

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดทำขึ้นเนื่องจากสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กับ กระทรวงการคลัง (บริษัท ทรিসคอร์ปอเรชั่น จำกัด) ได้จัดทำบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ กำหนดเกณฑ์วัด การดำเนินงาน ข้อ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน โดยให้พิจารณาจากความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ๓) การระบุความเสี่ยงระดับ องค์การ ๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์การ ๕) การตอบสนองความเสี่ยง ๖) กิจกรรม การควบคุมภายใน ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๘) การติดตามผลและการประเมินผล

การจัดให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรของ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำ ให้เกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ รวมทั้งเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต

สำนักงานเลขานุการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเลขานุการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สำนักงานเลขานุการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะ	๒
บทที่ ๒ สาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	๕
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๒ นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	๙
บทที่ ๓ แนวทางและการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	๑๒
๓.๑ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๑๒
๓.๒ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	๒๑
บทที่ ๔ สรุปผลและข้อเสนอแนะ	๓๔
๔.๑ สรุปผลการบริหารความเสี่ยง	๓๔
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๗
ภาคผนวก	
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาประจำปีบัญชี ๒๕๖๐	๓๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดตั้งขึ้นตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งกำหนดว่า “ให้มีการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากเงินอุดหนุนของรัฐ ค่าสัมปทาน และผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชน...” ทั้งนี้เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑) ที่เน้นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยมุ่งหวังให้กองทุนเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพทั่วประเทศ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและนอกกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตามมติคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๓ โดยมีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ลงวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๓ (ปัจจุบันปรับปรุงเป็นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๘) รองรับการทำงานของกองทุน และให้บริหารโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ และผู้อำนวยการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

สำหรับการขับเคลื่อนกองทุนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเลขานุการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สทท.) ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในระดับสำนัก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๓ เพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการกองทุนและเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๑.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑.๒.๑ ใช้เป็นคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดกับเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเนื่องจากการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

๑.๒.๒ ใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบกระบวนการใหม่ หรือ การปรับกระบวนการทำงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จากการศึกษากรณีศึกษาเพื่อบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๑.๒.๓ ใช้ข้อมูลที่ได้จากเวทีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อศึกษาระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของกองทุน

พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๓.๑ บุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓.๒ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีกระบวนการในการลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในทุก ๆ ปัจจัยเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอีกทั้งความเสี่ยงดังกล่าวยังมีระบบในการควบคุมและตรวจสอบเพื่อป้องกันผลกระทบในอนาคต

๑.๓.๓ ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการสื่อสารทำความเข้าใจในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งมีส่วนร่วมที่สำคัญในการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะ

กองทุน หมายถึง กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ระเบียบ หมายถึง ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘

กฎกระทรวง หมายถึง กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๕

คณะกรรมการบริหารกองทุน หมายถึง คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สำนักงานเลขานุการกองทุน หมายถึง สำนักงานเลขานุการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี คือ

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง เป็นการจัดการกับความความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการเงิน และด้านชื่อเสียงเกียรติภูมิ ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือ หมายถึง ผลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือ ความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจาก ความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจ มีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงตามช่วงเวลา ที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

บทที่ ๒

สาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีองค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒.๒ นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

๒.๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไว้ ๒ ระดับ ดังนี้

๒.๑.๑ ระดับสำนัก รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารกองทุน และคณะอนุกรรมการบริหารกองทุน คือ

