณาแรงงานที่ต้องใช้ (Man-month) 3 ระดับ.....	50
ตารางที่ 3.12 การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level) ของมาตรการที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยง.....	50
ตารางที่ 3.13 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)	51
ตารางที่ 3.14 การพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการที่กำหนด	52

บทนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ สวทช. เห็นความสำคัญของการนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้ สวทช. สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีภูมิคุ้มกันต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การวางแผนป้องกัน ตลอดจนหาแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น และการบริหารความเสี่ยงที่ดี คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการตามพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2534 เพื่อนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจขนาดใหญ่ที่ต้องพบกับขีดจำกัด และความเสี่ยงต่าง ๆ ตามปกติ เพื่อช่วยเอื้อให้สำนักงานดำเนินงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเห็นความสำคัญที่สำนักงานนำระบบบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพมาประกอบการบริหารกิจการ และปรับปรุงระบบตามสถานการณ์ที่พัฒนาแปรเปลี่ยนไป

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ให้สอดคล้องคล้อยกับการดำเนินงานของสำนักงานและเพื่อให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงให้ยกเลิกประกาศสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ลงวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2563 และกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ดังประกาศสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ลงวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ให้ใช้แทนสรุปหลักการสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหาร พนักงานและพนักงานโครงการ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับชั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานที่ประยุกต์จากมาตรฐานแนวทางการบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018

2. สำนักงานจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และดำเนินการควบคู่กับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของ สวทช.

3. สำนักงานจัดให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึง และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และพัฒนาแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

4. สำนักงานให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของตนเอง เพื่อให้สามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และผนวกเข้ากับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกสารประกาศสำนักงานฯ เรื่องนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ปรากฏใน ภาคผนวก ก)

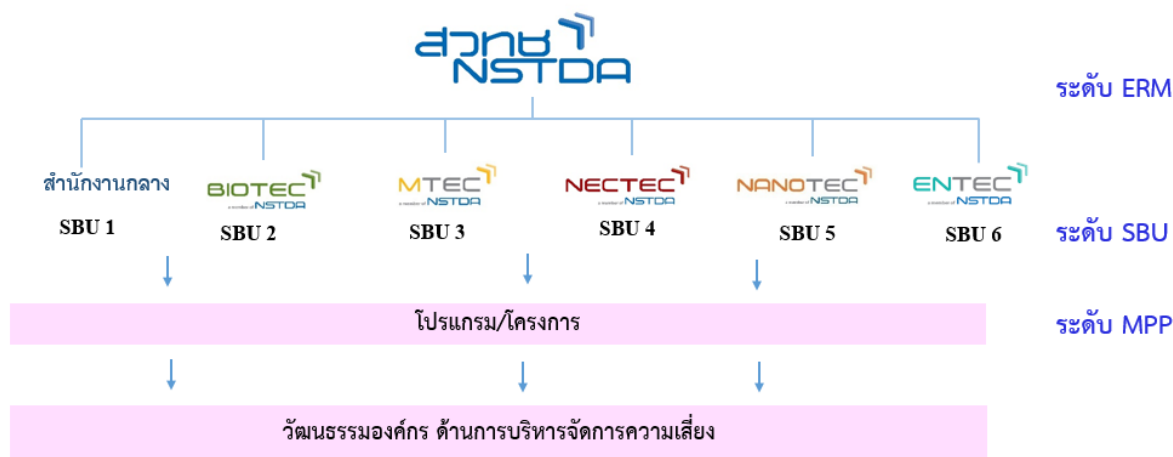
บทที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

สวทช. ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนา และจัดตั้งระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีลักษณะและพันธกิจใกล้เคียงกับ สวทช. รวมทั้งศึกษามาตรฐานระดับสากลที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ผลจากการศึกษา พบว่า มาตรฐาน ISO 31000:2009 ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) มีชื่อเต็มว่า Risk Management-Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management เป็นระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีหลักการ และกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และหลายองค์กรได้ยึดถือเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรทาง สวทช. จึงได้ใช้มาตรฐาน ISO 31000:2009 เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สวทช. และในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 มาตรฐาน ISO 31000 มีการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) โดยปรับเวอร์ชันจาก ISO 31000:2009 เป็น ISO 31000:2018 สวทช. ได้ศึกษาข้อมูลดังกล่าวและนำมาปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล โดยเริ่มใช้ในการดำเนินงานรอบปีงบประมาณ 2564

ในการประเมิน วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยง สวทช. ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรวิจัย และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีลักษณะและพันธกิจใกล้เคียงกับ สวทช. พบว่า ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องมี Framework ในการวิเคราะห์ สาเหตุ ผลกระทบ เพื่อพิจารณาสิ่งที่พึงกระทำและจุดอ่อนที่ต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบทั้งก่อน และหลังดำเนินการ และได้พบว่า CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรวิจัยที่ใหญ่ที่สุดในประเทศออสเตรเลีย และเป็นองค์กรที่มีพันธกิจใกล้เคียงกับ สวทช. ได้ใช้แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า Bow Tie Diagram เป็นเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งแผนภาพนี้สามารถสรุปสาเหตุ ผลกระทบ และมาตรการในการควบคุม/ลดความเสี่ยงที่ใช้สื่อสารทำความเข้าใจได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ สวทช. จึงได้นำ Bow Tie Diagram มาปรับปรุงดัดแปลงใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

● โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ สวทช.

สวทช. บริหารความเสี่ยง โดยแบ่งแผนและแนวทางการบริหารเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย (1) ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) (2) ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Units) (3) ระดับโปรแกรมหลัก/โครงการ (Major Programs and Projects) และ (4) วัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงโดย 3 ระดับแรกดำเนินการตามกรอบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. แต่จะมีขอบเขตการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ 2.1 ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สวทช. 4 ระดับ

ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร) โดยมีคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ซึ่งผู้อำนวยการ สวทช. เป็นประธาน และมีรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (รอง ผพว.) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ผศว.) ผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ผศช.) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (ผศอ.) ผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ผศน.) และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (ผศล.) เป็นกรรมการ

โดยคณะกรรมการฯ ชุดนี้ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จัดการให้ความเสี่ยงต่าง ๆ อยู่ในวิสัยและขอบเขตที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงด้วยความถี่ที่เหมาะสม ประมวลวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานและจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของระดับองค์กร ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก และระดับโปรแกรม/โครงการหลัก รวมทั้งส่งเสริม สื่อสาร พัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ

ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Unit: SBU) การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับนี้เป็นบทบาทของศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลักซึ่งตามโครงสร้างการบริหารงานของ สวทช. ประกอบด้วย สำนักงานกลาง 1 หน่วย และศูนย์ 6 ศูนย์แห่งชาติ ประกอบด้วย (1) SBU 1 สำนักงานกลาง (2) SBU 2 ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ศช.) (3) SBU 3 ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ศว.) (4) SBU 4 ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (ศอ.) (5) SBU 5 ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ศน.) (6) SBU 6 ศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (ศล.)

โดยแต่ละ SBU จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ SBU มีรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (รอง ผพว.) และผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นประธาน โดย

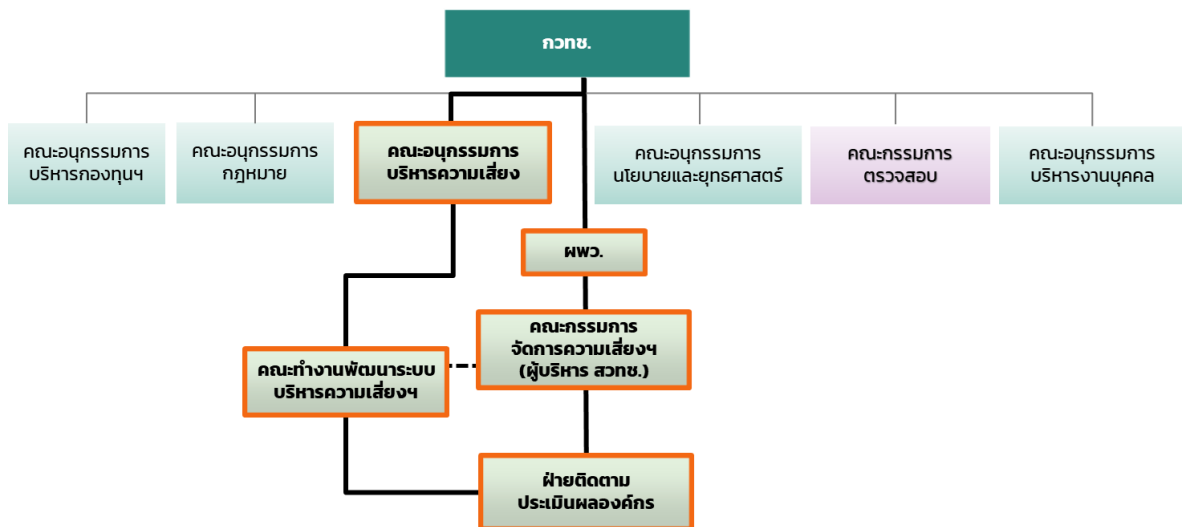
คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับ SBU ตามกรอบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

ระดับโปรแกรม/โครงการหลัก (Major Program and Project: MPP) การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ MPP จะดำเนินการเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตการดำเนินงาน วัตถุประสงค์งบประมาณ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน หรือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ การกำหนดรายการความเสี่ยง (Risk Identification) กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย Bow Tie Diagram ประเมินระดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับนี้ ดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของระดับ SBU เช่นเดียวกับระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก คณะกรรมการฯ ชุดนี้จะทำหน้าที่คัดเลือกและกำหนดโปรแกรม/โครงการหลักมาดำเนินการ ทบทวน ประเมินและวิเคราะห์บริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) สวทช. กำหนดแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการหลัก รวมถึงเพื่อดำเนินการให้ทุกส่วนในองค์กรตระหนักและนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของ สวทช. จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด โดยมีคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบมีแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Strategic Plan) (2) การสอบทานผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Internal Audit) และ (3) การสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Communication) รายละเอียดตามหัวข้อ 3.2

- **โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.**

สวทช. ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ไว้ดังแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

โดยกำหนดขอบเขตและหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ไว้ดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) มีบทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และกำกับทิศทางของ สวทช. ผ่านการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. มีหน้าที่เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สวทช. ตามนโยบาย และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สวทช. ต่อ กวทช. ทั้งนี้ สามารถแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานอื่นตาม กวทช. มอบหมาย รายละเอียดตามภาคผนวก ฅ

คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่สอบทานการประเมินการบริหารความเสี่ยง ด้วยการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 สอบทานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk) สอบทานการดำเนินการตามกระบวนการควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. มีหน้าที่พัฒนานโยบาย แผนงาน ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. มอบหมาย แต่งตั้งขึ้นโดยคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. รายละเอียดตามภาคผนวก ฅ

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ทำหน้าที่จัดการให้รายการความเสี่ยงต่าง ๆ อยู่ในวิสัย และขอบเขตที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีการประเมิน ทบทวนความเสี่ยงด้วยความถี่ที่เหมาะสมและตามความ จำเป็น ประมวลวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการบริหาร จัดการความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช.

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ (ผพว.) รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (รอง ผพว.) ผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ผศช.) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยี โลหะและวัสดุแห่งชาติ (ผศว.) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (ผศอ.) ผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ผศน.) และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (ผศล.) โดยมีฝ่ายติดตามประเมินผลองค์กร สำนักงานกลาง ทำหน้าที่เลขานุการ รายละเอียดตามภาคผนวก ฅ

ฝ่ายติดตามประเมินผลองค์กร สำนักงานกลาง มีหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของ สวทช. คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. คณะทำงานพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงของ สวทช. และเป็นหน่วยประสานงานกลางในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ตาม นโยบาย สวทช. รายละเอียดตามภาคผนวก ฅ

- **การบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการหลักของ สวทช.**

กวทช. คาดหวังให้ สวทช. บูรณาการเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการหลักซึ่ง สวทช. ได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาผนวกเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการต่างๆ รวมทั้ง ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน ข้อกำหนดกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งต้อง ทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามแผนประจำปี หรือทบทวนทันทีที่มีเหตุการณ์ เปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ สวทช. ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานควบคู่ไปกับกระบวนการหลักได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

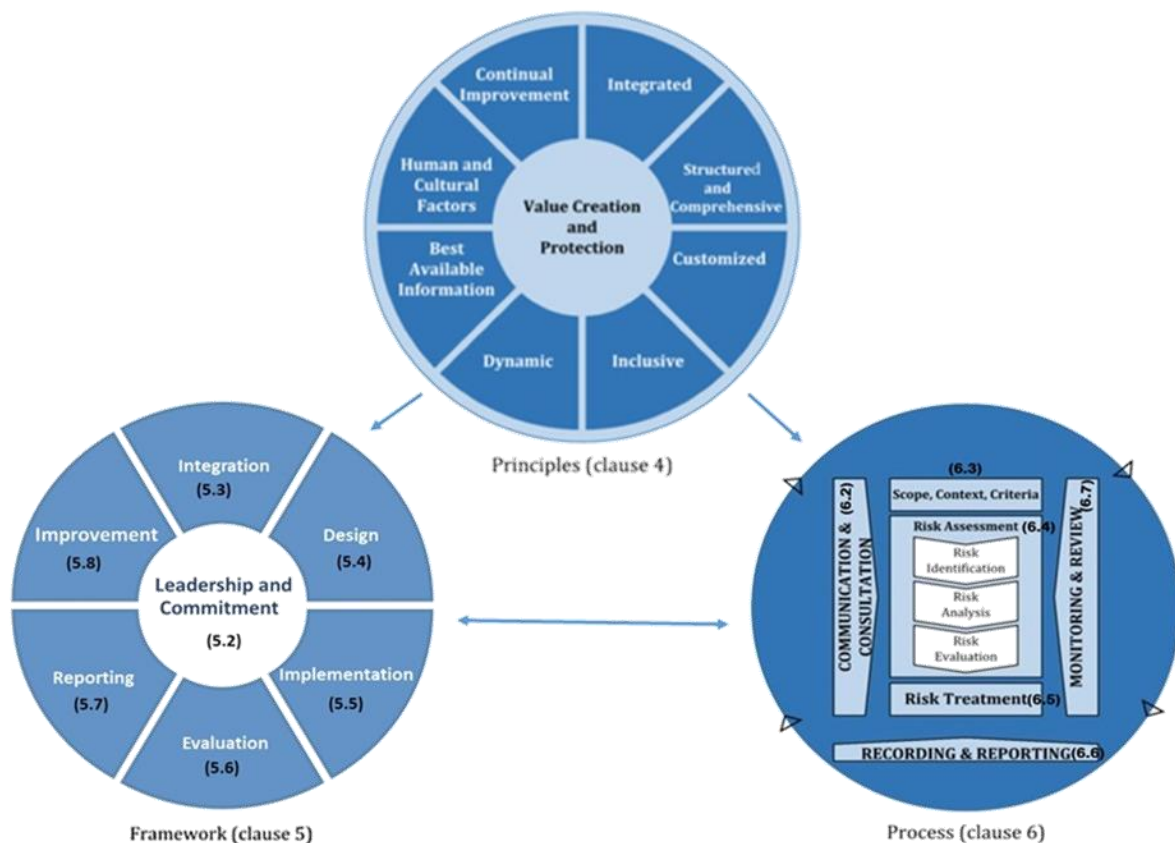
- **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ของ สวทช.**

นอกจากขอบเขตการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับแล้ว สวทช. ได้กำหนดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ขึ้นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานในทุกส่วน ของ สวทช. นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพราะการบริหาร จัดการความเสี่ยงจะช่วยให้เรื่องของการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ช่วยในการจัดลำดับ ความสำคัญของการดำเนินงาน การวางแผนป้องกัน ตลอดจนหาแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจ โดยแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. จะดำเนินการด้วยการผนวกหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการทำงานหลัก ควบคู่ไปกับ

การส่งเสริมและสื่อสารให้ความรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

บทที่ 3 ระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. (NSTDA Risk Management System: NRMS)

มาตรฐาน ISO 31000 ได้รับการปรับปรุงเป็นครั้งที่ 2 และประกาศใช้งานเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมา โดยยกเลิกและแทนที่ฉบับพิมพ์ครั้งแรก (ISO 31000:2009) ดังนั้นเวอร์ชันปัจจุบัน คือ ISO 31000:2018



แผนภาพที่ 3.1 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

- ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 (System)

แผนภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมาตรฐาน ISO 31000:2018 แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ประกอบด้วย (3.1) หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Principles) (3.2) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Framework) และ (3.3) กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) โดย สวทช. ได้นำหลักการทั้ง 3 ส่วน มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการบริหารจัดการซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละส่วนตามลำดับที่จะกล่าวต่อไปนี้ และเพื่อความสะดวกในการอ้างอิงถึงระบบบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018 คู่มือฉบับนี้จะใช้หัวข้อเรียงตามตัวเลขข้อกำหนด โดยระบุตัวเลขข้อกำหนดในเครื่องหมายวงเล็บเหลี่ยม [...]

- **หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Principles) [4]**

สวทช. ได้ทบทวนหลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Principles) ของ สวทช. และเห็นสอดคล้องกับแนวทางและหลักการพื้นฐานตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 พร้อมได้นำหลักการพื้นฐานดังกล่าวมาใช้ และเรียบเรียงจัดทำมาตรฐานเป็นภาษาไทย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพทุกระดับขององค์กร โดยดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร (Integrated)
2. การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน และครอบคลุม (Structured and Comprehensive)
3. การบริหารความเสี่ยงออกแบบจัดทำขึ้นสำหรับองค์กรโดยเฉพาะ (Customized)
4. การบริหารความเสี่ยงมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม (Inclusive)
5. การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินงานอย่างคล่องตัว ทบทวนทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Dynamic)
6. การบริหารความเสี่ยงตั้งอยู่บนพื้นฐานสารสนเทศที่ดีที่สุดที่สามารถหาได้ (Best available information)
7. การบริหารความเสี่ยงคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร (Human and Cultural Factors)
8. การบริหารความเสี่ยงได้รับการพัฒนาปรับปรุงและเสริมสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)



แผนภาพที่ 3.2 หลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (อ้างอิงจากเอกสาร ISO 31000:2018)

- **กรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework) [5]**

วัตถุประสงค์ของกรอบการบริหารความเสี่ยง คือ ช่วยในการบูรณาการจัดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับการกำกับดูแล และการตัดสินใจ รวมทั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง องค์กรควรประเมินวิธีปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ และแก้ไขปัญหาลำต้นภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดองค์ประกอบของกรอบงานและวิธีการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร



แผนภาพที่ 3.3 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

(ปรับปรุงจาก ISO 31000:2018)

สวทช. กำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Framework) โดยนำหลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรยิ่งขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังแผนภาพที่ 3.3 โดยมีการเพิ่มเติมในเรื่องของการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและทันทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน และปฏิบัติตามแนวทางขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ยังคงขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan) 2) การลงมือทำ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) 4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership and Commitment) [5.2]

การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพต้องการความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยสิ่ง que ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

- ประกาศ และให้การรับรองนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Policy)
- สื่อสารถึงประโยชน์ที่จะได้จากการบริหารจัดการความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- กำหนดโครงสร้างองค์กรที่จำเป็น บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) ที่เหมาะสม
- กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน
- ดูแลให้วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ดูแลความสอดคล้องตามข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับ
- ดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- ดูแลความเหมาะสมของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- รายงานความก้าวหน้าของระบบบริหารความเสี่ยง และผลของการบริหารความเสี่ยงต่อ กวทช. เป็นประจำในรอบปี

สวทช. มีการประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร มีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการบริหารงานโดยรวมขององค์กร

(2) บูรณาการจัดการความเสี่ยงเข้ากับทุกกระบวนการดำเนินการขององค์กร (Integration) [5.3]

การบริหารจัดการความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน และโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมดให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร

(3) การออกแบบกรอบเพื่การบริหารจัดการความเสี่ยง (Design) [5.4]

ในขั้นตอนของการวางแผน (Plan) หรือการออกแบบกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กร

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลไกในการสื่อสาร และรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร มีสาระสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการตามแนวทางมาตรฐาน ISO 31000:2018 ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ต้องได้รับการพิจารณา ประกอบด้วย

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การรับรู้ และการให้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ต้องได้รับการพิจารณา ประกอบด้วย

- โครงสร้าง เช่น การควบคุม บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- ชีตความสามารถ ความเข้าใจในรูปของทรัพยากรและความรู้ เช่น งบประมาณ บุคลากร ความสามารถ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
- การรับรู้ การให้ความสำคัญ และวัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐาน หรือรูปแบบที่ใช้ในการอ้างอิง

สวทช. ดำเนินการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี และการทบทวนแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะนำผลการทบทวนดังกล่าวมาประกอบการพิจารณา/ปรับปรุงนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการของ สวทช.

ภารกิจหลักคือ การทบทวน ปรับปรุงเพิ่มเติมรายละเอียดของระบบบริหารความเสี่ยงในรอบปี เมื่อได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงครบปี โดยพัฒนาจากผลของการบริหารความเสี่ยงทั้งปี เหตุการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ในรอบปีและข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้น สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในรอบถัดไป

(4) การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง (Implementation) [5.5]

ในขั้นตอนของการดำเนินการ (Do) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรตามกระบวนการทำงาน (Process) ที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1.3 มีแนวทางการทำงาน ดังนี้

- กำหนดช่วงเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายและนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้กับกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- ดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- จัดทำเอกสารอธิบายถึงการตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์
- จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศ และการฝึกอบรม
- สื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทุกระดับและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

สวทช. ดำเนินการตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี (Rolling Strategic Plan) โดยกำหนดปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการบริหารภายใน สวทช.