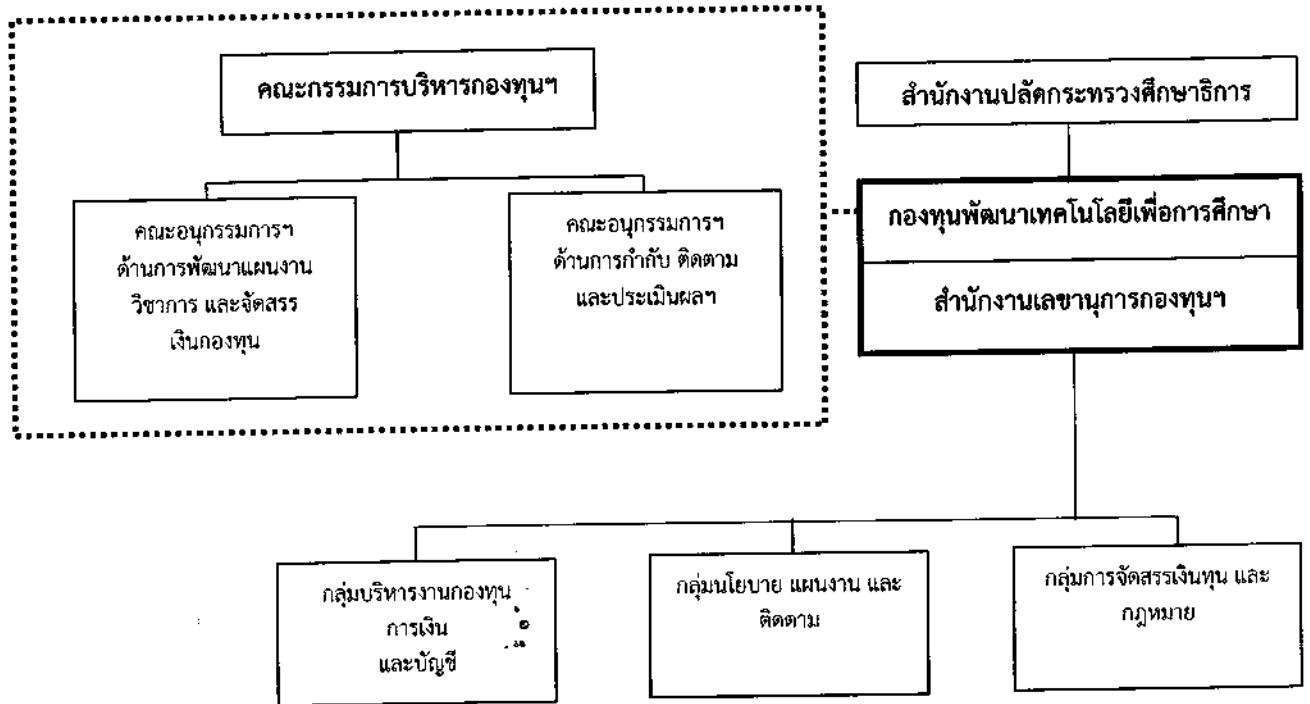
๑) คณะกรรมการบริหารกองทุน ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน ๖ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เกิน ๓ คนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นกรรมการและเลขาธิการ ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๒) คณะอนุกรรมการฯ ด้านการพัฒนาแผนงานวิชาการ และการจัดสรรเงินกองทุน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำกับดูแลงานกองทุน เป็นประธาน อนุกรรมการโดยตำแหน่ง ๗ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นกรรมการและเลขาธิการ ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๓) คณะอนุกรรมการฯ ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน กองทุน ประกอบด้วย หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน อนุกรรมการโดยตำแหน่ง ๒ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ๔ คน เป็นอนุกรรมการ นายเสถียร อูสาหะ เป็นเลขาธิการ ดำเนินการภายใต้ นโยบาย และการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๒.๑.๒ ระดับกลุ่มงาน รับผิดชอบโดย ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดำเนินการภายใต้ นโยบาย และการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



๒.๒ นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

๒.๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑.๑) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นระบบ และสื่อสารให้หน่วยงานภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบ

๑.๒) ให้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมการดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้ส่งผลต่อการให้บริการของกองทุน มีคุณภาพยิ่งขึ้น

๑.๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและสื่อสารให้หน่วยงานภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบโดยให้บูรณาการเข้ากับการดำเนินงานตามปกติ

๑.๔) ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารกองทุน

๒.๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๓) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อศึกษามีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

๔) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๕) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

บทที่ ๓

แนวทางและการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระทรวงการคลัง โดย บริษัท ทริสคอร์ปอเรชัน จำกัด ร่วมกับ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ โดยกำหนดเกณฑ์วัดการดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำหนดให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาดำเนินการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ ๑) สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ๓) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ๕) การตอบสนองความเสี่ยง ๖) กิจกรรมการควบคุมภายใน ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๘) การติดตามผลและการประเมินผล ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สามารถนำพากองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีแนวทางและการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ดังนี้

๓.๑ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้ดำเนินการตามข้อกำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่กำหนดให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO ซึ่งประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทาง การบริหารงานของผู้บริหาร รวมถึงไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุม และดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรได้มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ได้แก่

๑) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี

๒) วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

๓) วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓.๑.๓ การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสี่ยง) ที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ระดับองค์กรที่ครบถ้วนตามองค์ความเสี่ยง ๔ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM มีดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี เช่น ความเสี่ยงต่อสูญเสียชื่อเสียง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงจากการที่บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลาออก ความเสี่ยงจากกรมหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญหายของข้อมูล เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลกระทบต่อทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานประมาณ เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

สำหรับวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

(๑) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

(๒) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

(๓) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”

(๔) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ที่สำคัญ

๓.๑.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัย ความเสี่ยงนั้นอาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนน นั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๒.๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน/ปฏิบัติงานของหน่วยงานว่า มีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน และความเสี่ยงใดที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอีก

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับของความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๓.๑.๕ การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) จากการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น หรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น ในอนาคต อย่างมีเหตุ มีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

ทั้งนี้หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องทำการประเมินมาตรการหรือแผนงานเพื่อใช้ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและหรือสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการมาตรการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลด ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

(๒) พิจารณาค่าคุ้มค่าของการสร้างกิจกรรมในการควบคุม/บริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ (ตัวเงิน) โดยต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ส่วนผลประโยชน์ (Benefit) จะพิจารณาจากผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงตัวดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบ ในเบื้องต้นว่า ปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวควรต้องบริหารจัดการหรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่า

(๓) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(๔) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง ในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง Degree of Risk ในระดับสูงมากของแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้พิจารณาความคุ้มค่าของการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการหรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรต้องบริหารจัดการหรือปัจจัยเสี่ยงใดควรเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในระบบสามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่าในการดำเนินการต่อไป

๓.๑.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) นโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ๒) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- ๓) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- ๔) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๓.๑.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรจึงควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและมีการสื่อสารเพื่อให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

การดำเนินงานก่อนที่หน่วยงานจะเริ่มมีการบริหารความเสี่ยง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกัน กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น การแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมากโดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดหาทีมงาน หรือ คณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน/ฝ่ายงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการศึกษาข้อมูล เอกสาร สัมภาษณ์ และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๓.๑.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