เริ่มจากคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. จะดำเนินการทบทวนรายการความเสี่ยงด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรควบคู่ไปกับกระบวนการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี โดยกำหนดให้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ให้แล้วเสร็จภายในเดือน ตุลาคม – พฤศจิกายน ของทุกปี ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Evaluation) [5.6]

เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงตามข้อ 3.1.3 แล้ว ในแต่ละรอบปี ระบบบริหารความเสี่ยงจัดให้มีการติดตาม ทบทวน ประเมินผลการดำเนินงานของระบบซึ่งตรงกับขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน
- วัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ
- ทบทวนกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ

สวทช. กำหนดให้คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. มีการประชุมเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินระดับโอกาสและผลกระทบเป็นประจำทุก 3 เดือน พร้อมกับทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(6) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting) [5.7]

เมื่อคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. พิจารณาผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะแล้ว สวทช. จะนำผลสรุปดังกล่าวจัดทำรายงานความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และ กวทช. อย่างน้อยทุก 6 เดือน ในช่วงกลางปี และช่วงปลายปีงบประมาณ ต่อเนื่องกับต้นปีงบประมาณถัดไป เพื่อให้พิจารณาอนุมัติประกาศใช้

(7) การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Improvement) [5.8]

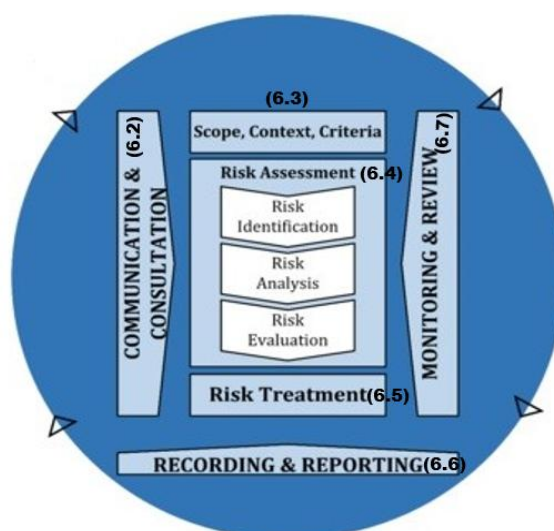
เมื่อองค์กรได้ทบทวนระบบแล้ว ผลของการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบาย และแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะช่วยในการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงช่วยปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบต่อที่มีต่อเป้าหมายองค์กรด้วย

สวทช. กำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบายและแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภายใน/นอกองค์กร โดยจะนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมารายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และระบุในคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

● กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) [6]

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

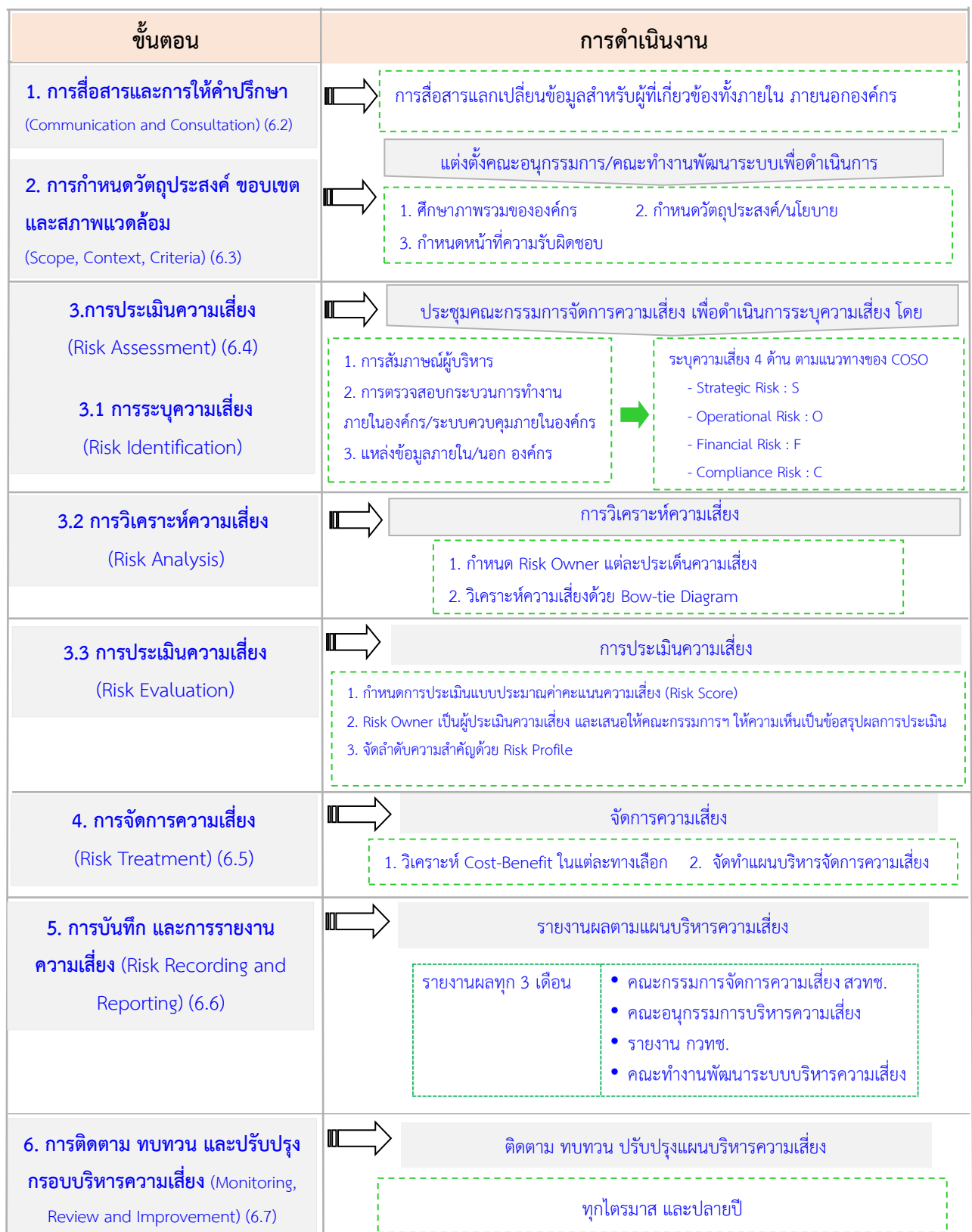
- (1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context, and Criteria)
- (3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
 - การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
- (4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
- (5) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting)
- (6) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring Review and Improvement)



Process (clause 6)

แผนภาพที่ 3.4 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

สวทช. กำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางมาตรฐาน ISO 31000:2018



แผนภาพที่ 3.5 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

(1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation) [6.2]

การสื่อสารและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นของเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สวทช. นำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และ กวทช. จัดทำเป็นประกาศของ สวทช. เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบ มีการสื่อสารและหารือร่วมกันเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยตลอดการดำเนินงานจะมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในทุกขั้นตอน

(2) การกำหนดขอบเขต บริบท และหลักเกณฑ์ (Scope, Context and Criteria) [6.3]

การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงนำไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ชัดความสามารถขององค์กรในรูปของทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหาร บบาทพหน้าที่ และความรับผิดชอบ

สวทช. ระบุปัจจัยความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดขอบเขตความเสี่ยง (Risk Scope) กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Criteria) และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ข้อบังคับ กฎหมาย การเงิน การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติต่าง ๆ

ปัจจัยเสี่ยงภายใน ประกอบด้วย งบประมาณ แผนกลยุทธ์การวิจัยพัฒนา การบริหารจัดการภายใน การบริหารบุคลากร การบริหารจัดการงานวิจัย โครงสร้างพื้นฐานด้าน วทน. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และ ประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) [6.4]

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

(3.1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้การจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนไป เช่น เกิดความล้มเหลวหรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดล่าช้า

การระบุความเสี่ยง และปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับพิจารณา/ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในหน่วยงานร่วมกัน ค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

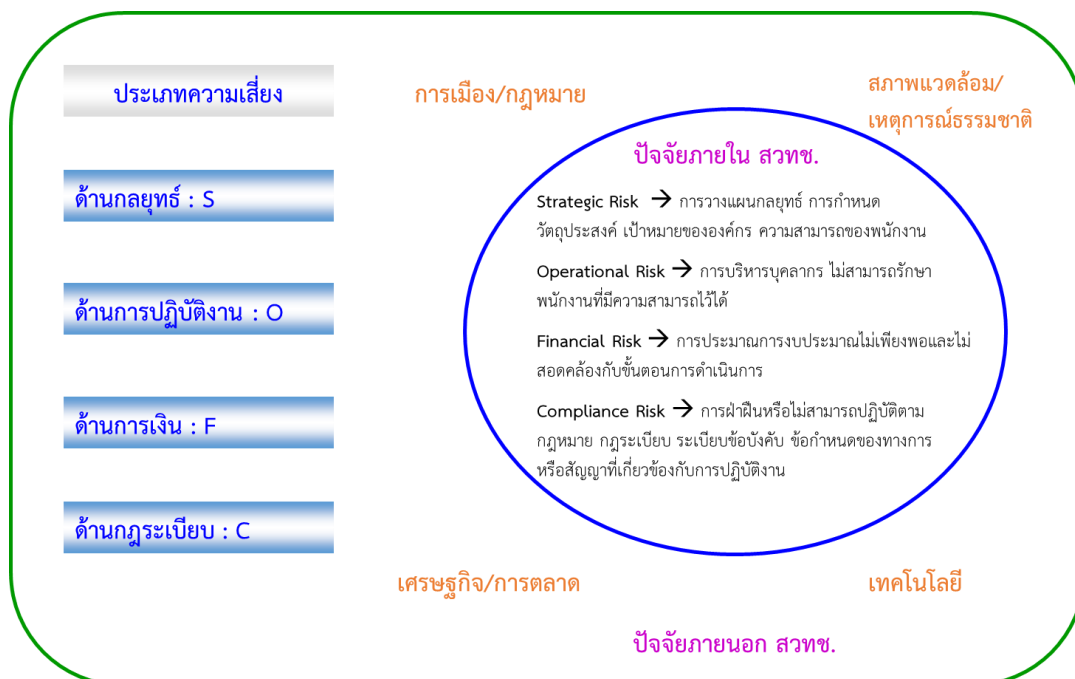
สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พิจารณาแหล่งข้อมูล ภายใน/นอกองค์กร ข้อมูลการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กรและระบบควบคุมของหน่วยงาน โดยการระบุความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยง 4 ด้าน คือ

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

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

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

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



แผนภาพที่ 3.6 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สวทช.

กระบวนการระบุความเสี่ยงของ สวทช.

สวทช. ทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอน (1) การกำหนดกรอบการทบทวนแผนกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์ทบทวนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก (3) พิจารณาทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานสำคัญ และแผนปฏิบัติการ 5 ปี โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

(1) การกำหนดกรอบการทบทวนแผนกลยุทธ์ การกำหนดกรอบการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการวางพื้นฐานที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป โดย สวทช. จะดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกรอบระยะเวลาของการทบทวนกลยุทธ์ พร้อมทั้งระบุวิธีการที่ใช้ในการทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ

ในขั้นตอนนี้ จะมีคณะอนุกรรมการเฉพาะด้านพิจารณาแนวทางการทบทวน รวมถึงเลือกใช้กรอบแนวคิดหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการทบทวนมีความเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การวิเคราะห์ทบทวนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก เมื่อได้กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กร ทั้งในระดับภายนอกและภายใน โดยพิจารณาข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ สถานการณ์เศรษฐกิจและสังคม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทิศทางนโยบายของรัฐ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงประเมินสถานะภายในองค์กร เช่น ทรัพยากร กำลังคน ระบบบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

การวิเคราะห์ดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุแนวโน้ม โอกาส และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดย สวทช. จะเน้นการวิเคราะห์แบบบูรณาการเพื่อให้ได้ภาพรวมที่รอบด้าน และสามารถวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์

(3) การพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานสำคัญ และแผนปฏิบัติการ 5 ปี เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ที่ชัดเจนแล้ว สวทช. จะเข้าสู่ขั้นตอนสำคัญในการทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรยังคงเหมาะสมและตอบสนองต่อบริบทปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ หากมีความจำเป็นอาจมีการปรับปรุงเพื่อให้สะท้อนเป้าหมายระยะยาวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ต่อจากนั้นจะเป็นการทบทวนพันธกิจเพื่อยืนยันบทบาทขององค์กรในฐานะหน่วยงานวิจัยและพัฒนาระดับชาติ รวมถึงทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ที่องค์กรต้องเผชิญ การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และการปรับแผนปฏิบัติการ 5 ปี จะพิจารณาจากทั้งโอกาส และความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า

นอกจากนี้ สวทช. ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกระดับของแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินงาน และให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน การทบทวนภารกิจ การคาดการณ์ว่าเหตุการณ์/สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และดำเนินการทบทวนวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดรายการความเสี่ยงประจำปี โดยการทบทวน/กำหนดรายการความเสี่ยงนั้นจะใช้ ตารางการทบทวนรายการความเสี่ยงประจำปี ทั้งนี้ ในการดำเนินการจัดทำตารางดังกล่าวกำหนดให้ ดำเนินการกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) และระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Units) เป็นหลัก กรณีการบริหารความเสี่ยงระดับอื่นให้พิจารณา ความเหมาะสม ซึ่งตารางการทบทวนรายการความเสี่ยงประจำปีมีการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) นำรายการความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า ปีงบประมาณปัจจุบัน และเหตุการณ์/สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงกำหนดเป็นรายการความเสี่ยง
- 2) ตรวจสอบ Strategic Objectives (SO) SWOT แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน และเหตุการณ์/สถานการณ์ เกี่ยวข้องกับรายการความเสี่ยง
- 3) ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบันร่วมกับผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง (Risk Owner) โดยพิจารณาจากผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ณ ไตรมาส 3 เพื่อพิจารณาความคืบหน้า และทบทวนผลสัมฤทธิ์ของมาตรการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4) ตรวจสอบรายงานผลการประเมิน รายงานผลการสอบทานหน่วยงาน/กระบวนการทั้งภายใน และภายนอก ฯลฯ ที่เกิดขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา
- 5) สัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานปัจจัยภายใน/ภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ กลยุทธ์ และการดำเนินงานของ สวทช.
- 6) ประชุมหารือร่วมกับผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ผ่านมา เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิด และจะมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวก และเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
- 7) เมื่อมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี ตามกลยุทธ์องค์กรแล้ว ให้มีการทบทวนรายการความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ 5 ปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

7.1) พิจารณาแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณากิจกรรมที่จะดำเนินงาน สิ่งส่งมอบ งบประมาณที่ใช้ ฯลฯ ว่าสอดคล้องกับนโยบายหรือไม่ คาดการณ์ว่าจะพบปัญหา/อุปสรรค และ/หรือมีปัจจัย ภายใน/ภายนอกอะไรที่อาจจะส่งผลให้แผนปฏิบัติการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถนำ ปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยเหล่านั้น มากำหนด “เป็นรายการความเสี่ยง” ได้

7.2) กรณีแผนปฏิบัติการต้องอาศัยหน่วยงานอื่น ให้พิจารณาต่อ ดังนี้

- หน่วยงานภายใน สวทช. ให้หาหรือว่า สิ่งที่จะดำเนินการนั้นเป็นกระบวนการทำงานที่มีอยู่หรือไม่ กรณีไม่ใช่ต้องหาหรือแนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติม
- หน่วยงานภายนอก ให้พิจารณาว่า ได้กำหนดกิจกรรม/วิธีการที่จะดำเนินงานไว้อย่างเป็นรูปธรรมแล้วหรือไม่ กรณียังไม่มีต้องหาหรือแนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติม

7.3) จากข้อ (7.2) หากหาหรือแล้วพบว่า การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ต้องอาศัยนโยบาย งบประมาณ หรืออำนาจในการสั่งการ ความร่วมมือในลักษณะ Cross Function และปัจจัยความสำเร็จที่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ให้ทบทวน/กำหนด “เป็นรายการความเสี่ยง” ได้

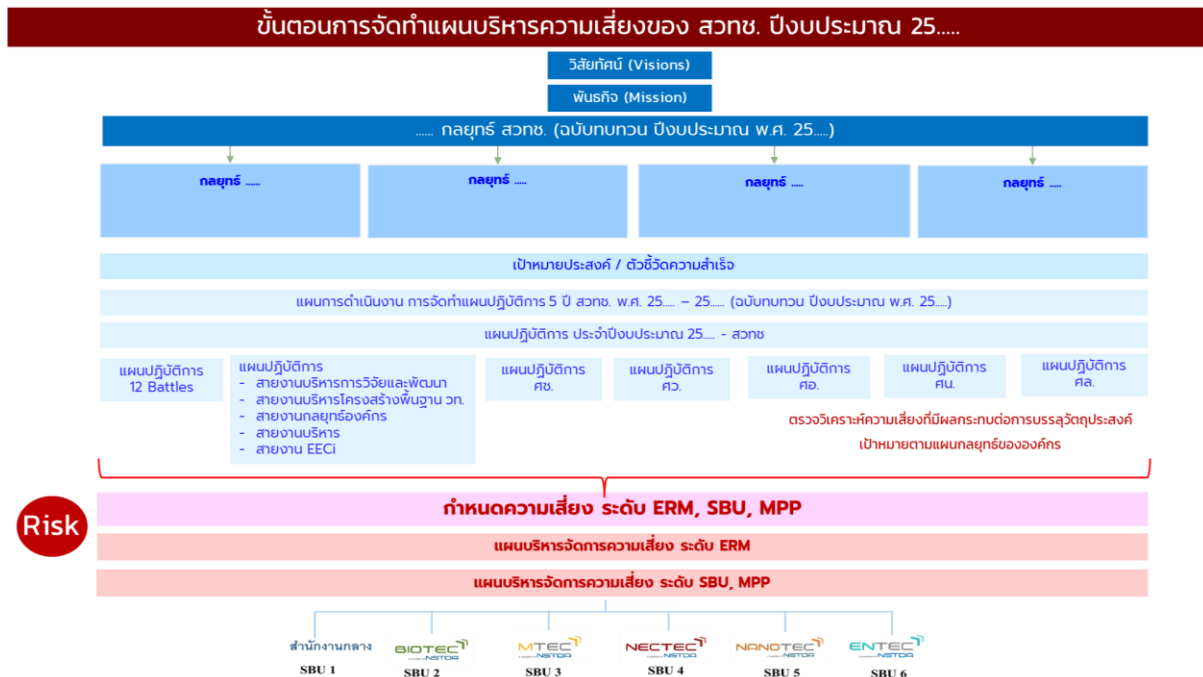
7.4) เมื่อพิจารณาแผนปฏิบัติการแล้วพบว่า หน่วยงาน/โครงการกำหนดแผนได้ครบถ้วนครอบคลุม สิ่งที่จะสามารถดำเนินการให้บรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แล้ว แสดงว่ากระบวนการปกติที่ดำเนินงานอยู่ สามารถควบคุมให้สามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นจึง “ไม่มีความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ” ในปีงบประมาณนี้

7.5) ในขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่า แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนั้น เป็นการตอบสนองต่อ “ความไม่แน่นอน” หรือ “เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต” ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่เพียงการกำหนดกิจกรรมหรือภารกิจประจำที่องค์กรต้องดำเนินการอยู่แล้ว ดังนั้น แผนบริหารความเสี่ยงจึงต้องแยกออกจากแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะแผนงานหรือกิจกรรมที่มีอยู่ในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี เพราะแผนปฏิบัติการคือสิ่งที่องค์กร “ต้องทำแน่นอน” อยู่แล้วตามพันธกิจ แต่แผนบริหารความเสี่ยงจะต้องสะท้อน “สิ่งที่องค์กรจะทำได้ป้องกันหรือรองรับความเสี่ยงที่ยังไม่เกิด” เช่น การกำหนดแนวทางควบคุม การติดตามตัวชี้วัดสัญญาณเตือนล่วงหน้า หรือการจัดเตรียมแผนสำรอง (Contingency Plan)

8) นำผลการดำเนินงานข้อ 1 – 7 ระบุในตารางการทบทวนรายการความเสี่ยงประจำปี (รายละเอียดตามภาคผนวก ค) ซึ่งสาระสำคัญของข้อมูลที่ต้องนำมาระบุในตารางประกอบด้วย

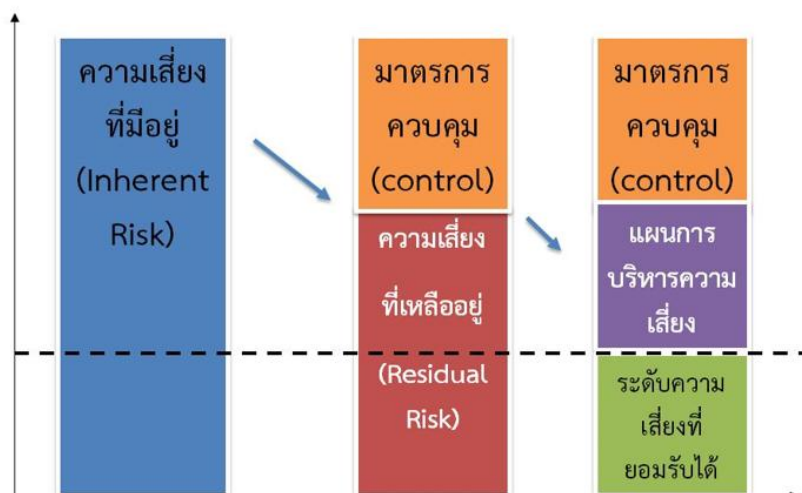
- เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา
- ตัวชี้วัดของ สวทช. ในปีงบประมาณที่ดำเนินการระบุรายการความเสี่ยง
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO : Strategic Objectives) ที่เกี่ยวข้อง
- อื่น ๆ ตามความเหมาะสม

- 9) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงพิจารณานำรายการความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณา มากำหนดเป็นรายการความเสี่ยงประจำปี



แผนภาพที่ 3.7 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สวทช.

* กรณีดำเนินการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ต้องแสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ด้วย



แผนภาพที่ 3.8 Inherent Risk VS Residual Risk

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาจาก 3 มุมมอง ประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

Risk ID:			
ระดับ	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป	มีการติดตามผลและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตามคำร้องขอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรฐาน	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตามระยะเวลาที่กำหนด
สูง (High)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการกำหนดกระบวนการควบคุมเป็นมาตรฐาน	มีการกำหนดกระบวนการติดตามเป็นมาตรฐาน

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีการควบคุมอยู่ที่ “ต่ำ” จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

(3.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นข้อมูลในการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การวิเคราะห์สามารถเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative) กึ่งปริมาณ (Semi-Quantitative) เชิงปริมาณ (Quantitative) หรือผสมผสานกันไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อระบุรายการความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยยึดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในภารกิจปกติเป็นหลักหรือพิจารณาตามความเหมาะสมจากมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้เพราะต้องการให้ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามภารกิจปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

เมื่อกำหนดรายการความเสี่ยงแล้วผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะนำรายการความเสี่ยงนั้นมาวิเคราะห์ตามหลักของแบบจำลองตรรกะ (Logic Model) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพิจารณาตรวจสอบว่าได้คาดการณ์ความเสี่ยงครอบคลุมในภาพรวมของขั้นตอนการบริหารจัดการแล้วหรือไม่ ก่อนจะนำรายการความเสี่ยงไปวิเคราะห์สาเหตุ/ผลกระทบ และประเมินระดับความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

ของการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยในการกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ต่อรายการความเสี่ยงนั้น และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงด้วย โดยองค์ประกอบสำคัญของ Logic Model มี 6 ส่วน ประกอบด้วย

- 1) **วัตถุประสงค์ (Objective)** : การกำหนดวัตถุประสงค์ของรายการความเสี่ยง
- 2) **ปัจจัยนำเข้า (Input)** : เป็นการระบุสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินงานบริหารจัดการในรายการความเสี่ยง เช่น บุคลากร งบประมาณ พื้นที่ เครื่องมือ/อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) **ขั้นตอน/กระบวนการ (Process)** : เป็นการระบุขั้นตอน/กระบวนการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าขั้นตอน/กระบวนการใด เป็นขั้นตอน/กระบวนการที่มีความเสี่ยง แล้วดำเนินการกำหนดรายการความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน
- 4) **ผลผลิต (Output)** : เป็นการระบุผลผลิตที่เกิดขึ้นจากขั้นตอน/กระบวนการ
- 5) **ผลลัพธ์ (Outcome)** : เป็นการระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลของการดำเนินงานตามขั้นตอน/กระบวนการ
- 6) **แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)** : เป็นการระบุแผนการบริหารจัดการในขั้นตอน/กระบวนการที่เป็นรายการความเสี่ยงที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงิน ปีงบประมาณ 2568					
Objective	Input	Process	Output	Outcome	Risk Mitigation
การบริหารจัดการด้านการเงิน ทั้งระยะใกล้ และระยะยาว คำชี้แจงนอกแผนการใช้จ่ายประจำปี	เงิน 1. งบประมาณแผ่นดิน 2. กองทุน ววน. (FF/ST) 3. เงินนอกงบประมาณ (ร.ม.งป.) 4. อื่นๆ คน • แผนการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ 1-2 งบประมาณแผ่นดิน และกองทุน ววน. • การตอบสนองอย่างใกล้ชิดต่อสำนักงบประมาณ และ สวกช. 3 รายรับเงินนอกงบประมาณ • คณะทำงานเพิ่ม ร.ม.งป. สวกช. • ระบบขับเคลื่อนรายรับเงินนอกงบประมาณ การบริหาร และติดตามค่าใช้จ่าย • การประชุม XAB (การจัดสรรงบประมาณ และนโยบาย) และ MCM (การติดตามค่าใช้จ่ายตามหมวด) • คณะกรรมการลดรายจ่าย สวกช. • การติดตามการใช้จ่ายอุดหนุนเฉพาะกิจ (กรรมการลงทุน) • ประชุม PM3 (สื่อสารกับฝ่ายแผน) • แผนปฏิบัติการ 5 ปี (66-70) • แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณประจำปี 68 • นโยบายบริหารงบประมาณ และการเงิน (เริ่มปี 68) • มาตรการลดค่าใช้จ่าย (เริ่มปี 68) • ระบบ PABIZ • ระบบ NSTDA Dashboard • เว็บไซต์ SPA (Strategic Planning Alliances) • พสบ. จัดซื้อจัดจ้าง • พสบ. วินัยการเงินการคลัง	กระบวนการตามระบบ ISO9001 • การบริหารงานวิจัยและระบบงบประมาณในการรับงานจากหน่วยงานภายนอก (PM-NS-PBD-01) -> ปัญหาที่ พบ เช่น หมวดค่าใช้จ่าย, ความซ้ำซ้อน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง 1. การจัดสรรงบประมาณ ประจำปี 2. การนำไปปฏิบัติในระดับศูนย์/สายงาน 1) พิจารณาด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เช่น การลงทุน และการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ 2) ลด/ละ/เลิก/ปรับ กิจกรรมที่ไม่ตอบสนองยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กร 3. การบริหารจัดการการเงิน ภายในหน่วยงาน/สายงาน • ใช้เงินไม่ตรงวัตถุประสงค์ และไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของแหล่งทุน • ขาดความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแผนศูนย์/สายงานการเงิน และพัสดุ • ยังไม่มีการกำหนดผู้กำกับบริหารจัดการการเงิน (CFO) (โดยต้องมีคุณสมบัติ การรู้และเข้าใจองค์กร, กฎกติกาการยกเว้นภาษี, การโยกงบประมาณข้ามหมวด ฯลฯ) เสนอชื่อความเสี่ยง RISK • มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมนอกแผนการใช้จ่ายประจำปี 4. การติดตามดำเนินงาน • ขาดการติดตามและแก้ไขอย่างทันท่วงที • ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์การทำงาน	• สัดส่วนรายรับเงินนอกงบประมาณต่อค่าใช้จ่ายร้อยละ 25 • สัดส่วนการผูกพันกองทุน ววน. ลดลง	มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของ สวกช. โดยไม่มีการผูกพัน	MP1 แผนฉุกเฉินด้านการเงิน (Financial Contingency Plan)

แผนภาพที่ 3.9 ตัวอย่างการวิเคราะห์รายการความเสี่ยง โดยใช้ Logic Model

รวมถึงนำรายการความเสี่ยงระดับองค์กรที่ได้มาวิเคราะห์แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ให้ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช.

จากนั้นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram (เป็นข้อมูลที่ สวทช. ได้รับจาก CSIRO ซึ่งเป็นองค์กรวิจัยขนาดใหญ่ในประเทศออสเตรเลีย ที่มีพันธกิจใกล้เคียงกับ สวทช. เห็นว่าเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร) จึงได้นำมาปรับปรุงดัดแปลงใช้งานในการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้เป็นข้อมูลในการประเมิน ความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกและกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง เพราะแนวทางในการตอบสนอง ความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงและอาจจะแปรเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์

การใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram (BTD)

เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีประสิทธิภาพสูง คล่องตัว สวทช. ได้พิจารณาใช้ Bow Tie Diagram เป็นเอกสารหลักในการดำเนินการ การติดตามความก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้หารือและทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เอกสารเป็นส่วนประกอบของการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เป็นผู้รับผิดชอบผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram และใช้แผนภาพนี้ในการประชุม รายงานผล ปรีกษา สื่อสาร ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผู้ที่ทำหน้าที่เลขานุการของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง มีหน้าที่บันทึกประเด็นต่างๆ ใน Bow Tie Diagram นี้ และจัดทำข้อมูลใน Bow Tie Diagram ให้เป็นปัจจุบัน (Up-to-date) ฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่ในการบันทึกรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Bow Tie Diagram เพื่อเป็นข้อมูลในการอธิบายประกอบ และประมวลข้อมูลทั้งจาก Bow Tie Diagram และรายละเอียดอื่น ๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้า และรายงานสรุปการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

การใช้ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงหรือ Bow Tie Diagram มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทั้งสาเหตุ ผลกระทบ กลไกการควบคุมต่าง ๆ แผนการดำเนินงานเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยแสดงแยกให้เห็นทั้งกลไกควบคุมเดิมที่มีอยู่แล้ว (Exitsting Control) และแผนใหม่ (New Tasks) ในการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมรอบด้าน รวมทั้งระดับคะแนนของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ องค์ประกอบของ Bow Tie Diagram ปรากฏในแผนภาพที่ 3.10

6. Risk Rating "Before" Mitigation		1. Risk ID:		8. Risk Rating "After" Mitigation		
Likelihood				แผน	ผล	
Impact				Likelihood		
Residual				Impact		
Risk Rating				Residual Risk		
วันที่				Rating		
		Owner				
		Asst. Owner				

2. Causes		3. Impacts	
1		1	
2		2	
3		3	

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

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

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

จัดทำโดย

วันที่

อนุมัติโดย

วันที่

แผนภาพที่ 3.10 ผังแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram

คำอธิบายผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram

1. รหัส ชื่อ และคำอธิบาย ความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Identification)

กล่องหมายเลข 1 อยู่ตรงกลางของแผนภาพ



แผนภาพที่ 3.11 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 1 รหัส ชื่อ และคำอธิบายความเสี่ยง

ข้อบ่งชี้ของกล่องหมายเลข 1 คือ รหัส โดยแต่ละความเสี่ยงของสำนักงานฯ จะได้รับการกำหนดรหัสชื่อเรียก (Code) เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนว่า รายการความเสี่ยงที่จัดการอยู่นี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเรื่องใด โดยการกำหนดรหัสรายการความเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ระดับตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้

1. ระดับ ERM ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง

ตัวที่ 2 แทนระดับองค์กร E = Enterprise เพื่อแสดงว่าเป็นระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตัวที่ 3 แทนประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C

ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ของรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ ไม่ได้หมายถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง)

2. ระดับ SBU ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Unit: SBU)

ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง

ตัวที่ 2 แทนระดับศูนย์แห่งชาติ หมายเลข (1 - 6) คือ

1 = SBU 1 สำนักงานกลาง

2 = SBU 2 ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ศช.)

3 = SBU 3 ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ศว.)

4 = SBU 4 ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (สอ.)

5 = SBU 5 ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ศน.)

6 = SBU 6 ศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (สล.)

ตัวที่ 3 แทนประเภทความเสี่ยง S-O-F-C มี 4 ด้าน

S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

O = ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

C = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ของรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ ไม่ได้หมายถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง)

3. ระดับ MPP ระดับโปรแกรม/โครงการหลัก (Major Program and Project: MPP)

ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง

ตัวที่ 2 แทนระดับศูนย์แห่งชาติ/อยู่ภายใต้กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงของศูนย์แห่งชาติ

หมายเลข (1 - 6) คือ

1 = SBU 1 สำนักงานกลาง

2 = SBU 2 ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ศช.)

3 = SBU 3 ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ศว.)

4 = SBU 4 ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (สอ.)

5 = SBU 5 ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ศน.)

6 = SBU 6 ศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (สล.)

ตัวที่ 3 แทน ชื่อฝ่าย/หน่วยงาน

ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ของรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ ไม่ได้หมายถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง)

4. ระดับโครงการวิจัย

ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง

ตัวที่ 2 แทนระดับโครงการ MP = Major Program and Project

ตัวที่ 3 แทนลำดับกลยุทธ์

ตัวที่ 4 แทนเลขโครงการตามเลขในเล่มแผนปฏิบัติการ

ช่องที่ 2 ของกล่องที่ 1 คือ ชื่อของความเสี่ยง โดยแต่ละความเสี่ยงจะได้รับการเสนอและหารือกันในคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้ใจความสำคัญ และ ความเข้าใจที่ตรงกันสำหรับความเสี่ยงเรื่องนั้น ๆ

ช่องที่ 3 ของกล่องที่ 1 คือ คำอธิบายโดยย่อของความเสี่ยงนั้น ๆ (Short Description) เพื่ออธิบาย ขยายความจาก “ชื่อของความเสี่ยง”

ช่องที่ 4 ของกล่องที่ 1 คือ ชื่อและตำแหน่งของผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้นๆ (Risk Owner) เพื่อให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการจัดการความ

เสี่ยง จะพิจารณามอบหมายผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนจัดการ ความเสี่ยงย่อยๆ รวมถึงการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง

ช่องสุดท้ายของกล่องที่ 1 คือ ชื่อของผู้ช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อช่วยผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง (Risk Owner) จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ประเมิน จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการจัดประชุม/หารือตามความเหมาะสม

2. สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)

2. Causes		3. Impacts	
	แสดงถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่สามารถจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยง		
	ในกล่องหมายเลข 1 ได้		

แผนภาพที่ 3.12 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 2 สาเหตุของความเสี่ยง (Causes)

กล่องหมายเลข 2 แสดงถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่สามารถจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในกล่องหมายเลข 1 ได้ การกรอกข้อมูลในกล่องหมายเลข 2 นี้ ดำเนินการโดยใส่ชื่อรายการสาเหตุ โดยเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญ ที่สุดก่อนและใส่หมายเลขกำกับที่คอลัมน์แรกของทุกสาเหตุไว้ด้วย เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อไป

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น (Impact)

2. Causes		3. Impacts	
			แสดงถึงผลกระทบหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
			พร้อมกับ/หลังจากเกิดความเสี่ยงในกล่องหมายเลข
			1 แล้ว

แผนภาพที่ 3.13 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น

กล่องหมายเลข 3 แสดงถึงผลกระทบหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นหลังจากเกิดความเสี่ยง ในกล่องหมายเลข 1 แล้ว การกรอกข้อมูลในกล่องหมายเลข 3 นี้ ดำเนินการโดยใส่ชื่อรายการผลกระทบ โดยเรียงลำดับจากผลกระทบที่สำคัญที่สุดก่อนและหมายเลขกำกับที่คอลัมน์แรกของทุกผลกระทบไว้ด้วย เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อไป

4. กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls - Preventative)

4. Existing Controls (Preventative)		
Existing Preventative Controls	Link to Cause #	Control Owner
แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการป้องกันมิให้เกิด สาเหตุในกล่อง 2		

แผนภาพที่ 3.14 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 4 กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว

กล่องหมายเลข 4 แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการควบคุม/ป้องกันมิให้เกิดสาเหตุในกล่องหมายเลข 2 (Existing Preventative Controls) โดยแต่ละกลไกที่แสดงนั้น จะต้องใส่หมายเลขกำกับว่า กลไกนั้น ๆ สามารถช่วยป้องกัน/มีส่วนช่วยป้องกันสาเหตุเรื่องใด (Link to Causes #) พร้อมทั้งระบุผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกลไกนั้น ๆ (Control Owner) เพื่อวิเคราะห์การเชื่อมโยงต่อไป

5. กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว (Existing Controls - Mitigating)

5. Existing Controls (Mitigating)		
Existing Reactive Controls	Link to Impact #	Control Owner
แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการแก้ไขผลกระทบ/ ดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงในกล่องหมายเลข 3		

แผนภาพที่ 3.15 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 5 กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว

กล่องหมายเลข 5 แสดงรายชื่อกลไกที่องค์กรมีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการแก้ไขผลกระทบ/ดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงในกล่องหมายเลข 3 (Existing Controls) โดยแต่ละกลไกที่แสดงนั้นจะต้องใส่หมายเลขกำกับว่า กลไกนั้น ๆ สามารถช่วยแก้ไข/มีส่วนช่วยแก้ไขผลกระทบเรื่องใด (Link to Impact #) พร้อมทั้งระบุผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกลไกนั้น ๆ (Control Owner) เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงต่อไป

6. ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ (“Before” Mitigation)

แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนดำเนินการ

6. Risk Rating “Before” Mitigation		1. Risk ID:		8. Risk Rating “After” Mitigation		
Likelihood	แสดงระดับโอกาสการเกิดขึ้น				แผน	ผล
Impact	แสดงระดับผลกระทบ					
Residual	แสดงระดับคะแนน = โอกาสการเกิดขึ้น*ผลกระทบ					
Risk Rating						
วันที่		Owner				
		Asst. Owner				

แผนภาพที่ 3.16 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนมีมาตรการใหม่

กล่องหมายเลข 6 แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ภายใต้กลไกเดิมที่มีอยู่ก่อนการดำเนินการตามมาตรการใหม่ โดยแสดงระดับของผลกระทบ (Impact) เป็นตัวเลข (1 – 8) ระดับโอกาสการเกิดขึ้น (1 – 8) ระดับคะแนนความเสี่ยงที่เป็นผลคูณระหว่างผลกระทบและโอกาสการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง การระบุระดับคะแนนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณา การวิเคราะห์และเชื่อมโยงในส่วนของการกำหนดเป้าหมาย/แผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

7. กิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Risk Mitigation Tasks)

7.Risk Mitigation Tasks				
Risk Control Area	Link to Cause #	Link to Impact#	Due Date	Task Owner
แสดงรายชื่อกิจกรรมที่ Risk Owner ประสงค์จะให้มีการดำเนินการเพิ่มเติม (รวมทั้งการปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิม) เพื่อใช้ในการป้องกันสาเหตุ และแก้ไขผลกระทบ/ดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง				

แผนภาพที่ 3.17 Bow Tie Diagram กล่องหมายเลข 7 กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข

กล่องหมายเลข 7 แสดงรายชื่อกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ประสงค์ให้ดำเนินการเพิ่มเติม หรือการปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิม เพื่อป้องกันสาเหตุ และ/หรือดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง โดยแต่ละกิจกรรมที่แสดงนั้น จะต้องใส่หมายเลขกำกับว่า กิจกรรมนั้น ๆ สามารถช่วยแก้ไข/มีส่วนช่วยป้องกันสาเหตุ/แก้ไขผลกระทบเรื่องใด พร้อมทั้งระบุผู้ที่รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้น ๆ (Task Owner) เพื่อดำเนินการ และติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

8. ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด (“After” Mitigation)

แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว

6. Risk Rating “Before” Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Likelihood</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>Impact</td><td></td></tr> <tr><td>Residual</td><td></td></tr> <tr><td>Risk Rating</td><td></td></tr> <tr><td>วันที่</td><td></td></tr> </table>	Likelihood		Impact		Residual		Risk Rating		วันที่			1. Risk ID: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 40px;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td></tr> <tr><td>Owner</td><td></td></tr> <tr><td>Asst. Owner</td><td></td></tr> </table>									Owner		Asst. Owner		8. Risk Rating “After” Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th></th> <th>แผน</th> <th>ผล</th> </tr> <tr> <td>Likelihood</td> <td colspan="2" style="color: red;">แสดงระดับโอกาสการเกิดขึ้น</td> </tr> <tr> <td>Impact</td> <td colspan="2" style="color: red;">แสดงระดับผลกระทบ</td> </tr> <tr> <td>Residual Risk</td> <td colspan="2" style="color: red;">แสดงระดับคะแนน</td> </tr> <tr> <td>Risk Rating</td> <td colspan="2" style="color: red;">= โอกาสการเกิดขึ้น*ผลกระทบ</td> </tr> <tr> <td>วันที่</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		แผน	ผล	Likelihood	แสดงระดับโอกาสการเกิดขึ้น		Impact	แสดงระดับผลกระทบ		Residual Risk	แสดงระดับคะแนน		Risk Rating	= โอกาสการเกิดขึ้น*ผลกระทบ		วันที่		
Likelihood																																											
Impact																																											
Residual																																											
Risk Rating																																											
วันที่																																											
Owner																																											
Asst. Owner																																											
	แผน	ผล																																									
Likelihood	แสดงระดับโอกาสการเกิดขึ้น																																										
Impact	แสดงระดับผลกระทบ																																										
Residual Risk	แสดงระดับคะแนน																																										
Risk Rating	= โอกาสการเกิดขึ้น*ผลกระทบ																																										
วันที่																																											

แผนภาพที่ 3.18 Bow Tie Diagram กล้องหมายเลข 8 ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด

กล้องหมายเลข 8 แสดงระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการใหม่ในการลด/ควบคุมความเสี่ยงไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยแสดงระดับของผลกระทบ (Impact) เป็นตัวเลข (1 - 8) ระดับโอกาสการเกิดขึ้น (1 - 8) ระดับคะแนนความเสี่ยงที่เป็นผลคูณระหว่างผลกระทบและโอกาสการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง (ความถี่ในการประเมิน เป็นไปตามที่คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงกำหนด) มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณา การวิเคราะห์และเชื่อมโยงต่อไป

(3.3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่ำ-กลาง-สูง-สูงมาก คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของ สวทช. จะใช้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ในการประเมินและพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินโดยพิจารณาเป็น 2 มิติ คือ ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่า ปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการประเมินความเสี่ยงของ สวทช. จะทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ(Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง อ้างอิง ISO 31000:2018

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) × ระดับผลกระทบ (Impact)



แผนภาพที่ 3.19 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

แนวทางในการประเมินความเสี่ยง

1. ในการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
2. เทคนิคการประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ ผู้บริหารจะใช้การประเมินเชิงปริมาณเป็นหลักเพราะมีความชัดเจนและสามารถจับต้องได้มากกว่า กรณีที่รายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อประกอบการประเมินได้ จะใช้การประเมินเชิงคุณภาพประกอบการพิจารณา
3. การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้น และสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร หรือหน่วยงาน วัตถุประสงค์เหล่านี้จะใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ในหลายระดับขององค์กร ศูนย์แห่งชาติ ฝ่าย/งาน หน่วยวิจัย โปรแกรมวิจัย จึงควรพิจารณาว่าการประเมินความเสี่ยงประเภทใดตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และลำดับความสำคัญ (Priorities) ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นสูง และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ เป็นลำดับแรก และลดหลั่นลงมาตามลำดับ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสี่ยงมีแนวทาง ดังนี้

1. การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ในการประเมินโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น จะพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยทั่วไปการหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณโอกาสการเกิดที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก ในกรณีที่ สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต ต้องมีความมั่นใจในฐานข้อมูล ดังกล่าวจะสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้

การประเมินระดับโอกาส สามารถกำหนดจากสถิติเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต เช่น จำนวนการเกิดขึ้นของสาเหตุตาม Bow Tie Diagram, ความถี่ในการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ฯลฯ การประเมินระดับโอกาสขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่จะใช้ในการพิจารณา โดยไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้นในระยะยาว

2. การประเมินผลกระทบ (Impact) พิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(3.4) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

• เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่หรือที่อาจจะเกิดขึ้น ในอนาคต ซึ่งเกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน ส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

การวัดโอกาสการเกิด (Likelihood)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากสาเหตุของความเสี่ยง 2. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3. ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน	• จำนวนผลงานที่ประเมินมูลค่าผลกระทบได้ 100 ล้านบาทขึ้นไป • จำนวนคนที่ผ่านการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนด • จำนวนนักศึกษาทุน/Post doc. • สัดส่วนจำนวนพันธมิตรที่ร่วมดำเนินการ (%)

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การวัดผลกระทบ (Impact)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากผลกระทบของความเสี่ยง 2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งองค์กร 3. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจ	• การไม่ได้รับความไว้วางใจให้ในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของประเทศ • การร่วมดำเนินงานของพันธมิตรสำคัญ • การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเพราะจะรวมถึงความผิดพลาด ความไม่เพียงพอ หรือความไม่สอดคล้อง ความคล่องตัวของกระบวนการทำงาน ความผิดพลาดของบุคลากร ระบบ รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat) ซึ่งทำให้ได้รับความเสียหายต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

การวัดโอกาสการเกิด (Likelihood)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากสาเหตุของความเสี่ยง 2. พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต	• Turnover rate ของบุคลากร • % การปรับปรุงกระบวนการ • ความพร้อมใช้ของแต่ละระบบตามแผน BCP (% Uptime) (แต่ละระบบ, เฉลี่ยทั้งปี) • % ครุภัณฑ์ ATM ของโครงการที่สิ้นสุดแล้ว (สิ้นสุดโครงการตามระบบ myProject), ระยะเวลาในการแก้ไข (กรณีตรวจพบการค้าง)