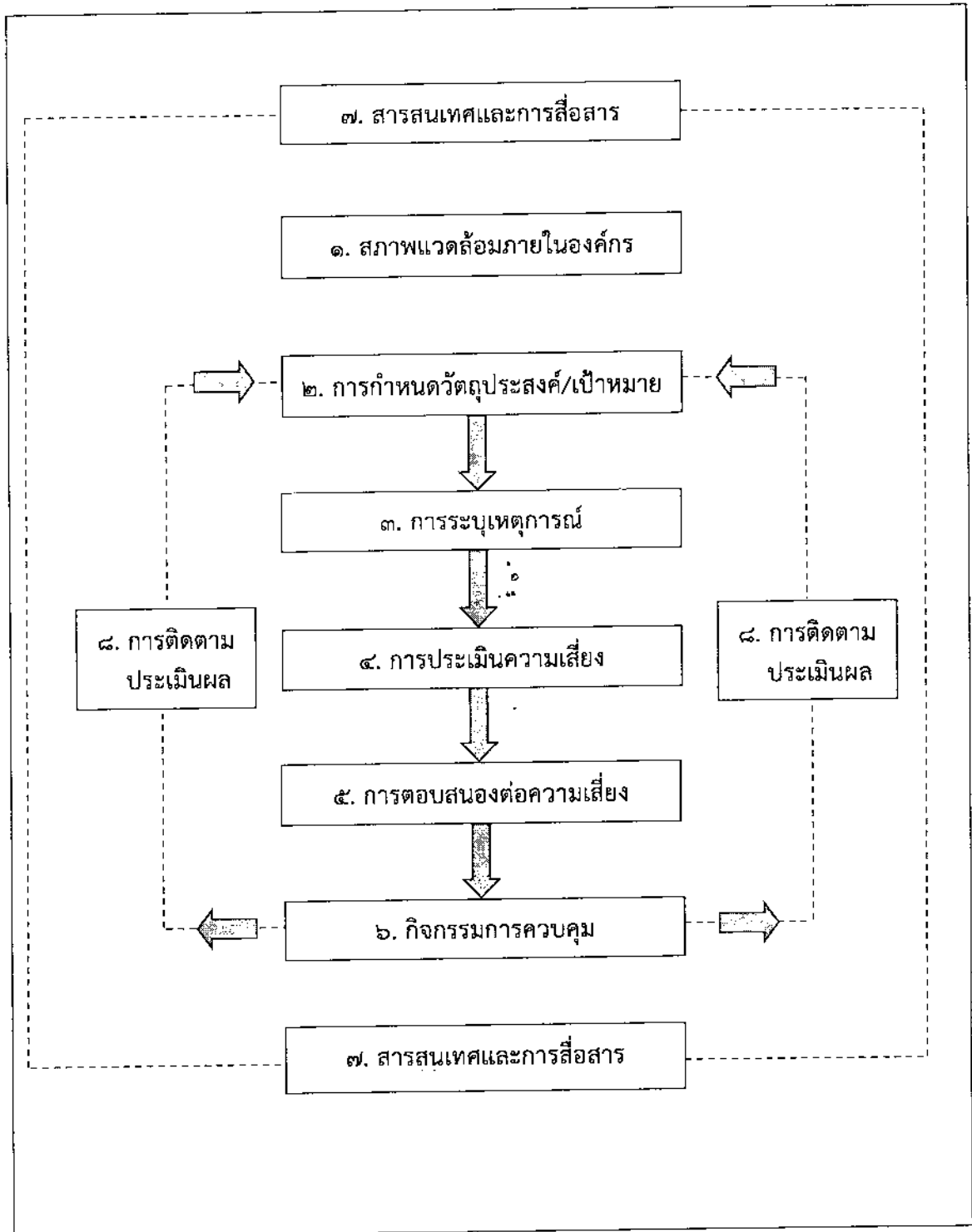
๒) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพตามที่ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

(๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น การติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

(๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงาน ตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



๓.๒ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนให้ เป็นไปตามที่กระทรวงการคลัง โดย บริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด ร่วมกับกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาได้จัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาประจำปี บัญชี ๒๕๕๙ เกณฑ์วัดการดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหาร ความเสี่ยง โดยได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา ตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO และจำแนกองค์ความเสี่ยง เป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยมี กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ดังนี้

๓.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

กองทุนได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความ เสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ระหว่างวันที่ ๘ – ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐ ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครซึ่งมีผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาเข้าร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ระบุ ซึ่งที่ประชุมได้ร่วมกันทำการวิเคราะห์ SWOT ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จุดแข็ง (Strengths)

- (๑) กองทุนมีวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน
- (๒) กองทุนบริหารโดยคณะบุคคล
- (๓) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดสรรเงินกองทุน
- (๔) มีกฎหมายรองรับการจัดสรรเงินกองทุน (กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการจัดสรรเงินกองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๕๕)

- (๕) กระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติรวมทั้งกำกับดูแลทุน

หมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดอ่อน (Weaknesses)

- (๑) กองทุนภายใต้หน่วยงานราชการประสบปัญหาอุปสรรคด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติของทางราชการ ทำให้การดำเนินงานติดขัดและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร
- (๒) หลักเกณฑ์/ระเบียบ/ข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดสรรเงินและใช้จ่ายเงินยังไม่ชัดเจน

(๓) การปฏิบัติงานในภายหน่วยงานไม่มีความคล่องตัว จึงไม่สามารถจูงใจผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์การทำงานมาร่วมงานได้

(๔) ยังไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

(๕) กระบวนการพิจารณาจัดสรรเงินกองทุนตามกฎหมายกระทรวงและที่กำหนดเพิ่มเติมเพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมและโปร่งใสทำให้จัดสรรทุนได้ล่าช้า

โอกาส (Opportunities)

(๑) รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญเรื่อง ICT เพื่อการศึกษา

(๒) ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก คือ สำนักคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.)