ตารางที่ 3.4 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

การวัดผลกระทบ (Impact)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากผลกระทบของความเสี่ยง 2. แผนงานหลักตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ เมื่อดำเนินงานไม่สำเร็จจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 3. ทรัพยากรที่ใช้ (เงิน คน) ในแผนงาน	• ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของการหยุดชะงักตั้งแต่ 4 ชั่วโมง ภายในปี (จำนวนครั้งที่หยุดชะงักตั้งแต่ 4 ชั่วโมง/จำนวนครั้งที่ระบบไม่สามารถให้บริการได้)

การวัดผลกระทบ (Impact)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
4. พันธะสัญญากับหน่วยงานภายนอกหากเกิดความ เสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	

ตารางที่ 3.5 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากงบประมาณเกิดความขัดข้องจนกระทบการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ไม่ทันต่อสถานการณ์ การบริหารงบประมาณที่ผิดพลาดจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม รวมทั้งความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามภาระผูกพัน

การวัดโอกาสการเกิด (Likelihood)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากสาเหตุของความเสี่ยง 2. พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะ เกิดในอนาคต	• สัดส่วนรายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวม • สัดส่วนงบประมาณที่ใช้จ่ายจริงต่อประมาณการงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 3.6 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

การวัดผลกระทบ (Impact)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
แนวทางการพิจารณา 1. พิจารณาจากตัวชี้วัดจากผลกระทบของความเสี่ยง 2. สิ่งมีผลโดยตรงกับรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต 3. มูลค่าเทียบกับรายได้/ค่าใช้จ่ายประจำปี 4. เป็นเหตุการณ์ชั่วคราวเฉพาะหน้าหรือถาวร	• ขาดความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 3.7 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลต่อผลการดำเนินงาน ชื่อเสียง อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น บุคลากรจงใจหรือประมาทเลินเล่อไม่ปฏิบัติตามกฎ ระบบงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่องานวิจัยใหม่ การออกกฎหมายของทางราชการมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม

กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมาตรการต่าง ๆ ที่ทางการกำหนด ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน

การวัดโอกาสการเกิด (Likelihood)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)
แนวทางการพิจารณา - พิจารณาจากตัวชี้วัดจากสาเหตุของความเสี่ยง - พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต	- จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก - ระดับความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (ภายในและภายนอก)

ตารางที่ 3.8 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

การวัดผลกระทบ (Impact)	ตัวอย่าง เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
แนวทางการพิจารณา - พิจารณาจากตัวชี้วัดจากผลกระทบของความเสี่ยง - มีกฎหมายหรือองค์กรตรวจสอบภายนอกเกี่ยวข้อง - พฤติกรรมส่วนบุคคลหรือระบบการทำงานขององค์กร - มีผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้อง	- สัดส่วนการแก้ไขข้อผิดพลาดที่ปรากฏในสื่อมวลชนและสื่อสังคม - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบฯ และละเมิดข้อกำหนด - การจ่ายค่าเสียหาย / ค่าปรับจากการผิดสัญญา -> วัดจากค่าเสียหายที่ต้องจ่าย - ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร โดยกำหนดข่าวเชิงลบ การปรากฏในสื่อมวลชนและสื่อสังคม (FB, Social Network etc.) -> วัดจากระยะเวลาการแก้ไข

ตารางที่ 3.9 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมิน

1. ให้ความสนใจกับสาเหตุของการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเพื่อค้นหากระบวนการ กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดเหตุ
2. ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดของผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เพราะ KPI สามารถทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)/เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) เพราะจะชี้วัดความเสี่ยงที่สะท้อนการดำเนินงานทางลบ
3. ตรวจสอบนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ธุรกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ได้ดำเนินการอยู่ภายใต้การปฏิบัติครบถ้วนหรือไม่
4. ตรวจสอบความต้องการ ข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นอกเหนือไปจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาจจะหมายถึงลูกค้า นำข้อมูลส่วนนี้มาประกอบการพัฒนา/กำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)/เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
5. การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)/เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) กำหนดได้ตามความเหมาะสมของแต่ละรายการความเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)

(3.5) แนวทางการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Acceptable Risk Level)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะช่วยในการพิจารณากลยุทธ์และนโยบายขององค์กรว่าจัดอยู่ในทิศทางใด กลยุทธ์และนโยบายดังกล่าวยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด รวมถึงความเสี่ยงที่ระดับนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอย่างไร โดยองค์กรสามารถกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ Risk Appetite (RA) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถรับได้ Risk Tolerance (RT) จากข้อมูลประกอบการประเมิน ซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วยในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ Risk Appetite (RA)

คือ ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งสามารถระบุเป็นค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance (RT)

คือ ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/SBU/โปรแกรมหลัก โครงการ/ส่วนงานยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในกรณีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า/เป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งการกำหนดระดับค่าเบี่ยงเบนจะต้องกำหนดโดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง

หลักการของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance

1. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective)
2. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งนี้จะหมดไปตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น
3. ต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงาน เพราะการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และมีความชัดเจนในเชิงปริมาณ และที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลา และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง
4. ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กร รวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นผู้มีส่วนที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยง จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบขององค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้น หรือซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น

(3.6) เกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)

สวทช. กำหนดระดับเกณฑ์การประเมิน [ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) × ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)] เป็น 5×5 โดยมีแนวทางการกำหนดเกณฑ์การประเมินทั้ง 2 มิติ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) จะพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต แล้วนำมากำหนดเป็นค่าและคำอธิบายของระดับคะแนน 1 - 5 ตามรายละเอียดใน แผนภาพที่ 3.19 เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)

เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)	
Level of likelihood	
5 เกิดแน่นอน	
4 มีแนวโน้มเกิดสูง	
3 อาจเกิดได้	
2 ไม่น่าจะเกิด	
1 เกิดได้ยากมาก	

แผนภาพที่ 3.20 เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)

2. เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแบ่งการพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) จะพิจารณาเงื่อนไขตามมุมมอง เช่น ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์, Turnover rate ของบุคลากร, จำนวนชั่วโมงที่ระบบไม่สามารถให้บริการได้เนื่องจากระบบถูกละเมิดหรือโจมตีสำเร็จ และเกิดความเสียหายต่อองค์กร เป็นต้น แล้วนำมากำหนดเป็นค่าและคำอธิบายของระดับคะแนน 1 - 5 ตามรายละเอียดในแผนภาพที่ 3.20 เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)

เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)	
Level of Impact	
5 รุนแรงมาก	
4 มาก	
3 ปานกลาง	
2 กระทบน้อย	
1 เล็กน้อย	

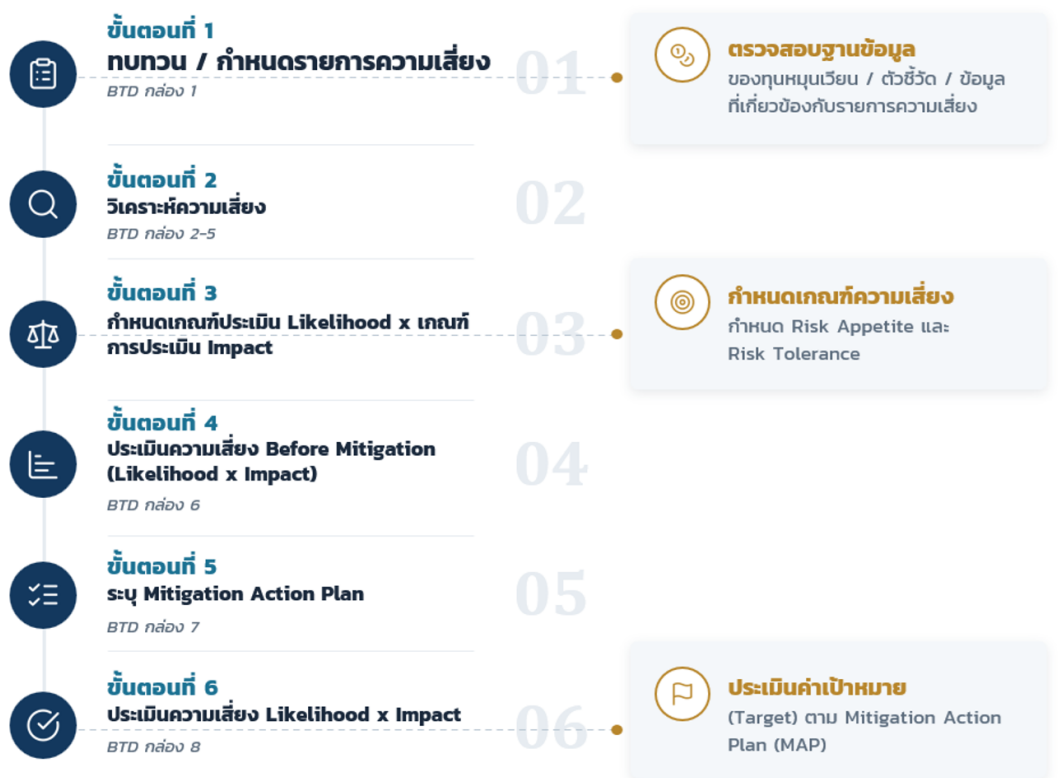
แผนภาพที่ 3.21 เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)

คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงจะพิจารณาค่าและคำอธิบายของระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของระดับคะแนน 1 - 5 โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ในขณะนั้น

แนวทางการประเมินความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย Bow Tie Diagram แล้วจะต้องดำเนินการประเมินระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด โดยสามารถประเมินความเสี่ยงตามแนวทางการประเมิน ดังนี้

แนวทางการประเมินความเสี่ยง



แผนภาพที่ 3.22 แนวทางการประเมินความเสี่ยง

จากแผนภาพที่ 3.22 แนวทางการประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนที่ 2 เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) วิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วบันทึกข้อมูลลงใน Bow Tie Diagram กล่อง 2-5 แล้ว ขั้นตอนที่ 3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมิน Likelihood x เกณฑ์การประเมิน Impact ที่เหมาะสม เพื่อประเมินระดับโอกาส (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact), กำหนด Risk Appetite , Risk Tolerance และระบุ Mitigation Action ใน Bow Tie Diagram กล่อง 7 โดยจะต้องพิจารณาระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ดังนี้

1. การพิจารณาระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) กำหนดให้พิจารณาระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) ในมุมมองความถี่ในการเกิดขึ้นของสาเหตุตามที่ระบุใน Bow Tie Diagram กล่อง 2 ทั้งนี้ความถี่ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ควรจะสามารถบ่งชี้ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
2. การพิจารณาระดับผลกระทบ (Impact) จะพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในมุมมองของผลกระทบตามที่ระบุใน Bow Tie Diagram กล่อง 3 เปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับคะแนน 1 - 5 ตามคำอธิบายที่กำหนด
3. นำระดับคะแนนโอกาสการเกิด (Likelihood) x ระดับคะแนนผลกระทบ (Impact) = ระดับคะแนนความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ)

4. การประเมินระดับความเสี่ยงทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Before Mitigation) การกำหนดเป้าหมาย และผลหลังการจัดการความเสี่ยง (After Mitigation) จะใช้วิธีการเดียวกันแตกต่างกันที่ระยะเวลาที่ทำการประเมิน

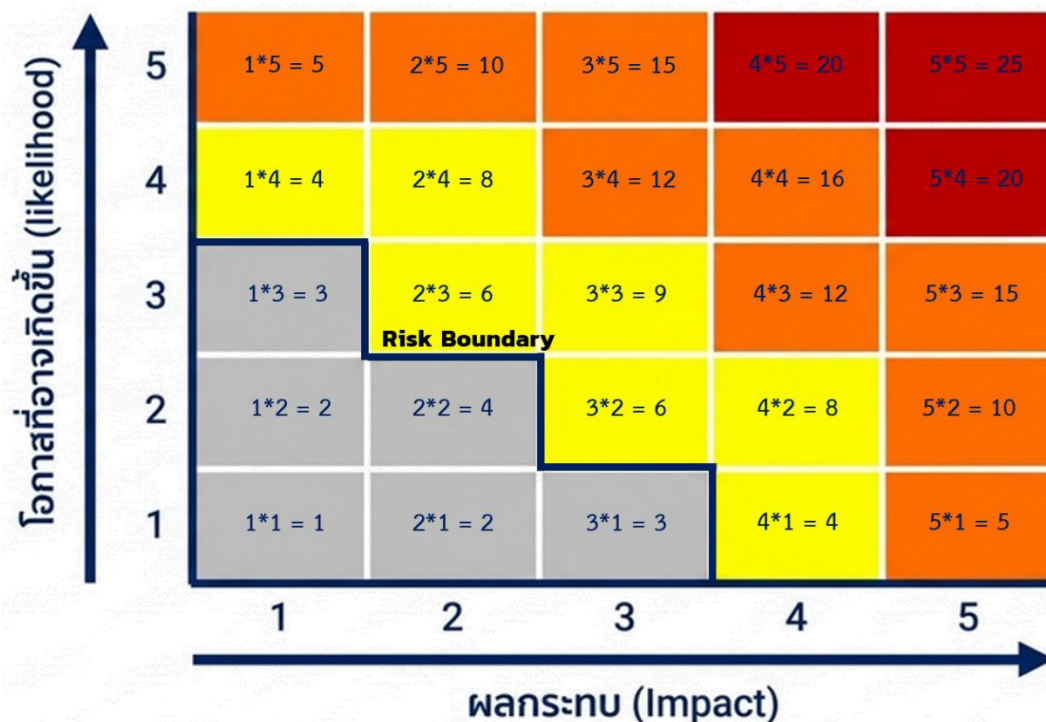
- ก่อนการจัดการความเสี่ยง (Before Mitigation)
- การกำหนดเป้าหมาย
- หลังการจัดการความเสี่ยง (After Mitigation)

5. เมื่อประเมินระดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงพิจารณาให้ข้อคิดเห็น

6. ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแต่ละระดับ

(3.7) การแสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้วยผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

เมื่อประเมินโอกาสการเกิดและผลกระทบเสร็จแล้วจะคำนวณคะแนนรวมความเสี่ยงจากผลคูณของระดับโอกาส และระดับผลกระทบ แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิแสดงความเสี่ยง (Risk Profile) ในการแสดงผล เพื่อให้เห็นระดับของความเสี่ยง (Level of Risk) หรือขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ เพื่อให้ทราบว่าการเสี่ยงแต่ละรายการจัดอยู่ในประเภทความเสี่ยงระดับสูงมาก (สีแดง) ระดับสูง (สีส้ม) ระดับปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับต่ำ (สีเทา) ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจว่าจะกำหนดแนวทางในการบริหาร ควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงอย่างไร ตลอดจนใช้เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่ต้องได้รับการจัดการ ในลำดับแรก ๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีความเสี่ยงของกิจกรรมหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



แผนภาพที่ 3.23 ผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP)

ผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP) จะช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ของระดับโอกาสการเกิดกับระดับผลกระทบ (ภาคผนวก ค)

ในผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP) ของ สวทช. ได้กำหนดระดับความเสี่ยง ไว้ดังนี้

- ระดับสูงมาก (Very high) - สีแดง
- ระดับสูง (High) - สีส้ม
- ระดับปานกลาง (Medium) - สีเหลือง
- ระดับต่ำ (Low) - สีเทา

ผลการประเมินความเสี่ยงที่นำมาจัดลำดับความเสี่ยงและนำเสนอในรูปของแผนภูมิผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP) จะช่วยให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio view of risk) ของทั้งองค์กร ที่พร้อมจะนำมาใช้วิเคราะห์ต่อและยังช่วยในการกำหนดว่า Risk Area ใดที่มีความเสี่ยงสูงอย่างมีนัยสำคัญ และคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกไตรมาส รวมทั้งการพิจารณาทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวต่อไป

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

คือ ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งองค์กรกำหนดให้มีเส้นแบ่งระหว่างระดับปานกลาง (Medium) สีเหลือง กับระดับต่ำ (Low) สีเทา แสดงตามแผนภาพที่ 3.22 ผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile: RP)

(4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment/Risk Mitigation) [6.5]

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงเป็นการระบุทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ ซึ่งต้องประเมินผลต่อการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง รวมทั้งต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายในช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance ทั้งนี้ องค์กรได้กำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Mitigation Options) ดังนี้

- **การยอมรับ (Accept/Take)** ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

- **การลด (Reduce/Treat)** การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง หรือการลดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลง

- **การหลีกเลี่ยง (Avoid/Terminate)** การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาว่าต้นทุนที่ประสพผลได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

- **การร่วมจัดการ (Share/Transfer)** การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

(4.1) ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ใช้ Bow Tie Diagram ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องพิจารณาหาแนวทาง วิธีการหรือมาตรการเพิ่มเติมที่เหมาะสมสำหรับใช้จัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) สามารถดำเนินการตามแนวทางตอบสนองความเสี่ยงแต่ละระดับ ดังนี้

ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very high)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องกำหนดแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและกำหนดมาตรการให้มีความสมเหตุสมผล (Validity) และมีความเพียงพอ (Sufficiency) เพื่อลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วนและดำเนินการให้สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะต้องถ่ายโอนความเสี่ยง

การโอนย้าย/แบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทนการทำงานประจำวัน

การลดความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องจัดทำแผนลดความเสี่ยงโดยกำหนดวิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ) กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ และสามารถวัดและประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงภายหลังการดำเนินการตามแผนแล้วได้

ความเสี่ยงระดับสูง (High)

จะต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและกำหนดมาตรการให้มีความสมเหตุสมผลและเพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium)

จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีมาตรการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงกลับมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิเคราะห์จากกลไกการปฏิบัติงานปกติเป็นหลักเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิมหรือแนวทางที่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมความเสี่ยงระดับนี้

การควบคุมความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะใช้ Bow-Tie Diagram เป็นกลไกในการควบคุมความรุนแรงและโอกาสในการเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถตัดสินใจใช้กลไกการปฏิบัติงานปกติที่มีอยู่เป็นกลไกในการควบคุมความเสี่ยงระดับนี้ได้ หรือจะจัดทำ

แผนควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ (Task Owner) ในมาตรการลดความเสี่ยงนั้น ๆ

ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low)

ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งความเสี่ยงในระดับนี้จะถือว่ากลไกปฏิบัติงานปกติที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถดูแลระดับความเสี่ยงนี้ได้โดยให้เพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินงานตามกลไกปฏิบัติงานปกติ แต่ต้องมีการติดตามตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอตามกรอบเวลาที่กำหนด

แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

Very High	จะต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยง ทันที และดำเนินการให้สามารถลดระดับความเสี่ยง ภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะต้องถ่ายโอนความเสี่ยง * การโอนย้าย/แบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย *
High	จะต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
Moderate	จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานควบคุม
Low	ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งความเสี่ยงในระดับนี้จะถือว่ากลไกปฏิบัติงานปกติที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถดูแลระดับความเสี่ยงได้โดยให้เพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินการตามกลไกปฏิบัติงานปกติ แต่ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด  = area of appetite

แผนภาพที่ 3.24 ภาพแสดงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

ดังนั้น ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) อาจจะมีการดำเนินการทั้งแผนลดและแผนควบคุม ความเสี่ยง หรือจะมีเพียงแผนลดความเสี่ยงอย่างเดียวก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) แต่การเรียกชื่อจะรวมเรียกว่า “แผนบริหารจัดการความเสี่ยง”

(4.2) การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

ในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ตามแผนภาพที่ 3.24 การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

วัตถุประสงค์ เพื่อระบุแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Mitigation Option)

RISK ID :

แนวทางในการตอบสนองต่อ ความเสี่ยง	Mitigation Action Plan	ต้นทุน (Cost)	ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)	ทางเลือกที่ เหมาะสม
Take				
Treat				
Transfer				
Terminate				

ผู้วิเคราะห์ _____

วันที่ _____

แผนภาพที่ 3.25 การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือกมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น
- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรานั้นไปลดความเสี่ยง หรือ ผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้นการวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
ภายในแนวทางการลดความเสี่ยง (Treat)

1) การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากงบประมาณ และแรงงานที่ต้องใช้ในการ
ดำเนินงานตามมาตรการนั้น ๆ (Man-month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

งบประมาณ แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ
มีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม
Medium	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม < 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
High	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม > 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

ตารางที่ 3.10 การพิจารณางบประมาณ 3 ระดับ

แรงงาน (Man-Month) แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละ
ระดับ มีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	แรงงาน (Man-Month)
Low	• ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม • เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ เป็นตัวแทนภายในศูนย์แห่งชาติ/สก./ศจ.
Medium	• มีการสรรหามอบบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายใน สวทช. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายใน สวทช. ที่เกี่ยวข้อง 2 หน่วยงาน • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ เป็นตัวแทนร่วมกันระหว่างศูนย์แห่งชาติ/สก.
High	• มีการสรรหามอบบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก สวทช. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายใน สวทช. ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ 3 หน่วยงานขึ้นไป

ระดับ	แรงงาน (Man-Month)
	มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เป็นตัวแทนร่วมกันระหว่างศูนย์แห่งชาติ/สก. และมีตัวแทนจากหน่วยงานภายนอก สวทช.
หมายเหตุ การพิจารณาระดับ Man-Month สามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงโดยไม่จำเป็นต้องครบทุกประเด็นในแต่ละระดับ	

ตารางที่ 3.11 การพิจารณาแรงงานที่ต้องใช้ (Man-Month) 3 ระดับ

การวิเคราะห์ต้นทุนโดยรวม (Cost Level) พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับแรงงาน (Man-Month) โดยมีรายละเอียดตามตารางนี้

การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost)		
Cost Level	งบประมาณ	Man-month
High	High	High
High	High	Medium
Medium	High	Low
High	Medium	High
Medium	Medium	Medium
Low	Medium	Low
Medium	Low	High
Low	Low	Medium
Low	Low	Low

ตารางที่ 3.12 การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level) ของมาตรการที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยง

2) การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใดโดยแบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ เช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับพิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)	
Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)	
Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย

ตารางที่ 3.13 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)

2. การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Take)

พิจารณา Cost จากระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) โดยถือเป็นต้นทุนทางด้านความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคตได้

พิจารณา Benefit เท่ากับ None หรือไม่มี เนื่องจากองค์กรไม่ได้ดำเนินการให้เกิดการลดความเสี่ยงแต่อย่างใด

3. การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อ Terminate กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถยกเลิกได้ ให้ถือว่า Cost ของ Terminate เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ยกเลิกได้

พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรหลีกเลี่ยงได้จากการยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

4. การวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแนวทางการร่วมจัดการความเสี่ยง (Transfer)

พิจารณา Cost จากสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อ Transfer ความเสี่ยงออกไปให้บุคคลที่สาม โดยสามารถประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ได้ หากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไม่สามารถถ่ายโอนไปให้ผู้อื่นดำเนินการหรือไม่สามารถ Transfer ความเสี่ยงได้ ให้ถือว่า Cost ของ Transfer เป็น Prohibitive หรือสูงจนไม่ถ่ายโอนได้

พิจารณา Benefit เท่ากับระดับความเสี่ยง (สูงมาก, สูง, กลาง, ต่ำ) ที่องค์กรสามารถถ่ายโอนไปให้บุคคลที่สามได้ โดยให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่เมื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวหรือความเสี่ยงดังกล่าวออกไปแล้ว ซึ่ง Benefit จะเท่ากับความเสี่ยงที่สามารถลดลงไปได้จากการถ่ายโอน ทั้งนี้ ต้องไม่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในครั้งแรก

(4.3) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องคำนึงเสมอว่ามาตรการ/กิจกรรมที่คัดเลือกจะส่งผลให้ลดความรุนแรงของโอกาสในการเกิด/ผลกระทบอย่างไร รวมถึงสามารถช่วยควบคุม/ลดสาเหตุและผลกระทบในเรื่องใดบ้าง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะใช้ Bow Tie Diagram เป็นเครื่องมือหลัก ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้ปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะใช้เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเหมือนการวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level แล้วนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณา Mitigation Action Level		
Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	Risk Owner พิจารณาร่วมกับ Task Owner อีกครั้ง
High	Medium	2
High	Low	1
Medium	High	3
Medium	Medium	2
Medium	Low	1
Low	High	4
Low	Medium	3
Low	Low	2

ตารางที่ 3.14 การพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการที่กำหนด เพื่อจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Level)

คำอธิบาย

1) การพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมถ้าต้นทุนอยู่ที่ Low Level และมี Benefit Level อยู่ในระดับ High และ Medium จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ 1 เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนมาตรการ/กิจกรรมที่มีต้นทุนอยู่ Medium Level และ High Level ให้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในระดับรองลงมา (2, 3 และ 4) ตามลำดับ

2) ในทางปฏิบัติระหว่างการทำงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมในแผนฯ ได้ หากพบว่ามีมาตรการ/กิจกรรมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดย Risk Owner สามารถพิจารณาสั่งการหรือมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมนั้นๆ

การดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุนโดยรวม (Cost Level) และประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) ให้ดำเนินการในผังวิเคราะห์ความคุ้มค่าของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost benefit Analysis For RMR: CBA) รายละเอียดตามภาคผนวก ง

เมื่อพิจารณาคัดเลือกมาตรการ/กิจกรรมแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะนำข้อมูลมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย ตัวชี้วัด เป้าหมาย กิจกรรมที่มี/เพิ่มความถี่ในการรายงานผล กำหนดแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบและแหล่งงบประมาณ ลงในแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Plan: MAP) (ภาคผนวก ง)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องนำเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่แล้วเสร็จให้คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และ กวทช. เห็นชอบต่อไป

เมื่อคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงมีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

(5) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting) [6.6]

กระบวนการจัดการความเสี่ยงและผลลัพธ์ควรได้รับการบันทึกและรายงานผ่านกลไกที่เหมาะสม การดำเนินการที่ผ่านมา สวทช. ได้นำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการบันทึกผลการบริหารความเสี่ยง (Recording) และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Reporting) ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการพัฒนาระบบบันทึกข้อมูล (Recording) แล้วเสร็จและเริ่มต้นใช้งานแล้ว โดยระบบดังกล่าวเป็นการพัฒนาระบบบันทึกข้อมูล ตามแบบฟอร์ม (1) Bow Tie Diagram (2) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (3) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Plan) และ (4) แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Monitoring and Review) ซึ่งได้จัดทำคู่มือการใช้งานระบบบริหารความเสี่ยงบนระบบ Odoo รายละเอียดตามภาคผนวก ง

การบันทึกและการรายงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ :

- สื่อสารกิจกรรมและการดำเนินการจัดการความเสี่ยง รวมถึงผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร
- ให้ข้อมูลอันเป็นรากฐานสำคัญต่อการตัดสินใจ
- พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้รับผิดชอบต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาสำหรับการรายงาน ได้แก่

- ความต้องการและข้อกำหนดด้านข้อมูลที่มีความแตกต่างกันในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ค่าใช้จ่าย ความถี่ และความเป็นปัจจุบันของการรายงาน
- วิธีการรายงาน
- ความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์ และการตัดสินใจขององค์กร

โดยการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. Task Owner ดำเนินงานและรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายไตรมาส (ทุก 3 เดือน) ให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาผลการดำเนินการ ก่อนรายงานคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และ กวทช. ตามลำดับต่อไป

(6) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring, Review and Improvement) [6.7]

องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามตรวจสอบและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ การเฝ้าติดตามตรวจสอบและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (Monitoring and Review)

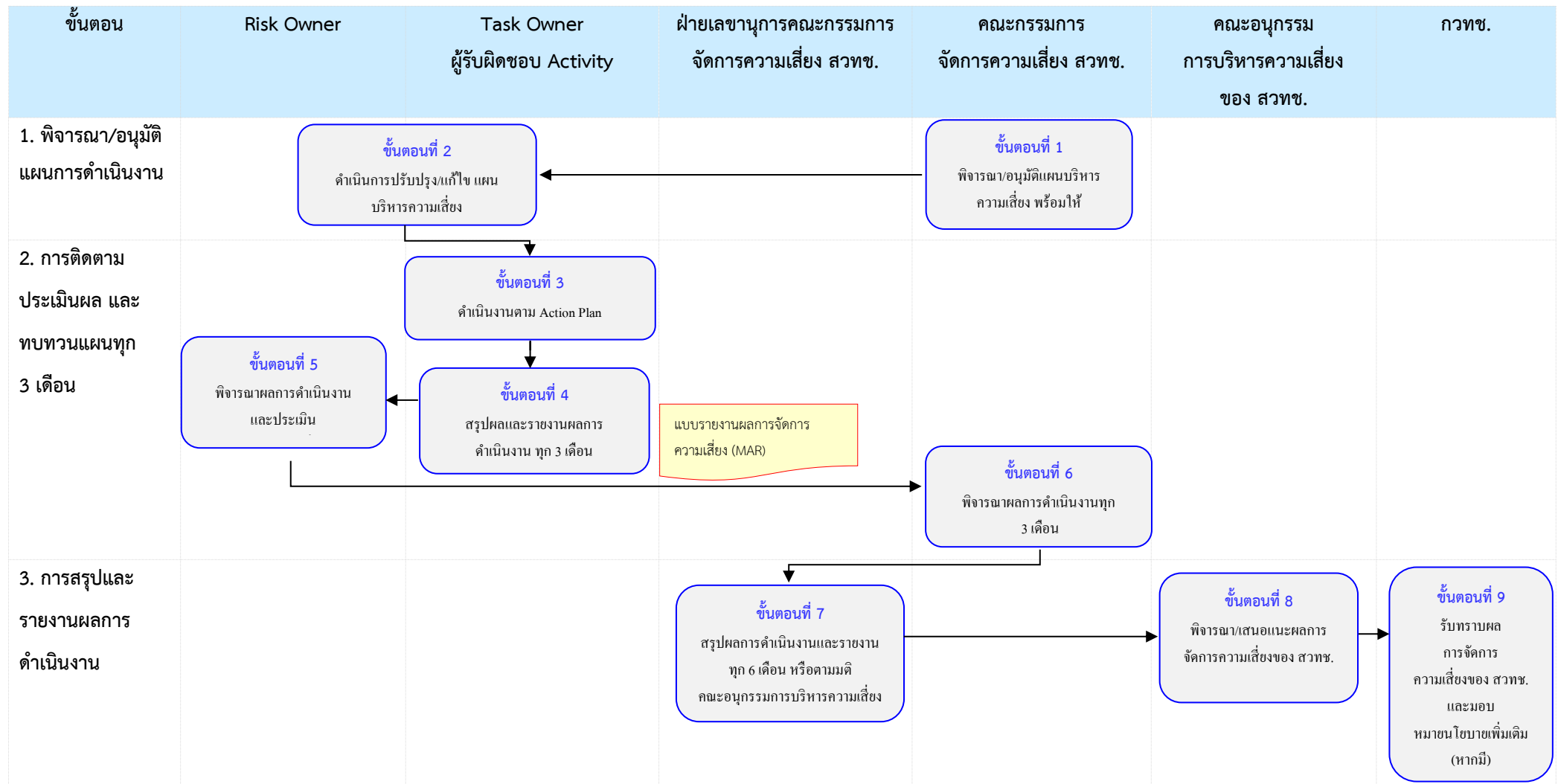
การติดตามตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง สวทช. ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. เมื่อคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงมีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว กรณีมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการมอบหมายให้ Task Owner ปรับปรุง/แก้ไข แผนการดำเนินงานรายไตรมาสในแบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Report)
2. Task Owner ดำเนินงานตามแผนรายไตรมาสและเมื่อครบไตรมาส (ทุก 3 เดือน) Task Owner จะต้องรายงานผลการดำเนินงานลงในแบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Report) รายละเอียดตามภาคผนวก ฉ)
3. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาผลการดำเนินงานและประเมินระดับความเสี่ยง (ระดับโอกาส × ระดับผลกระทบ) เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมระบุเหตุผลประกอบการประเมิน กรณีดำเนินการประเมินแล้วพบว่า เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส (Likelihood) เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ (Impact) หรือเป้าหมายที่กำหนดไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน

ไม่สามารถเก็บข้อมูลประกอบการรายงานผลได้ ฯลฯ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะดำเนินการปีละ 3 ครั้ง (ไตรมาส 1, 2, 3) โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่สิ้นไตรมาส 1 สิ้นไตรมาส 2 และสิ้นไตรมาส 3 ซึ่งผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) พิจารณาผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมระบุเหตุผลการประกอบการทบทวน

4. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องบันทึกผลการดำเนินงาน ในระบบ Odoo ก่อนวันประชุม คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง ของ สวทช. ภายใน 7 วันทำการ
5. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เสนอผลการติดตามและประเมินผลรายความเสี่ยงทุกไตรมาส ต่อคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช.
6. ฝ่ายเลขานุการฯ นำมติที่มีการพิจารณาผลการประเมินระดับคะแนน (ระดับโอกาส × ระดับผลกระทบ) ของทุกรายการความเสี่ยงไปแสดงในแผนภูมิแสดงความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อตรวจสอบว่าระดับของความเสี่ยง (Level of Risk) มีการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งเดิมหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวทางในการลด/ควบคุมความเสี่ยงที่ระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ/เหมาะสมกับการลด/ควบคุมรายการความเสี่ยงแต่ละรายการหรือไม่ หากตรวจสอบแล้วพบว่า มาตรการที่ระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ที่กระทบต่อการดำเนินงาน คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. จะต้องพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
7. คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. จะนำผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนของการประเมินระดับคะแนน (ระดับโอกาส × ระดับผลกระทบ) แผนภูมิแสดงความเสี่ยง (Risk Profile) และแผนการดำเนินงานในระยะต่อไปเสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. พิจารณาให้ข้อเสนอแนะทุก 3 เดือน และรวบรวมผลการดำเนินงานในภาพรวมรายงานต่อ กวทช. ต่อไป

การติดตามตรวจสอบและการทบทวน (Monitoring and review) [6.7]



Review and continual improvement of risk management framework

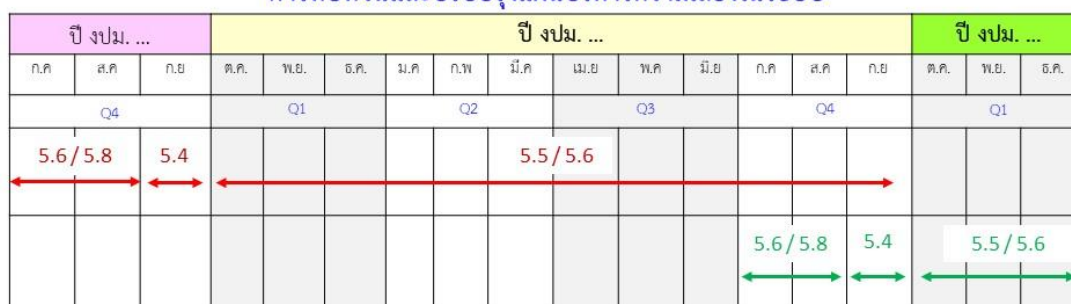


Framework (clause 5)

Risk Management System/Plan (RMS / RMP)

- 5.4 Install RMS and approve new RMP
- 5.5 Implement new RMS/RMP
- 5.6 Monitoring and review RMS/RMP
- 5.8 Adjust and revise RMS/RMP

การทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปี



แผนภาพที่ 3.26 การทบทวน/ปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

การติดตามและทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง (Monitoring Review and Improvement)

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สวทช. จะดำเนินการวัดผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเทียบกับตัวชี้วัด ซึ่งมีการทบทวนตั้งแต่ต้นปี รายไตรมาส และรายปี เพื่อวัดความก้าวหน้าและความเสี่ยงในการดำเนินการเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยงยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร

การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement of the Framework)

การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการเป็นประจำทุกปีโดยคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยการพิจารณาปัญหา/อุปสรรค การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาแล้วสรุปผลเสนอ คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. และ กวทช. พิจารณาปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement of the Framework) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะให้เป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภายใน/นอกองค์กร

การทบทวนและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง จะเริ่มดำเนินการช่วงไตรมาสที่ 3 - 4 ของปีงบประมาณปัจจุบัน เพื่อนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านการทบทวน/ปรับปรุงไปใช้ในการดำเนินงานในปีงบประมาณถัดไป โดยช่วงระยะเวลาการดำเนินงานแสดงตามแผนภาพที่ 3.23 แสดงการทบทวน/ปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ สวทช. ตามหลักเกณฑ์กรมบัญชีกลาง

สวทช. ได้ให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงสำหรับแผนงาน และโครงการวิจัย โดยได้บูรณาการแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการระบุ วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการลดโอกาสการสูญเสียงบประมาณแผ่นดิน และยกระดับประสิทธิภาพ เพื่อยุติการขับเคลื่อนผลงานวิจัยและพัฒนาไปสู่การใช้ประโยชน์จริงในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตรวจสอบวัตถุประสงค์และขอบเขต (Scope & Context) 2) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 4) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation) และ 5) การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นกระบวนการประเมิน และจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว สวทช. จะนำมาตรการ และแผนจัดการความเสี่ยงดังกล่าวไประบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการป้องกัน และการแก้ไขปัญหาจะถูกนำไปปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture)

สวทช. ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย/บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย สวทช. ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ขึ้นเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ชุดนี้ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางนโยบาย แผนงาน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ซึ่งมีผู้อำนวยการ สวทช. เป็นประธานฯ รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย จัดการให้ความเสี่ยงต่างๆ อยู่ในวิสัย และขอบเขตที่พึงประสงค์

ในการดำเนินงาน สวทช. ได้บูรณาการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 เข้ากับกระบวนการทำงานปกติโดยกำหนดขอบเขตการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) (2) ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Unit) และ (3) ระดับโปรแกรม/กระบวนการหลัก (Major Program and Project) โดยกำหนดบทบาท/หน้าที่ให้ผู้บริหารและพนักงานผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และการติดตามตรวจสอบและการทบทวนความเสี่ยง (Monitoring and Review) และเพื่อให้การดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรตระหนักและนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของ สวทช. จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

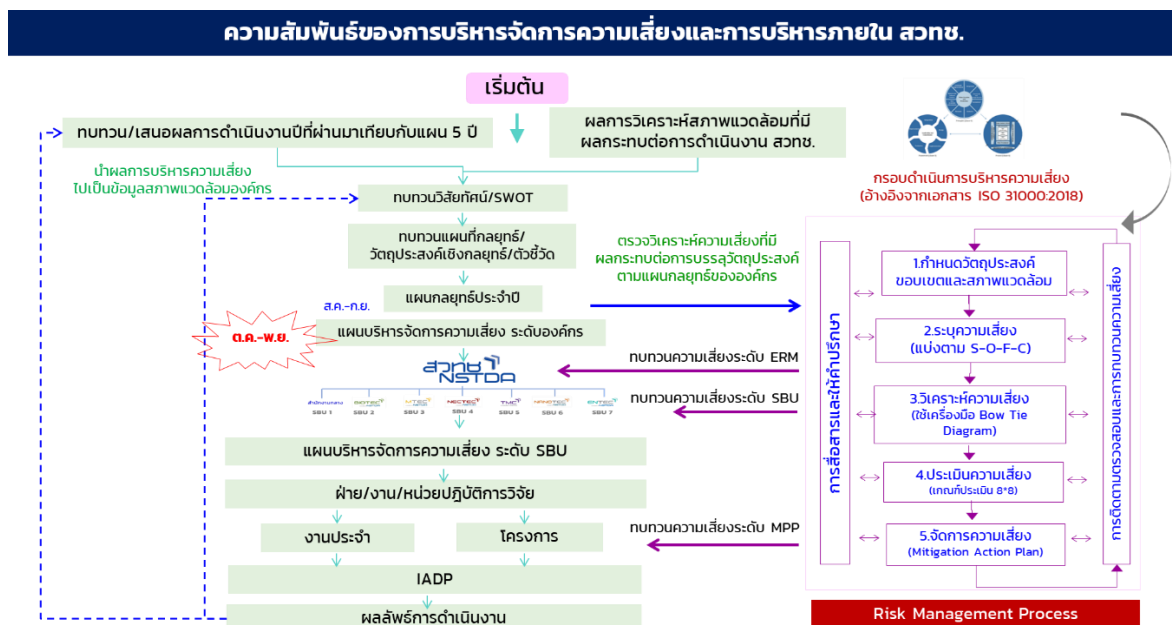
สวทช. ได้กำหนดแผนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแนวทางการดำเนินงานแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ประกอบด้วย (1) การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนการดำเนินงานและการตัดสินใจ (2) การสอบทานผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Internal Audit) (3) การสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Communication) และ (4) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Risk Management IT System) โดยแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญของแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- **การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนการดำเนินงานและการตัดสินใจ**

สวทช. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี และทบทวนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี (Rolling Strategic Plan) โดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนไป เพื่อระบุโอกาส ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

มุ่งสู่การกำหนดเป้าหมายองค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของ สวทช. เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รายละเอียดแสดงในกระบวนการระบุความเสี่ยงของ สวทช. หน้า 20 โดยหลังจากได้แผนกลยุทธ์แล้ว สวทช. มีการเพิ่มการทบทวนแผนระยะยาว โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 5 ปี ที่จะต้องดำเนินการทุกปี ซึ่งแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจ และช่วยตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งช่วยลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ สวทช. กำหนดปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการบริหารภายใน หลังจากการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiative) และเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการแล้ว สวทช. จะตรวจสอบและทบทวน ความเสี่ยงอีกครั้งด้วยการพิจารณาแหล่งข้อมูลภายใน/นอกองค์กร ข้อมูลการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กรและระบบควบคุมของหน่วยงาน ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดให้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ให้แล้วเสร็จภายในเดือน ตุลาคม - พฤศจิกายน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดตามแผนภาพที่ 3.27 ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารภายใน สวทช.



แผนภาพที่ 3.27 ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารภายใน สวทช.

- การสอบทานผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk and Internal Audit)
 - 1) กระบวนการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ดำเนินการโดยสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานของกิจกรรมลดความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีการกำกับดูแลและติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความเหมาะสม เชื่อถือได้ และสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2) แผนกการตรวจประเมินระบบบริหารความเสี่ยงเข้ากับการตรวจประเมินภายใน (Internal Audit) ระบบ ISO 9001 อย่างเป็นทางการ โดยเริ่มดำเนินการตามข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 Version 2015 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 ซึ่งสาระสำคัญข้อกำหนดนี้คือ มีการเพิ่มเรื่องการจัดการความเสี่ยงเป็นข้อกำหนดที่ 6.1 การดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส (Action to Address Risk and Opportunities)

ดังนั้น ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 สวทช. ได้ผนวกเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน โดยกำหนดให้มีการตรวจประเมินระบบบริหารคุณภาพทั้งภายในและนอกตามข้อกำหนด ISO 9001:2015 ซึ่งขอบเขตการตรวจประเมินครอบคลุมถึงกระบวนการทำงานตามพันธกิจ สวทช.

● การสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Communication)

สวทช. กำหนดแนวทางการสื่อสารแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) นอกเหนือจากการดำเนินงานตามนโยบาย/บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ในทุกระดับด้วยการจัดทำแผนการดำเนินงานสื่อสารและให้คำปรึกษาเพื่อเป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องของ สวทช. ประกอบด้วย

1) การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/หน่วยงาน ด้วยตระหนักดีว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร สวทช. จึงได้เริ่มดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/หน่วยงาน โดยบรรจุเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงสร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับพนักงานทุกระดับตามบทบาทและหน้าที่ และให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดย สวทช. มีระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO 27000 และระบบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 จึงพิจารณานำระบบต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละส่วนงานให้มีมิติของการบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงการทำงานแบบมีบูรณาการร่วมกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับในทางปฏิบัติ ไม่ยึดติดกับรูปแบบเชิงทฤษฎี ทั้งนี้ สวทช. ได้พัฒนาแบบฟอร์มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) เพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงไปพร้อมกับการวางแผนการดำเนินงานของฝ่าย โดยเพิ่มให้มีการทบทวนเรื่องความเสี่ยงในรายตัวชี้วัด และสรุปประเด็นความเสี่ยงของฝ่ายที่พิจารณาทั้งจากตัวชี้วัดภารกิจและบทบาทของหน่วยงาน โดยแบบฟอร์มดังกล่าวเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับฝ่าย/หน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของศูนย์ฯ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลพิจารณานำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารของฝ่าย/หน่วยงานและพนักงานในทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม

ตัวอย่าง แบบฟอร์มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) ของ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ลำดับที่	1. ตัวชี้วัด(วัตถุประสงค์คุณภาพ)	2. เกณฑ์ที่ตั้งไว้และวิธีการประมวลผล / สูตรที่จะใช้คำนวณ (เป้าหมาย -> เป็นตัวเลข และวัดได้)	3. ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	4. วัน เดือน ปี ที่ จะต้องบรรลุ เป้าหมาย /เกณฑ์ ที่ตั้งไว้	5. ความถี่ในการ นำเสนอและเสนอ ใคร	6. ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบในการวัด วิเคราะห์และ	7. เมื่อพิจารณาการดำเนินการที่มีอยู่ ปัจจุบันแล้วตัวชี้วัดนี้มีความเสี่ยงหรือไม่ (ไม่มี/มี)
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....
							o ไม่มี o มี โปรดระบุความเสี่ยง.....

เมื่อทำพิจารณาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดในงบประมาณปีและภารกิจตามบทบาทหน้าที่แล้ว ท่านคิดว่าน่าจะมีความเสี่ยงที่ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอะไรบ้างโปรดระบุ

1)

2)

ก)

ทั้งนี้ได้แบบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนลด/ควบคุมความเสี่ยงมาพร้อมกันแล้ว ☐ BTD ☐ อื่นๆ.....

ผู้รับผิดชอบ	ผู้อนุมัติ
(วันที่	(วันที่

หมายเหตุ 1)ผู้ลงนามผู้รับผิดชอบต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป 2)ผู้ลงนามผู้อนุมัติต้องเป็นรองผู้อำนวยการศูนย์ ขึ้นไป หรือ รองผู้อำนวยการ สวทช. ที่กำกับดูแลสายงาน
--

2) โดยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยง และให้เกิดการทดลองปฏิบัติจริง จากนั้นจึงให้มีการนัดพบ และให้คำปรึกษารายฝ่าย/หน่วยงาน เพื่อให้แต่ละฝ่าย/หน่วยงานสามารถระบุความเสี่ยงที่ตอบเป้าหมาย และหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย/หน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุผลกระทบ มาตรการลดความเสี่ยงที่มีอยู่ และวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

3) การจัดการสื่อสารกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับให้มีความตระหนักและความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการสื่อสารเรื่องความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องผ่านทางสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์/สถานที่ ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้จากเว็บไซต์ Wiki Risk Management ที่ https://central.nstda.or.th/wiki2/nstda_risk_management/start ที่เชื่อมโยงในแต่ละกิจกรรม / กระบวนการหลักที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งทราบถึงนโยบายแผนบริหารความเสี่ยง ผลการจัดการความเสี่ยงในที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง และการติดตามความเสี่ยง เป็นต้น

4) การจัดการความรู้และการยกย่องหน่วยงานต้นแบบ Knowledge Management (KM) โดยการ จัดกิจกรรม Knowledge Management (KM) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดี และมอบรางวัล เชิดชูเกียรติแก่ศูนย์แห่งชาติที่มีการบริหารความเสี่ยงดีเด่น

5) การเรียนรู้จากภายนอกองค์กร จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานภายนอก (ภาครัฐ ภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ) หรือจัดเสวนาโดยเชิญผู้มีชื่อเสียงมาบรรยายถึงประสบการณ์การจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ได้เรียนรู้แนวทาง กระบวนการ และ เทคนิคการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายนอก สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ได้

6) การสร้างความตระหนักและการสื่อสารภายในองค์กร ถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงไป รวมอยู่ในกิจกรรมการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง MMRP เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางได้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง มีบทบาทในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเข้าใจถึง หลักการบริหารความเสี่ยง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารฝ่าย/งานที่รับผิดชอบได้

7) พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์บนระบบ e-Learning โดยผู้ที่สนใจสามารถเข้าเรียนหลักสูตร พื้นฐานการบริหารความเสี่ยงผ่านลิงค์ <https://ant.biotec.or.th/elearning/course/view.php?id=25> และ มีบททดสอบความเข้าใจของพนักงานหลังเรียนรู้ โดยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดพื้นฐาน ในการจัดการความเสี่ยง และนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยงทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว พร้อมทั้ง สามารถเรียน และเพิ่มเติมความรู้ได้ตลอดเวลา

● การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Risk Management IT System)

สวทช. ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง ตามข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. โดยมุ่งหวังให้มีการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถ ติดตามได้ และมีการบันทึกข้อมูลไว้ที่ฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่งปัจจุบัน สวทช. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบันทึก ข้อมูลแล้วเสร็จและเริ่มใช้งานแล้ว โดยระบบบันทึกข้อมูลประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย Bow Tie Diagram รวม 8 กล้อง (2) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (3) แผนบริหารความเสี่ยง และ (4) แบบ รายงานผลการจัดการความเสี่ยงรายไตรมาส (Mitigation Action Report) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถสื่อสารและ รายงานผลได้โดยสะดวกมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาระบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในระบบ NSTDA Monitoring and Evaluation Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทราบผลการบริหาร ความเสี่ยง และรายละเอียดต่างๆได้ง่าย และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์และพัฒนาแผนการบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ทั้งนี้ในระยะยาว สวทช. มีแผนที่จะใช้ระบบสารสนเทศช่วยประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การติดตามและรายงานความเสี่ยงถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ส่งเสริมการบริหาร ความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประกาศสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มีพันธกิจหลักในการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้นำสู่การใช้งานจริง และเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ในวงกว้าง ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัด และความเสี่ยงต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามปกติ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ สวทช. มีการวางแผนป้องกัน รองรับผลกระทบและลดความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหาร พนักงานและพนักงานโครงการ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับชั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานที่ประยุกต์จากมาตรฐานแนวทางการบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018

๒. สำนักงานจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และดำเนินการควบคู่กับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของ สวทช.

๓. สำนักงานจัดให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึง และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และพัฒนาแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๔. สำนักงานให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของตนเอง เพื่อให้สามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และผนวกเข้ากับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกันและให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๖



(ศาสตราจารย์ชูกิจ ลิมปิจำนงค์)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ภาคผนวก ข อภิธานศัพท์บริหารความเสี่ยงของ สวทช.

(Glossary for NSTDA Risk Management)

คำศัพท์	ความหมาย
Accept / Take (การยอมรับ)	การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
Assistant Risk Owner (ผู้ช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง)	ชื่อของผู้ช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง เพื่อช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ประเมิน จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งประสานงานผู้เกี่ยวข้องในการจัดประชุม/หารือตามความเหมาะสม
Assistive Technology and Medical Device Research Center : A-MED (ศูนย์วิจัยเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือแพทย์)	ศูนย์กลางของการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านเครื่องมือแพทย์นวัตกรรมสุขภาพ อุปกรณ์ประมวลผลสัญญาณชีวการแพทย์ เทคโนโลยีฟื้นฟูสมรรถภาพ เทคโนโลยีที่ทุกคนเข้าถึง และเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อตอบสนองการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย S-Curve ด้านการแพทย์ครบวงจร
Avoid / Terminate (การหลีกเลี่ยง)	การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
Bow Tie Diagram : BTB	ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการวางแผนจัดการความเสี่ยงขององค์กร สามารถประเมินสาเหตุ ผลกระทบ และการควบคุมที่มีอยู่ พร้อมกับวางแผนมาตรการในการควบคุมและลดความเสี่ยง
Causes (สาเหตุ)	สาเหตุของความเสี่ยง สาเหตุต่าง ๆ ที่สามารถส่งผลให้เกิดความเสี่ยง
Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)	ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
Control Owner	ผู้ที่รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบกลไกนั้น ๆ
Due Date (วันครบกำหนด)	กำหนดวันสิ้นสุดของการดำเนินการ/กิจกรรม
Electrical and Electronic Products Testing Center : PTEC (ศูนย์ทดสอบผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์)	เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือแพทย์ของไทย

คำศัพท์	ความหมาย
Enterprise Risk Management : ERM (การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)	กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกลยุทธ์ กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
Existing Mitigating Controls	กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่มีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการแก้ไขผลกระทบ/ดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย
Existing Preventative Controls	กลไกการควบคุมเชิงป้องกันที่มีอยู่แล้ว ที่ใช้ในการควบคุม/ป้องกันมิให้เกิดสาเหตุ (Causes)
Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)	ความเสี่ยงเนื่องจากสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน หรืองบประมาณเกิดความขัดข้องจนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ อันเนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร
Focus Center : FC (ศูนย์แห่งความเป็นเลิศเฉพาะด้าน)	สวทช. พัฒนากลไกการจัดตั้ง Focus Center เพื่อขยายขนาดผลงานวิจัยที่มีศักยภาพให้เป็นต้นแบบระดับอุตสาหกรรม เพิ่มโอกาสในการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและเกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น สร้างความสามารถระดับวิศวกรรมและการผลิตจำนวนมาก สามารถนำผลงานไปใช้ประโยชน์ได้จริง และพัฒนาหน่วยวิจัยที่ทำงานวิจัยในระดับใกล้เคียงตลาดให้มีความพร้อมที่จะทำงานในระดับเชิงพาณิชย์ ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ A-MED NSD และ RMT
Impact (ผลกระทบ)	ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ
Industrial Ceramic and Houseware Product Testing Center : CTEC (ศูนย์ทดสอบ)	ให้บริการทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับ คุณภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในเวทีสากล

คำศัพท์	ความหมาย
ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในบ้านและเซรามิกอุตสาหกรรม)	
Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)	โอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต
Link to Cause	กลไกการควบคุมเชิงป้องกันเชื่อมโยงกับสาเหตุเรื่องใดและกลไกนั้นสามารถช่วยป้องกัน/มีส่วนช่วยป้องกันสาเหตุเรื่องใด
Link to Impact	กลไกการควบคุมเชิงแก้ไขที่องค์กรมีอยู่แล้ว สามารถเชื่อมโยงในการช่วยแก้ไข/ลดความเสียหายผลกระทบเรื่องใด
Major Program And Project : MPP (การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับโปรแกรม/โครงการหลัก)	การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับโปรแกรม/โครงการหลัก จะดำเนินการเฉพาะโปรแกรมขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ งบประมาณ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
Mitigation Action Plan : MP	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
Mitigation Action Report : MAR	แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง
National Biobank of Thailand : NBT (ธนาคารทรัพยากรชีวภาพแห่งชาติ)	ดำเนินการจัดเก็บ อนุรักษ์ ทรัพยากรชีวภาพ เช่น พืช จุลินทรีย์ ข้อมูลจีโนมของมนุษย์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประชาคมวิจัย
National Omics Center : NOC (ศูนย์โอมิกส์แห่งชาติ)	พัฒนาวิธีการตรวจสอบทาง Genomics, Transcriptomics, Proteomics และ Metabolomics ที่ได้มาตรฐาน
National Quality Infrastructure : NQI (โครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพ)	เป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพ เพื่อรองรับการให้บริการ วิเคราะห์ทดสอบด้วยเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย และการตรวจประเมินให้การรับรองที่ได้มาตรฐานสากลทั้งกับภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ เพื่อต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรม อันจะเป็นฐานให้เกิดเศรษฐกิจสังคมฐานนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ PTEC NCTC TBES CTEC และ NFED
National S&T Infrastructure : NSTI (โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ)	การพัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สำคัญของประเทศ ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ NBT NOC ThaiSC TIIS และ TMEC

คำศัพท์	ความหมาย
National Security and Dual-Use Technology Center : NSD (ศูนย์เทคโนโลยีเพื่อความมั่นคงของประเทศและการประยุกต์เชิงพาณิชย์)	เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานวิจัย พัฒนา เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความมั่นคงของประเทศ
NSTDA Characterization and Testing Service Center : NCTC (ศูนย์บริการวิเคราะห์ทดสอบ สวทช.)	ห้องปฏิบัติการที่มีคุณภาพตรงตามหลักมาตรฐานสากล (ISO/IEC 17025) และเครื่องมือที่ทันสมัย
NSTDA Fabrication and Engineering Service Division : NFED ฝ่ายบริการงานวิศวกรรม สวทช.	เป็นฝ่ายบริการงานวิศวกรรม สวทช. ให้บริการ ออกแบบ สร้าง เครื่องต้นแบบและชิ้นงาน เชิงวิศวกรรม และบริการซ่อมบำรุงซ่อมแซม เครื่องมือห้องปฏิบัติการ
NSTDA Supercomputer Center : ThaiSC (ศูนย์ทรัพยากรคอมพิวเตอร์เพื่อการคำนวณขั้นสูง)	เป็นศูนย์บริการด้านการคำนวณประสิทธิภาพสูง เพื่อตอบโจทย์ปัญหาขนาดใหญ่ของประเทศที่ต้องการความรวดเร็วและความแม่นยำสูง
Operational Risk (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารโครงการ การบริหารงานวิจัย ระบบงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงาน
Rail and Modern Transports Reserch Center : RMT (ศูนย์วิจัย เทคโนโลยีระบบรางและการขนส่งสมัยใหม่)	ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีความพร้อมสำหรับใช้งานในภาคอุตสาหกรรมระบบรางและการขนส่งสมัยใหม่ ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
Reduce / Treat (การลด)	การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง หรือการลดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง
Residual Risk Rating	ผลคูณระหว่างโอกาสเกิดและผลกระทบที่ยังเหลืออยู่หลังจากได้

คำศัพท์	ความหมาย
	ดำเนินการตามกลไกควบคุมแล้ว เป็นระดับคะแนนของความเสียง
Risk Analysis (การวิเคราะห์ความเสี่ยง)	เป็นการวิเคราะห์สาเหตุต่าง ๆ ที่สามารถจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากเกิดความเสี่ยง เพื่อเป็นข้อมูลใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง
Risk Appetite : RA (ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ)	ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับโอกาสเกิดและความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง
Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง)	กระบวนการการประมาณระดับความเสี่ยง และการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
Risk Boundary (ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้)	ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามที่องค์กร/หน่วยงานกำหนด
Risk ID	เป็นการกำหนดรหัสชื่อเรียก (Code) เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนว่ารายการความเสี่ยงที่จัดการอยู่นี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเรื่องใด โดยการกำหนดรหัสรายการความเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ระดับตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้ 1. ระดับ ERM ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตัวอย่างเช่น RES-1, REC-4 ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง ตัวที่ 2 แทนระดับองค์กร E = Enterprise เพื่อแสดงว่าเป็นระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตัวที่ 3 แทนประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ขอรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ) 2. ระดับ SBU ระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก (Strategic Business Unit: SBU) ตัวอย่างเช่น R1S-9, R2F-2

คำศัพท์	ความหมาย
	ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง ตัวที่ 2 แทนระดับศูนย์แห่งชาติ หมายเลข (1 - 6) คือ 1 = SBU 1 สำนักงานกลาง 2 = SBU 2 ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ศช.) 3 = SBU 3 ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ศว.) 4 = SBU 4 ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (ศอ.) 5 = SBU 5 ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ศน.) 6 = SBU 6 ศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ (สล.) ตัวที่ 3 แทนประเภทความเสี่ยง S-O-F-C ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ขอรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ) 3. ระดับ MPP ระดับโปรแกรม/โครงการหลัก (Major Program and Project: MPP) ตัวอย่างเช่น R1-NCTC-1, R4-ThaiSc-1 ตัวที่ 1 แทนด้วยตัวอักษร R = Risk เพื่อแสดง ว่าเป็นรหัสในระบบบริหารความเสี่ยง ตัวที่ 2 แทนระดับศูนย์แห่งชาติ/อยู่ภายใต้กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงของศูนย์แห่งชาติ หมายเลข (1 - 6) กำหนดเหมือนระดับ SBU ตัวที่ 3 แทน ชื่อฝ่าย/หน่วยงาน ตัวที่ 4 แทนลำดับที่ขอรายการความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระบุหมายเลข 1, 2, 3.....ตามลำดับที่ได้รับ)
Risk Identification (การระบุความเสี่ยง)	เป็นการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา

คำศัพท์	ความหมาย
Risk Management (การบริหารจัดการความเสี่ยง)	กระบวนการบริหารจัดการองค์กรโดยมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
Risk Mitigation Tasks	กิจกรรมหรือการดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขและบรรเทาความเสี่ยงรวมทั้งการปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิม เพื่อใช้ในการป้องกันสาเหตุและแก้ไขผลกระทบหรือการดำเนินการมิให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง
Risk Owner	ชื่อและตำแหน่งของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ระบุสาเหตุปัจจัยของความเสี่ยง รับผิดชอบในการดูแลควบคุมมาตรการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินและตัดสินใจตามแนวทางการลดหรือควบคุมความเสี่ยง
Risk Profile (ผังภูมิความเสี่ยง)	ผังภูมิแสดงสถานะของระดับความเสี่ยง โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เทียบเป็นสี 4 ระดับ คือ สีแดง ระดับสูงมาก (Very high), สีส้ม ระดับสูง (High), สีเหลือง ระดับปานกลาง (Medium) และสีเทา ระดับต่ำ (Low)
Risk Rating “After” Mitigation	ระดับคะแนนของความเสี่ยงหลังจากได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด
Risk Rating “Before” Mitigation	ระดับคะแนนของความเสี่ยงก่อนดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด
Risk Tolerance : RT (ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้)	ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Share / Transfer (การร่วมจัดการ)	การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น
Strategic Business Unit : SBU (การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก)	บทบาทการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับศูนย์แห่งชาติ/หน่วยงานหลัก ตามโครงสร้างการบริหารงานของ สวทช. ประกอบด้วย 6 SBU ได้แก่ สำนักงานกลาง, ศูนย์พันธวิศวรรกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (ศช.), ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (ศว.), ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ(ศอ.), ศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ (ศน.) และศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ
Strategic Initiative	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดให้แต่ละศูนย์/สายงานดำเนินงานในแต่ละปีเพื่อให้ สวทช. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจาก

คำศัพท์	ความหมาย
	การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ ภายนอก ผู้ให้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจ ผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
Task Owner	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน/กิจกรรม
Technology and Informatics Institute for Sustainability : TIIS (สถาบันเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน)	จัดทำข้อมูลและการประเมินวัฏจักรชีวิต เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy) การเติบโตอย่างยั่งยืน และการแข่งขัน ในระดับสากล
Tentative Risk Owner	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงเบื้องต้น
Thai Microelectronics Center : TMEC (ศูนย์เทคโนโลยีไมโคร อิเล็กทรอนิกส์)	หน่วยงานหลักที่ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและ ออกแบบวงจรรวมของประเทศ รวมทั้งสร้างกำลังคนด้านไมโคร อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทย
Toxicology and Bio Evaluation Service Center : TBES (ศูนย์ทดสอบทางพิษวิทยาและ ชีววิทยา)	เป็นหน่วยงานให้บริการทดสอบทางด้านพิษวิทยา ชีววิทยา และฤทธิ์ ทางเภสัชวิทยาของผลิตภัณฑ์ ด้วยวิธีมาตรฐาน ISO, OECD Test Guidelines และมาตรฐานอื่นๆ ด้วยกระบวนการตามระบบคุณภาพ สากล ซึ่งเป็นความต้องการของภาคอุตสาหกรรมของไทย เพื่อการขึ้น ทะเบียน และส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศ

ภาคผนวก ค ผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 ผังทบทวนความเสี่ยง ประจำปี (Annual Risk Review : ARR)

การทบทวน/กำหนดรายการความเสี่ยง (Annual Risk Review : ARR) ประจำปี									
SOFC	A New Risks/ Revised Statement	B คำอธิบายของความเสี่ยง/ ขอบเขตของความเสี่ยง	C Score		D Risk Owner	E แผนกลยุทธ์ ฉบับที่	F ตัวชี้วัดปี	G เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา	H ข้อเสนอเพื่อพิจารณา
			L*I before	L*I Q3					
Strategic Risk									
Operational Risk									
Financial Risk									
Compliance Risk									

ผังสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง Bow Tie Diagram : BTd

BTd สำหรับ ปีงบประมาณ... Update...

6. Risk Rating "Before" Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Likelihood</td><td></td></tr> <tr><td>Impact</td><td></td></tr> <tr><td>Residual</td><td></td></tr> <tr><td>Risk Rating</td><td></td></tr> <tr><td>วันที่</td><td></td></tr> </table>	Likelihood		Impact		Residual		Risk Rating		วันที่		1. Risk ID: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Owner</td><td></td></tr> <tr><td>Asst. Owner</td><td></td></tr> </table>	Owner		Asst. Owner		8. Risk Rating "After" Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td></td><td>แผน</td><td>ผล</td></tr> <tr><td>Likelihood</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Impact</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Residual Risk</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Rating</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>วันที่</td><td></td><td></td></tr> </table>		แผน	ผล	Likelihood			Impact			Residual Risk			Rating			วันที่		
Likelihood																																		
Impact																																		
Residual																																		
Risk Rating																																		
วันที่																																		
Owner																																		
Asst. Owner																																		
	แผน	ผล																																
Likelihood																																		
Impact																																		
Residual Risk																																		
Rating																																		
วันที่																																		

2. Causes <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		3. Impacts <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> </table>	1		2		3	
1													
2													
3													
1													
2													
3													

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

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

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

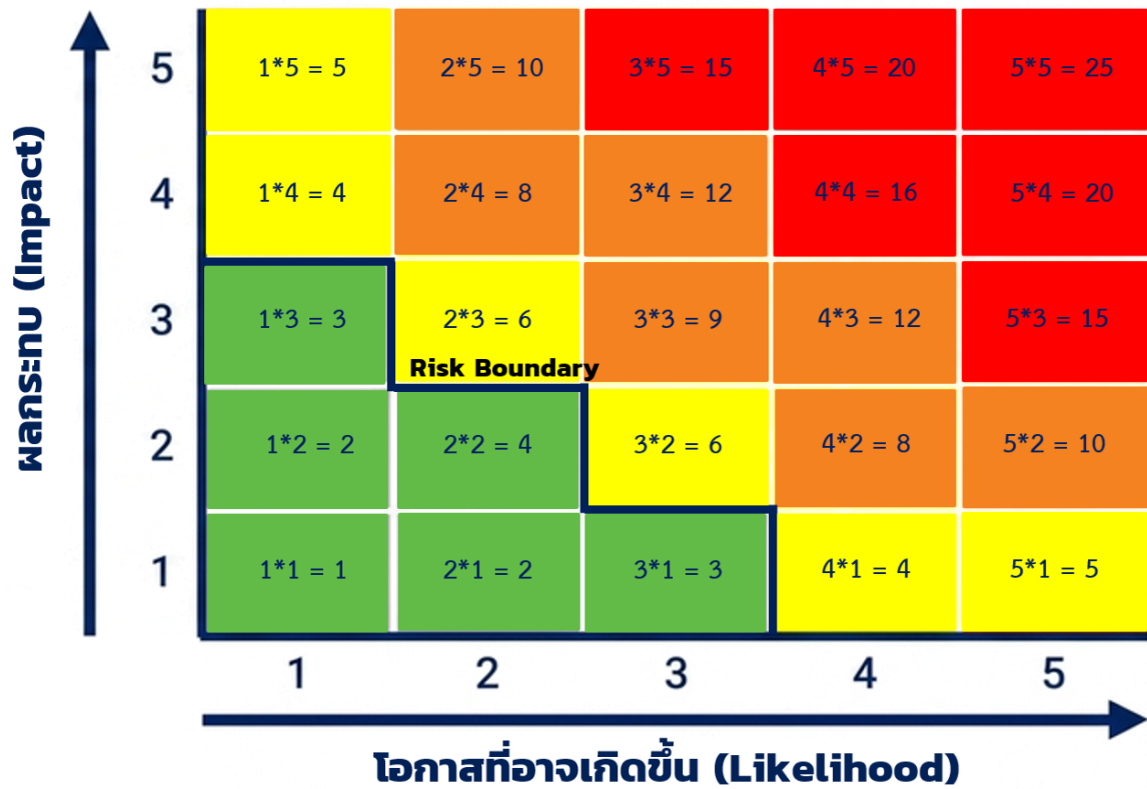
จัดทำโดย

วันที่

อนุมัติโดย

วันที่

ผังภูมิความเสี่ยง (Risk Profile : RP)



แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 5x5

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 5 x 5 ปีงบประมาณ พ.ศ.			
Risk ID.....			
เกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)		เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)	
Level of likelihood		Level of Impact	
5 เกิดแน่นอน		5 รุนแรงมาก	
4 มีแนวโน้มเกิดสูง		4 มาก	
3 อาจเกิดได้		3 ปานกลาง	
2 ไม่น่าจะเกิด		2 กระทบน้อย	
1 เกิดได้ยากมาก		1 เล็กน้อย	

ภาคผนวก ง ผังการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment/Risk Mitigation)

ผังวิเคราะห์ความคุ้มค่าของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit Analysis For RMA : CBA)

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis)						"Before" Mitigation	
ประเด็นความเสี่ยง _____ Risk Owner _____						Impact	
						Likelihood	
						Residual Risk Rating	
	Risk Mitigation Tasks	Task Owner	Cost Level (L, M, H)			② Benefit Level	Priority for Mitigation Action (1, 2, 3, 4)
			งบประมาณ	Man-month	① Cost Level		
1							
2							
3							
4							
5							
6							

ผู้วิเคราะห์ _____

วันที่ _____

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Plan : MAP)

ความเสี่ยง (Risk Identification)	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	กลยุทธ์/แผนงาน	Task Owner	แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรมที่มี	กิจกรรมที่เพิ่ม	เริ่มเก็บ ข้อมูล/ ดำเนินการ	(f) ความถี่ การติดตามผล	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ (ระบุชื่อบุคคล)	แหล่ง งบประมาณ ของกิจกรรม

ภาคผนวก จ คู่มือการใช้งานระบบบริหารความเสี่ยงบนระบบ Odoo

ขั้นตอนที่ 1 : การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย Bow Tie Diagram

บทบาทหน้าที่ : ผู้ช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Assistant Risk Owner)

6. Risk Rating "Before" Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Likelihood</td><td></td></tr> <tr><td>Impact</td><td></td></tr> <tr><td>Residual Risk Rating</td><td></td></tr> <tr><td>วันที่</td><td></td></tr> </table>	Likelihood		Impact		Residual Risk Rating		วันที่		1. Risk ID: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Owner</td><td></td></tr> <tr><td>ผู้ช่วย</td><td></td></tr> </table>	Owner		ผู้ช่วย		8. Risk Rating "After" Mitigation <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td>แผน</td> <td>ผล</td> </tr> <tr><td>Likelihood</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Impact</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Residual Risk Rating</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>วันที่</td><td></td><td></td></tr> </table>		แผน	ผล	Likelihood			Impact			Residual Risk Rating			วันที่		
Likelihood																													
Impact																													
Residual Risk Rating																													
วันที่																													
Owner																													
ผู้ช่วย																													
	แผน	ผล																											
Likelihood																													
Impact																													
Residual Risk Rating																													
วันที่																													

2. Causes	3. Impacts
1	1
2	2
3	3
4	4

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

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

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

จัดทำโดย ...

วันที่

อนุมัติโดย ...

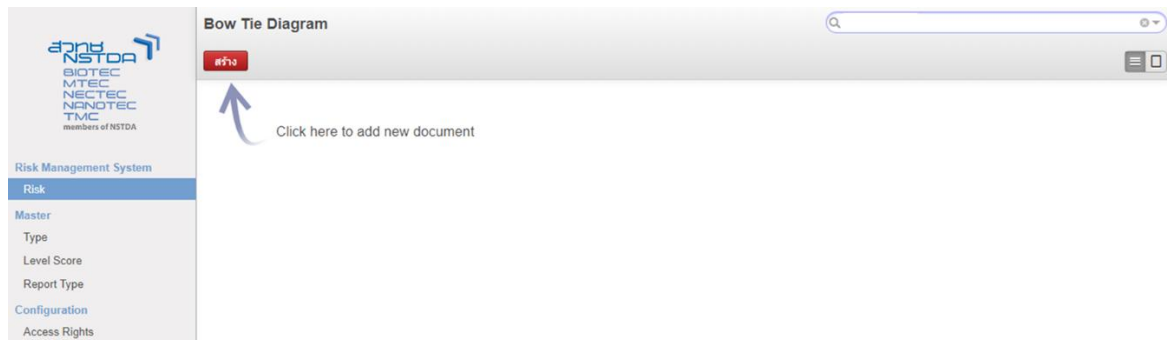
วันที่

ผังแสดงสรุปการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือ Bow Tie Diagram

1. การสร้าง Bow Tie Diagram (BTD)

1.1 เข้าสู่ระบบที่ <https://o.nstda.or.th/app/rsk>

1.2 คลิกปุ่ม สร้าง



1.3 หลังจากคลิกปุ่มสร้างจะปรากฏหน้าต่างดังนี้

1.4 ระบุประเภทของความเสียหาย ว่าเป็นความเสี่ยงในระดับใด

The screenshot shows the 'Bow Tie Dia... / ใหม่' (New) interface. On the left is a sidebar with the NSTDA logo and a 'Risk Management System' menu. The main area is titled '(1) Bow Tie Diagram'. A dropdown menu for 'ประเภทความเสี่ยง' (Risk Category) is open, showing options: ERM, SBU 1, SBU 2, SBU 3, SBU 4, SBU 5, SBU 6, SBU 7, NSTI, NQI, and FC. Other fields like 'Year', 'Risk ID', 'Title', 'Detail', 'Owner', and 'Asst. Owner' are visible but not filled out. A callout box points to the dropdown menu with the text 'ระบุประเภทความเสี่ยง'.

1.5 ระบุรหัส ชื่อ และคำอธิบายความเสี่ยง

The screenshot shows the 'Bow Tie Dia... / ใหม่' (New) interface. The 'ประเภทความเสี่ยง' (Risk Category) dropdown is set to 'ERM'. The 'Year' dropdown is set to '2565'. The 'Risk ID' field is empty. The 'Title' field is empty. The 'Detail' field is empty. The 'Owner' and 'Asst. Owner' fields are empty. The 'สาระสำคัญของความเสี่ยง' (Risk Significance) field is empty. Callout boxes point to the 'Year' field with the text 'ระบุรหัสความเสี่ยง', the 'Title' field with the text 'ระบุชื่อความเสี่ยง', and the 'Detail' field with the text 'ระบุคำอธิบายความเสี่ยง'.

1.6 ระบุชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ (Risk Owner)

The screenshot shows the 'Bow Tie Dia... / ใหม่' (New) interface. The 'ประเภทความเสี่ยง' (Risk Category) dropdown is set to 'ERM'. The 'Year' dropdown is set to '2565'. The 'Risk ID' field is empty. The 'Title' field is empty. The 'Detail' field is empty. The 'Owner' dropdown menu is open, showing a list of users: 000001 - สมบัติ ภาณุวัฒน์, 000002 - สุภาภรณ์ ประสงค์, 000003 - สุภาภรณ์ ประสงค์, 000004 - สุภาภรณ์ ประสงค์, and 000005 - พิชัยพงษ์ เมธโชค. Callout boxes point to the 'Owner' dropdown with the text 'พิมพ์ ชื่อ Risk Owner หรือรหัสพนักงาน' and the 'Owner' field with the text 'คลิกเลือกชื่อที่ต้องการ'.

1.7 ระบุชื่อผู้ช่วยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น ๆ (Ass. Risk Owner) ซึ่งสามารถระบุได้มากกว่า 1 รายชื่อ

1.8 ระบุสาระสำคัญของความเสี่ยง/ที่มาและความสำคัญของความเสี่ยง และสามารถแนบไฟล์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้

1.9 ระบุผู้จัดทำ BTD ซึ่งสามารถระบุได้เพียงชื่อเดียว และระบุวันที่จัดทำ

1.10 ระบุผู้อนุมัติ หรือผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งสามารถระบุได้เพียงชื่อเดียว พร้อมทั้งระบุวันที่อนุมัติ

NSTDA BIOTEC MTEC NECTEC NANOTEC ENTEC

Bow Tie Dia... / ใหม่

บันทึก หรือ ยกเลิก

สาระสำคัญของความเสี่ยง

Risk Management System

Risk

Mitigation Tasks(Update)

Master

Type

Level Score

Report Type

Configuration

Access Rights

คลิกเลือกชื่อที่ต้องการ

พิมพ์ ชื่อ Risk Owner หรือรหัสพนักงาน

Approve by

Date

Last Updated by

Last Updated on

000001 - อภิชาติ กอสมะชาวิทย์

000002 - อานนท์ พงษ์ไพโรจน์

000003 - สาทิต ชัยภักดิ์

000004 - อรุณ เชิญวงศ์

000005 - พิเชษฐ์ เนตรดี

000006 - สันติภาพ สอน

000007 - สันติภาพ สอน

ค้นหาชื่อ...

Attach File

คลิก เพื่อระบุวันที่อนุมัติ และคลิกยืนยัน

Approve by

Date

Last Updated by

Last Updated on

1.11 เมื่อระบุข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้วคลิกปุ่ม บันทึก เพื่อบันทึก BTD

NSTDA BIOTEC MTEC NECTEC NANOTEC ENTEC

Bow Tie Dia... / ใหม่

บันทึก หรือ ยกเลิก

คลิก บันทึก เมื่อกรอกทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว

ค้นหา (2) Causes

Impacts (3)

Risk Management System

Risk

Mitigation Tasks(Update)

Master

Type

ประเภทความเสี่ยง

Year

Risk ID

1.12 หากต้องการแก้ไขข้อมูลในส่วน BTD คลิกปุ่ม แก้ไข

NSTDA BIOTEC MTEC NECTEC NANOTEC ENTEC

Bow Tie Dia... / REF-2 - 2565

แก้ไข สร้าง

คลิก แก้ไข เมื่อต้องการแก้ไขข้อมูลที่กรอกไปแล้ว

Export Report

(1) Bow Tie Diagram

ประเภทความเสี่ยง

Year

Risk ID

Title

Detail

Owner

Asst. Owner

ค้นหา (2) Causes

Impacts (3)

Tasks (7)

Risk Management System

Risk

Mitigation Tasks(Update)

Master

Type

Level Score

Report Type

Configuration

Access Rights

2. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (Causes)

2.1 คลิกปุ่ม Causes เพื่อระบุสาเหตุต่าง ๆ ที่สามารถส่งผลให้เกิดความเสี่ยง โดยเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญที่สุดก่อนและใส่หมายเลขกำกับ เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อไป

NSTDA BIOTEC MTEC NECTEC NANOTEC ENTEC

Bow Tie Dia... / ใหม่

บันทึก หรือ ยกเลิก

Export Report

(1) Bow Tie Diagram

ประเภทความเสี่ยง

Year

Risk ID

คลิก Causes

ค้นหา (2) Causes

Impacts (3)

Risk Management System

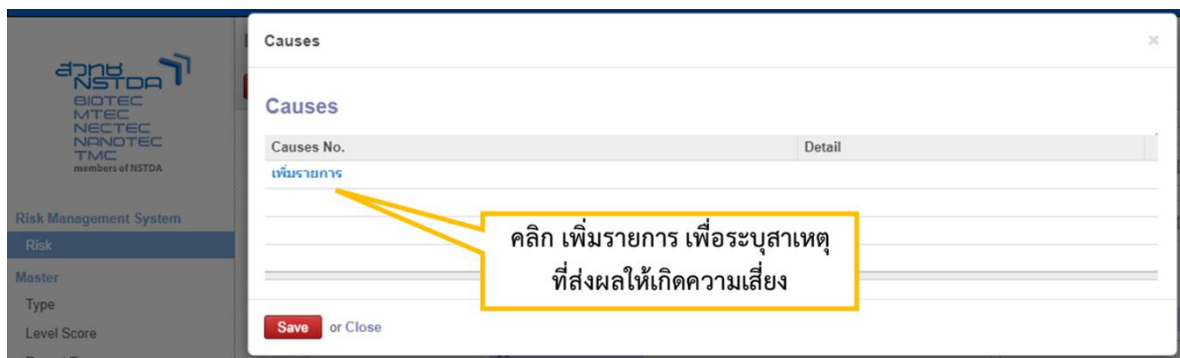
Risk

Mitigation Tasks(Update)

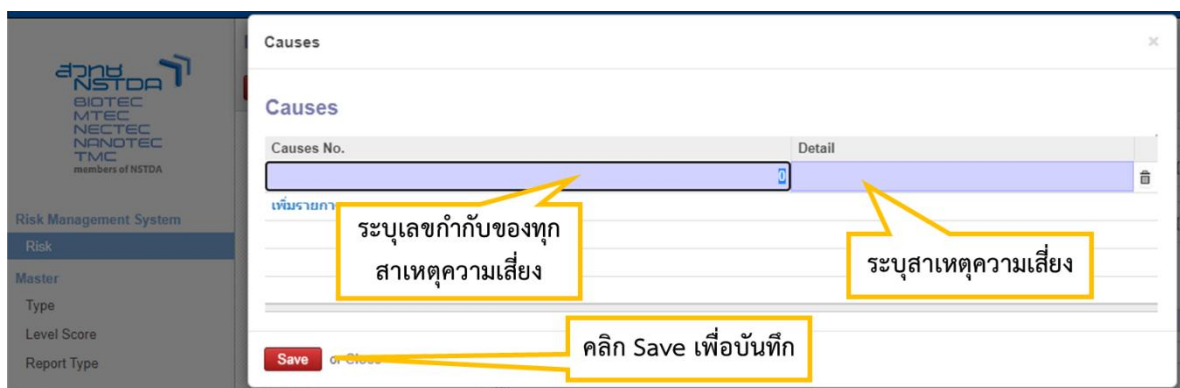
Master

Type

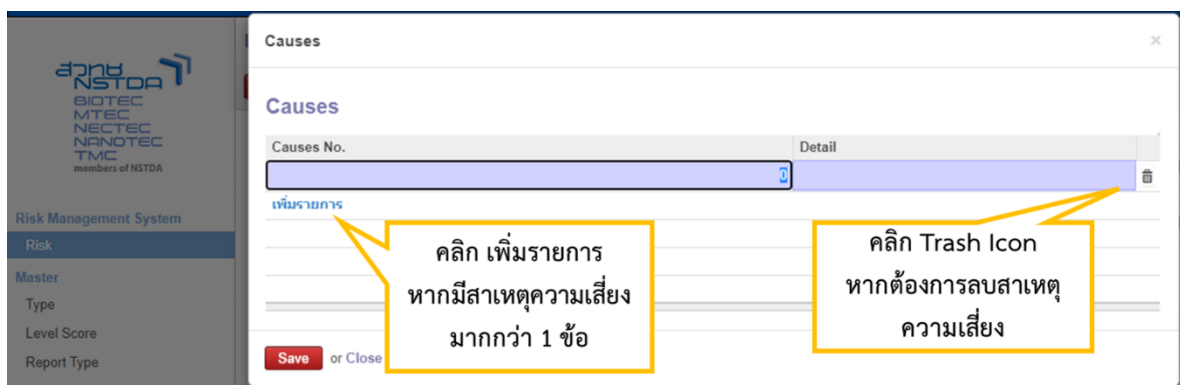
2.2 หลังจากคลิกปุ่ม Cause จะปรากฏหน้าต่างดังนี้ และคลิกปุ่ม เพิ่มรายการ



2.3 หลังจากคลิกปุ่ม เพิ่มรายการ จะปรากฏหน้าต่างดังนี้ และกรอกสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญที่สุดก่อน จากนั้น คลิกปุ่ม บันทึก เมื่อกรอกเรียบร้อยแล้ว



2.4 คลิกปุ่ม เพิ่มรายการ เมื่อมีสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงมากกว่า 1 ข้อ และหากต้องการลบสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ให้คลิกที่เครื่องหมาย 🗑 ของสาเหตุที่ต้องการลบ

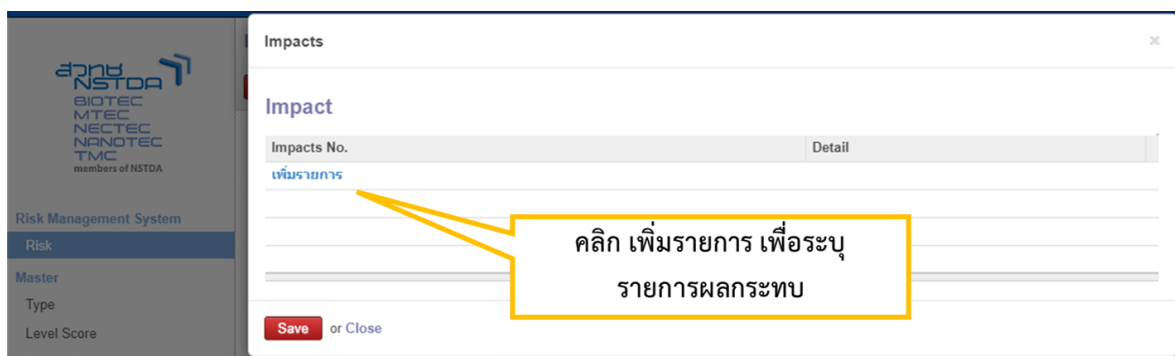


3. การระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้น (Impact)

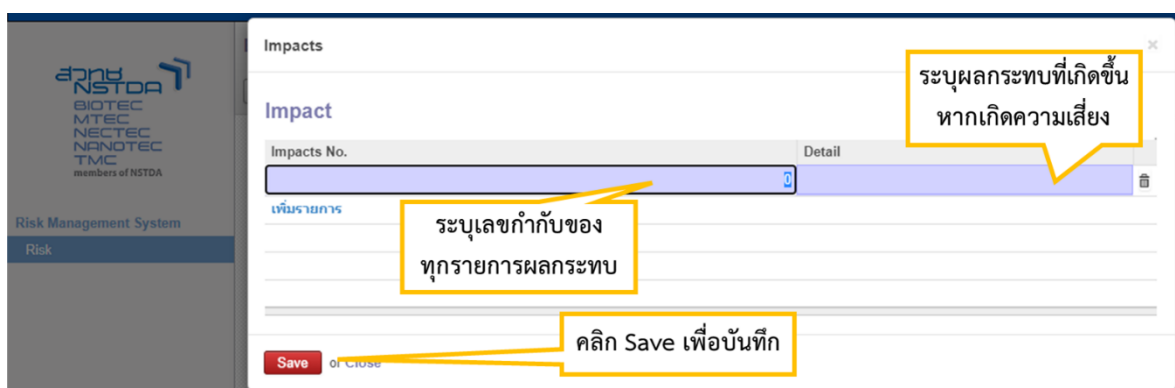
3.1 คลิกปุ่ม **Impact** เพื่อระบุผลกระทบหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นหลังจากเกิดความเสี่ยง โดยการใส่ชื่อรายการผลกระทบ เรียงจากผลกระทบที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกและใส่หมายเลขกำกับ เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อไป



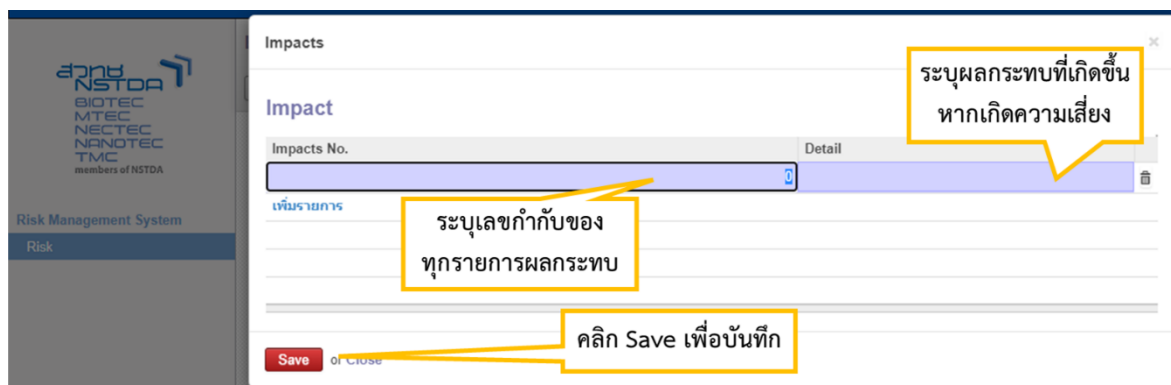
3.2 หลังจากคลิกปุ่ม **Impact** จะปรากฏหน้าต่างดังนี้ และคลิกปุ่ม **เพิ่มรายการ**



3.3 หลังจากคลิกปุ่ม **เพิ่มรายการ** จะปรากฏหน้าต่างดังนี้ และกรอกรายการผลกระทบตามลำดับความสำคัญที่สุดก่อน จากนั้น คลิกปุ่ม **บันทึก** เมื่อกรอกเรียบร้อยแล้ว



3.4 คลิกปุ่ม เพิ่มรายการ เมื่อมีรายการผลกระทบมากกว่า 1 ข้อ และหากต้องการลบรายการผลกระทบ ให้คลิกที่เครื่องหมาย  ของรายการผลกระทบที่ต้องการลบ



NSTDA
BIOTEC
MTEC
NECTEC
NANOTEC
TMC
members of NSTDA

Risk Management System
Risk

Impacts

Impact

Impacts No.	Detail

เพิ่มรายการ

ระบุเลขกำกับของ รายการผลกระทบ

ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้น หากเกิดความเสียหาย

คลิก Save เพื่อบันทึก

Save or Close

หมายเหตุ : สามารถดูรายละเอียดวิธีการกรอกข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่

https://central.nstda.or.th/wiki2/nstda_risk_management/start

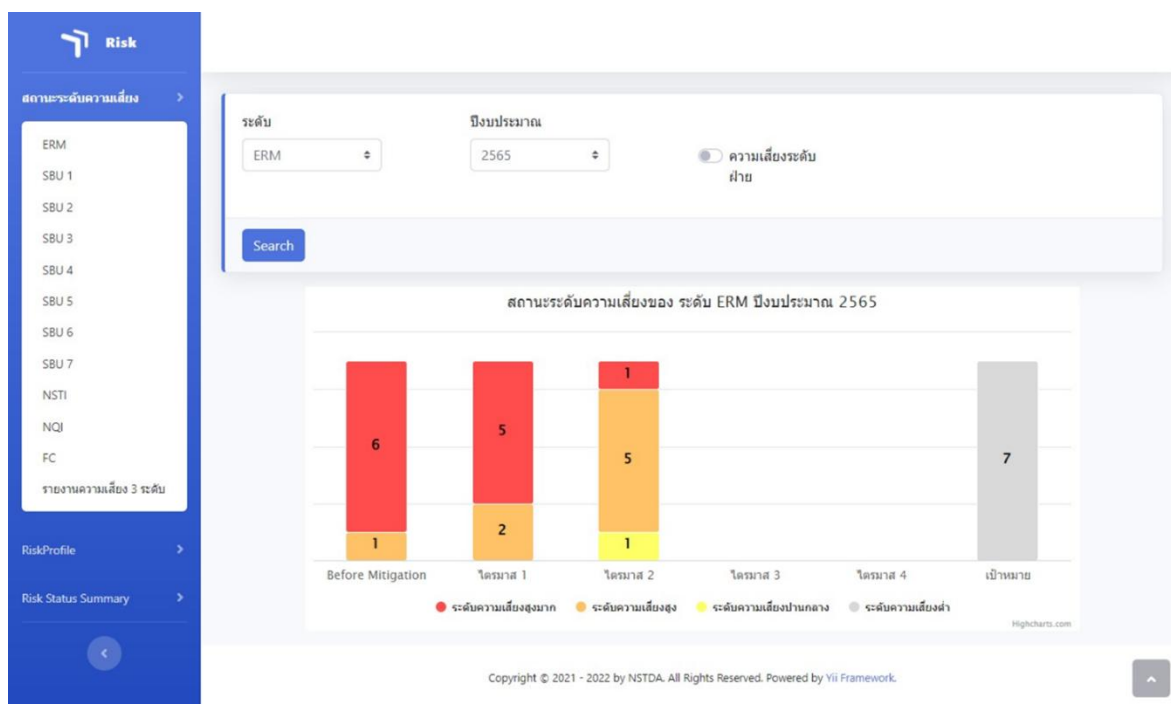
ภาคผนวก ฉ ระบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในระบบ NSTDA Monitoring Dashboard

สามารถเข้าไปดูข้อมูลรายการความเสี่ยงในแต่ละระดับ ได้ใน NSTDA Monitoring Dashboard หรือ
เข้าผ่านลิงค์ <https://ant.nstda.or.th/risk/index.php/doc/risk> โดยรูปแบบการแสดงผล ดังนี้

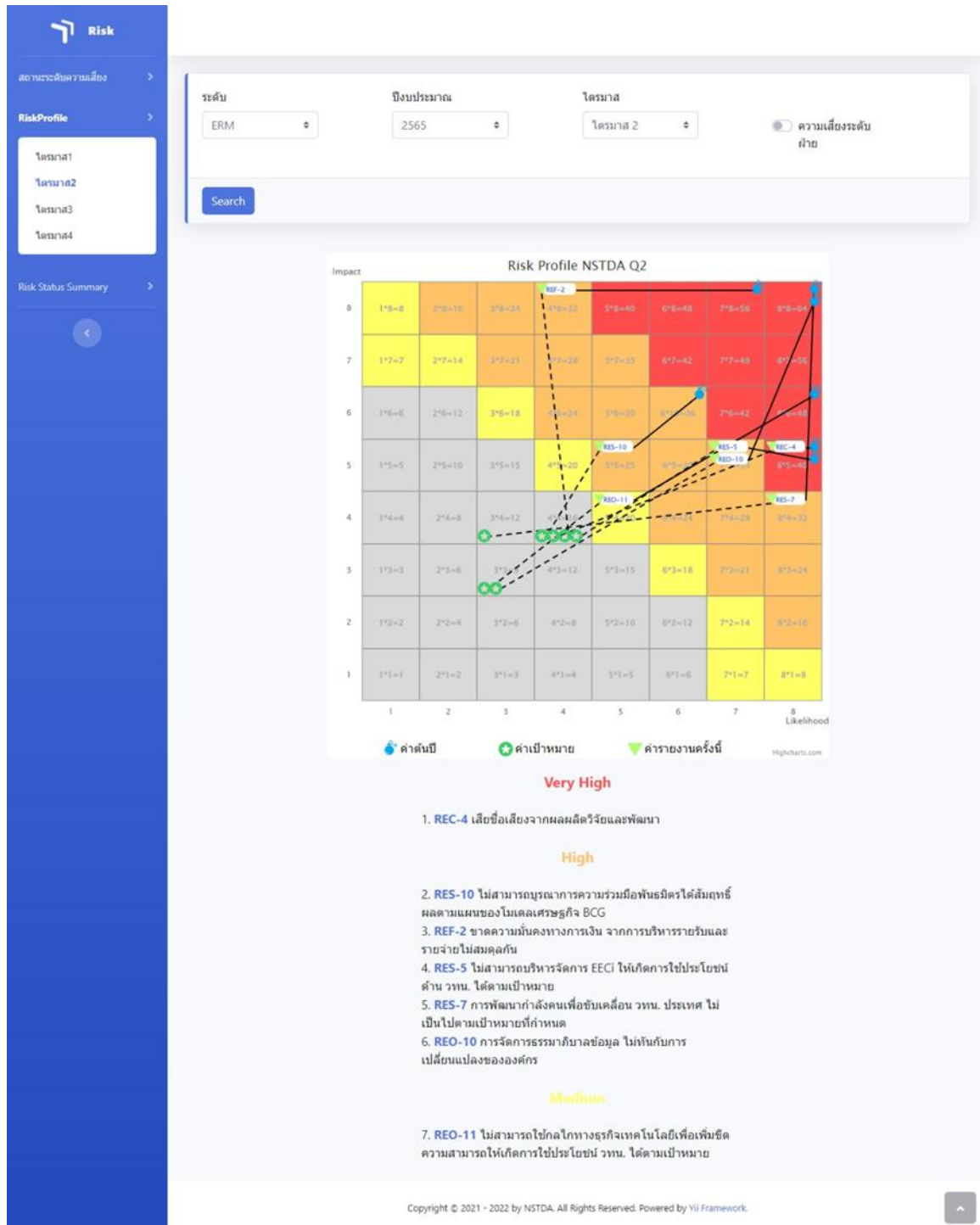
- สามารถ Search คำว่า NSTDA Dashboard ได้ที่หน้า MyPage แล้วคลิกเลือก Risk Management



- ในส่วนนี้จะเป็นการแสดงผลสถานะระดับความเสี่ยง โดยสามารถเลือกระดับความเสี่ยงที่ต้องการได้
ตามเมนูทางด้านซ้ายมือ รวมถึงสามารถเลือกปีงบประมาณที่ต้องการแสดงผลได้ด้วย



- ส่วนนี้เป็นการแสดงผล Risk Profile ของแต่ละระดับความเสี่ยง โดยสามารถเลือกไตรมาสได้ตามเมนูทางด้านซ้ายมือ และยังสามารถเลือกระดับความเสี่ยง รวมถึงปีงบประมาณที่ต้องการให้แสดงผลได้อีกด้วย



- ส่วนนี้เป็นการแสดงผล **Risk Status Summary** เป็นข้อมูลของรายการความเสี่ยงในแต่ละระดับความเสี่ยงที่เลือกไว้ โดยสามารถเลือกไตรมาสได้ตามเมนูทางด้านซ้ายมือ และยังสามารถเลือกระดับความเสี่ยง รวมถึงปีงบประมาณที่ต้องการให้แสดงผลได้อีกด้วย

Risk
สถานะระดับความเสี่ยง >

Risk Profile >

Risk Status Summary >

โครงการ 1
 โครงการ 2
 โครงการ 3
 โครงการ 4

<

ระดับ

เชิงประมาณ

ไตรมาส

☒ ความเสี่ยงระดับ
ฝ่าย

Search

Risk Status Summary @ 2565/Q2

Risk Statement	Risk Owner	Asst Owners	Risk Status		
			ต้นปี	Q2	เป้าหมาย
RES-10	จฬารัตน์ ดันประเสริฐ	มีนาคม ประทุมรัตน์ วิชรินทร์ มีรอด วรรณิศา ทองสีมา กรรณจารัตน์ นามขวา	36	25	16
REO-11	กัญญาภา สมิตินนท์	คันสนีย์ ชวนสมบูรณ์ เจียมพล ตูจีนดา	48	20	9
REC-4	ประสิทธิ์ ผลิตผลการพิมพ์	วรรณิศา ทองสีมา วรารรณ์ แพทย์วิเศษ	40	40	16
REF-2	ลดาวัลย์ กระแสรัด	รุ่งทิพย์ ครุฑเขียน	56	32	16
RES-5	เจนกฤษณ์ คณาธารณา	เอมอร อัมเจริญ	40	35	16
RES-7	ชฎามาศ ชวะเศรษฐกุล	อ้อมใจ ไทรเมฆ	64	32	12
REO-10	จฬารัตน์ ดันประเสริฐ	วารุณี สิลละธนาวาทย์ บุญเลิศ อรุณพิบูลย์	64	35	9

Copyright © 2021 - 2022 by NSTDA. All Rights Reserved. Powered by Yii Framework.

ภาคผนวก ข แบบรายงานการติดตามตรวจสอบและการทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
(Monitoring and Review)

แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Report)			MAR	
แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action Report)		Risk Owner		
กลยุทธ์/แผนงาน				
แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย		ผู้รับผิดชอบ		
		กำหนดแล้วเสร็จ		
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
แผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ				
ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ				
ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
สภาพปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และความสำคัญในช่วงถัดไป (★,★★,★★★)				
สรุปจุดที่น่าจะส่งผลต่อโอกาสเกิดและผลกระทบความเสี่ยงในรอบรายงานนี้				
			Impact	Likelihood
ผู้รายงาน		วันที่		

ภาคผนวก ข การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤตของ สวทช.

สวทช. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนต่าง ๆ โดยถือว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงกันทุกระดับเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลและสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจของ สวทช. โดยพิจารณาสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก ภายใต้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมตลอดเวลา ทั้งจากสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ขึ้นได้ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการเงิน รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดสภาพคล่องเป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่ สวทช. ตระหนักและให้ความสำคัญอย่างสูง เพราะหากไม่สามารถหาแหล่งทุนได้อย่างเพียงพอ อาจทำให้ไม่สามารถชำระภาระผูกพันที่ครบกำหนดชำระ จนอาจขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานและไม่สามารถดำเนินงานตามพันธกิจต่อไปได้

โดยปัจจุบัน สวทช. ได้จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) โดยมุ่งเน้นการบริหารองค์กร โดยใช้นโยบายทางการเงินอย่างระมัดระวังภายใต้งบประมาณที่กำหนด และให้เกิดความเชื่อมั่นว่ามีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. จะเริ่มดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อประเมินความเสียหาย และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งร่วมหารือผู้บริหารในแต่ละฟังก์ชันงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรการรับมืออย่างเหมาะสม รวมทั้งจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจของ สวทช. อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทัน่วงที ตลอดจนมีระบบในการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง พร้อมเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย ในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ภาคผนวก ฅ กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

๑. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช. สนับสนุนและดำเนินการให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้ จึงจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ให้ผู้บริหารและบุคลากร สวทช. ทุกระดับได้รับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับหลักการที่เป็นสากล เป็นระบบและบูรณาการเข้ากับกระบวนการหลัก สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ สวทช. ดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. การแต่งตั้งและองค์ประกอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. แต่งตั้งโดยคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) ประกอบด้วย

- (๑) ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานอนุกรรมการ
- (๒) ผู้อำนวยการ เป็นรองประธานอนุกรรมการ
- (๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อยสามคน เป็นอนุกรรมการ
- (๔) รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ
- (๕) ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๓. วาระการดำรงตำแหน่งและคำตอบแทน

อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ซ้ำได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว ให้อนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ตาย
- (๒) ลาออก

/ (๓) ขาด...

(๓) ขาดคุณสมบัติของการเป็นอนุกรรมการ

(๔) กวทช. ให้พ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีที่อนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ หรือในกรณีที่ กวทช. แต่งตั้งอนุกรรมการเพิ่มเติม ในระหว่างที่อนุกรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน หรือเป็นอนุกรรมการเพิ่มเติมอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้ว

ในกรณีที่ครบกำหนดตามวาระ หากยังมิได้แต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นใหม่ ให้อนุกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่เพื่อดำเนินงานต่อไปจนกว่าอนุกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

ประธานอนุกรรมการ อนุกรรมการ และที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการได้รับเบี้ยประชุมตามที่กำหนด ในระเบียบ สวทช. ว่าด้วยค่าตอบแทน ค่ารับรอง และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

๔. หน้าที่และอำนาจ

(๑) เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ต่อ กวทช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๒) กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สวทช.

(๓) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

(๔) รายงานผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ สวทช. ต่อ กวทช.

(๕) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ กวทช. มอบหมาย

๕. การประชุม

(๑) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. จัดให้มีการประชุมเป็นประจำอย่างน้อยปีละสองครั้ง

(๒) ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถเรียกประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ของ สวทช. ได้เป็นกรณีพิเศษ หากมีการร้องขอจากอนุกรรมการ เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงองค์กร ที่สำคัญเพิ่มเติมที่จำเป็นต้องหารือร่วมกัน

(๓) การประชุมแต่ละครั้ง ต้องมีอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ของจำนวนอนุกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้น จึงถือเป็นองค์ประชุม

(๔) ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการและรองประธานอนุกรรมการไม่ได้เข้าร่วมประชุมและไม่ได้ มีการแต่งตั้งรักษาการประธานอนุกรรมการ อนุกรรมการที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นจะเลือกอนุกรรมการท่าน ใดท่านหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

(๕) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถเชิญบุคคลที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่อยู่ ในวาระการประชุมเข้าร่วมประชุม หรือนำเสนอข้อมูลได้

/ (๖) เลขานุการ...

(๖) เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือหน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่นัดหมายการประชุม จัดเตรียมวาระการประชุม นำส่งเอกสารประกอบการประชุม และบันทึกรายงานการประชุม

(๗) การลงมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้อนุกรรมการมีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานอนุกรรมการมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

๖. ขอบเขตการดำเนินการ

(๑) คณะอนุกรรมการพิจารณาและให้ความเห็นชอบต่อร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ก่อนนำเสนอต่อ กวทช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๒) คณะอนุกรรมการสามารถขอให้ สวทช. ดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

(๓) คณะอนุกรรมการพิจารณาและให้ความเห็นชอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเปราะบางของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Tolerance) ก่อนนำเสนอต่อ กวทช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๔) คณะอนุกรรมการรับทราบ พิจารณา และให้ความเห็นชอบในผลการประเมินความเสี่ยง แนวทาง และมาตรการจัดการความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ก่อนนำเสนอต่อ กวทช. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๕) คณะอนุกรรมการเสนอแนะวิธีป้องกัน และวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสถานะการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

(๖) คณะอนุกรรมการให้คำแนะนำ และการสนับสนุนแก่คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของ สวทช. และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(๗) คณะอนุกรรมการดูแลและสนับสนุนให้มีการสอบทาน ทบทวนนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นประจำตามความเหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวม

(๘) คณะอนุกรรมการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับอนุกรรมการตรวจสอบ โดยส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมหรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

/ ๗. การรายงาน...

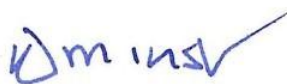
๗. การรายงาน

คณะอนุกรรมการรับทราบ ทบทวน รายงานการบริหารความเสี่ยง และรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงสามารถยึดถือปฏิบัติต่อไปได้และมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยนำเสนอรายงานต่อ กวทช. เป็นประจำตามความเหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่า กวทช. รับทราบและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ สวทช. เผชิญอยู่ และปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะความเสี่ยงของ สวทช. ในอนาคต

๘. การทบทวนกฎบัตร

คณะอนุกรรมการจะทบทวนกฎบัตรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าเนื้อหาในกฎบัตรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ในกรณีที่คณะอนุกรรมการเห็นสมควรแก้ไข ปรับปรุงกฎบัตร ให้เสนอต่อ กวทช. ต่อไป

กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. นี้ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม กวทช. ในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๕



(นายเอนก เหล่าธรรมทัศน์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ภาคผนวก ญ คำสั่งแต่งตั้งในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง



คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
ที่ ๒/๒๕๖๘
เรื่อง ปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ตามที่ได้มีคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๕/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และโดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงองค์ประกอบของประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔ ประกอบกับมติคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ในคราวการประชุม ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ จึงปรับปรุงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๗ ดังนี้

ลำดับที่ ๑.๑ แก้ไขจาก “ศาสตราจารย์บัณฑิต เอื้ออาภรณ์” เป็น “ศาสตราจารย์ประสาท สืบคำ” เป็น “ประธานอนุกรรมการ”

ลำดับที่ ๑.๔ แก้ไขจาก “ศาสตราจารย์ประสาท สืบคำ” เป็น “ศาสตราจารย์บัณฑิต เอื้ออาภรณ์” เป็น “อนุกรรมการ”

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ เป็นต้นไป โดยให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ได้แต่งตั้งไว้แล้ว

สั่ง ณ วันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(นางสาวศุภมาส อิศรภักดี)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ที่ ๕ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ซึ่งแต่งตั้งตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๘/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้ครบวาระการดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔ ประกอบกับมติคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ในคราวการประชุม ครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------|
| ๑.๑ ศาสตราจารย์บัณฑิต เอื้ออาภรณ์ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ ผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ | รองประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๓ นายเกรียงไกร เสือสุกุล | อนุกรรมการ |
| ๑.๔ ศาสตราจารย์ประสพ สืบคำ | อนุกรรมการ |
| ๑.๕ นางรวีวรรณ ภูริเดช | อนุกรรมการ |
| ๑.๖ รองศาสตราจารย์สาโรช รุจิวรรณ | อนุกรรมการ |
| ๑.๗ รองผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๑.๘ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
ด้านกลยุทธ์และงบประมาณ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. หน้าที่และอำนาจ

- ๒.๑ เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ต่อคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ๒.๒ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
- ๒.๓ แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

/๒.๔ รายงาน ...

๒.๕ รายงานผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ต่อคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

๒.๕ ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติมอบหมาย
ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็นต้นไป โดยให้มีวาระในการดำรงตำแหน่ง ๒ ปี

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นางสาวศุภมาส อิศรภักดี)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประธานกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คำสั่งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ที่ ๐๖๐/๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ตามคำสั่งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๒๖๐/๒๕๖๕ สั ง ณ วันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ และที่ ๑๘๙/๒๕๖๖ สั ง ณ วันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับประกาศสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๓๔ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๒๖๐/๒๕๖๕ สั ง ณ วันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ และที่ ๑๘๙/๒๕๖๖ สั ง ณ วันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ศาสตราจารย์ยงยุทธ ยุทธวงศ์ ที่ปรึกษา
๒. นายวรวิทย์ กุลแก้ว ที่ปรึกษา
๓. ผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ประธานกรรมการ
๔. รองผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กรรมการ
สายงานบริหารการวิจัยและพัฒนา
๕. รองผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กรรมการ
สายงานบริการโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
๖. รองผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กรรมการ
เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
๗. รองผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กรรมการ
สายงานบริหาร

/ ๘. รอง ...

๘. รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สายงานกลยุทธ์องค์กร	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ด้านกลยุทธ์และงบประมาณ	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีพลังงานแห่งชาติ	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามประเมินผลองค์กร	เลขานุการ
๑๖. นางสาวฐิติวรรณ อินตรา	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

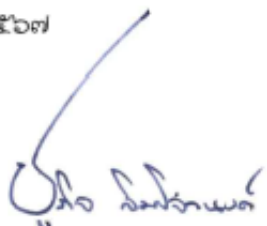
๑. ดูแลรับผิดชอบจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อให้สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ป้องกันและแก้ไขประเด็นที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ประเมินและทบทวน ความเสี่ยงด้วยความถี่ที่เหมาะสมและตามความจำเป็น

๒. จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงในสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พร้อมทั้ง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและให้มีการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติอย่างสม่ำเสมอ

๓. ส่งเสริม สื่อสาร พัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรในทุกกระดับ และเสริมสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(ศาสตราจารย์ชูกิจ ลิมปิจำนงค์)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คำสั่งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ที่ ๑๘๙ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
(ฉบับที่ ๒)

โดยที่เป็นการสมควรเพิ่มเติมองค์ประกอบของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ตามคำสั่งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๒๖๐/๒๕๖๕ สั ง ญ วันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๔ จึงแต่งตั้งนายวรวิทย์ กุลแก้ว เป็น ที่ปรึกษา ในคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป โดยให้ที่ปรึกษาที่ได้รับแต่งตั้งใหม่มีวาระในการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ได้รับแต่งตั้งไว้แล้ว

สั ง ญ วันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(ศาสตราจารย์ชูกิจ ลิมปิจำนงค์)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ที่ ๒ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

ตามที่ได้มีคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๗ สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒.๓ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๕/๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- | | |
|---|----------------------|
| ๑. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ | ประธานคณะกรรมการ |
| สายงานกลยุทธ์องค์กร | |
| ๒. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ | ผู้ทำงาน |
| สายงานบริหาร | |
| ๓. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ | ผู้ทำงาน |
| สายงานบริหารการวิจัยและพัฒนา | |
| ๔. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ | ผู้ทำงาน |
| ด้านกลยุทธ์และงบประมาณ | |
| ๕. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลยุทธ์และนโยบายองค์กร | ผู้ทำงาน |
| สำนักงานกลาง | |
| ๖. ผู้อำนวยการฝ่ายติดตามประเมินผลองค์กร | ผู้ทำงานและเลขานุการ |
| สำนักงานกลาง | |

ให้คณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑. พัฒนานโยบาย แผนงานและระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

๒. รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

/๓. ปฏิบัติงาน...

๓. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป โดยให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง ๒ ปี

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(ศาสตราจารย์ประสาธ สืบคำ)

ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ



สวทช.
NSTDA

ฝ่ายติดตามประเมินผลองค์กร (OED)
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
111 อุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง
อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
โทรศัพท์ 025647000 ต่อ 1573