(๓) มีมาตรการขอยกเว้นภาษีเงินได้สำหรับเงินบริจาคตามประมวลรัษฎากร

(๔) เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสื่อเพื่อศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง ก้าวหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว

อุปสรรค (Treats)

(๑) หน่วยงานและบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งผู้พัฒนา ผู้ใช้และผู้ผลิตทั้งภาครัฐและเอกชน ยังไม่เล็งเห็นความสำคัญด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(๒) ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาจำนวนมากยังไม่เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(๓) พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ฯ ยังไม่มีเครื่องมือที่ตรวจจับลิขสิทธิ์ของผลงานด้านคอมพิวเตอร์

(๔) โครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ของหน่วยงานยังไม่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่แน่ชัดก่อน

โดยคำนึงถึงหลักการ “SMART” ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

Specific : มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

Measurable : สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Attainable : สามารถทำให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Timely : มีการกำหนดเวลาในการทำ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของ สกท. ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยได้ดำเนินการรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจของกองทุนพบว่า มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง และอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจของกองทุนจำนวนทั้งสิ้น ๓ กระบวนการกองทุนจึงได้ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงจากกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่กองทุนต้องบริหารจัดการ จำนวนทั้งสิ้น ๒ กระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน
- ๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน
- ๓) ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง (Event Identification)

ผลการดำเนินงานจากการนำวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงหรือสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จจากกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุนที่กำหนดไว้ จำนวน ๓ กระบวนการปฏิบัติงานข้างต้นมาระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยงหรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๒) ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่ากระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงซึ่งสามารถจำแนกตามแนวทางของกระทรวงการคลัง (S-O-F-C) ได้ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน เรื่อง

- ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

ความเสี่ยง คือ กลุ่มเป้าหมายยังไม่รับทราบถึงบทบาทและภารกิจของกองทุนฯ โดยเฉพาะการสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในวงกว้างเท่าที่ควร

ปัจจัยเสี่ยง คือ ขาดทิศทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมาย เช่น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานทางวิชาการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน เรื่อง

๒.๑ ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

ความเสี่ยง คือ บุคลากรของกองทุนและผู้ขอรับทุนยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักฐานการเบิกจ่ายเงินส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการจัดเตรียมเอกสารและหลักฐานในการเบิกจ่ายเงินของนักวิจัย

ปัจจัยเสี่ยง คือ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาขาดคู่มือในการเตรียมเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน เรื่อง

๓.๑ ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

ความเสี่ยง คือ บุคลากรของกองทุนและผู้ขอรับทุนยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักฐานการเบิกจ่ายเงินส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการจัดเตรียมเอกสารและหลักฐานในการเบิกจ่ายเงินของนักวิจัย

ปัจจัยเสี่ยง คือ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาขาดคู่มือในการเตรียมเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน เรื่อง

๔.๑ ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

ความเสี่ยง คือ เกิดปัญหาความล่าช้าและความไม่สอดคล้องของทุนที่ได้รับของผู้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนในขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาทุนของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ปัจจัยเสี่ยง คือ ขาดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาทุนที่สอดคล้องกับบริบทของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและบูรณาการระหว่างคุณค่าทางวิชาการและของเงินทุน)

๓.๒.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

กองทุนได้ดำเนินการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สรุปได้ดังนี้

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์คุณภาพเพื่อหาค่าระดับของความเสี่ยง ดังนี้

๑.๑) โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

๑.๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เป็น ๕ ระดับ คือ รุนแรงที่สุด ค่อนข้างรุนแรง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการปฏิบัติงาน
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีผลกระทบค่อนข้างรุนแรงต่อการปฏิบัติงาน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบพอสมควรต่อการปฏิบัติงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบน้อยต่อการปฏิบัติงาน
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบน้อยมากต่อการปฏิบัติงาน

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ได้นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้ระบุไว้มา ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น และใช้เทคนิคการให้คะแนนการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจากคะแนนเสี่ยงข้างมากในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ในแต่ละกระบวนการสรุปได้ดังนี้

- ๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน
- ๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน
- ๓) ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

๒.๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

O๑ โอกาส (Likelihood) = ๕ ผลกระทบ (Impact) = ๕

F๑ โอกาส (Likelihood) = ๕ ผลกระทบ (Impact) = ๕

๒.๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

C๑ โอกาส (Likelihood) = ๕ ผลกระทบ (Impact) = ๕

๒.๓) ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

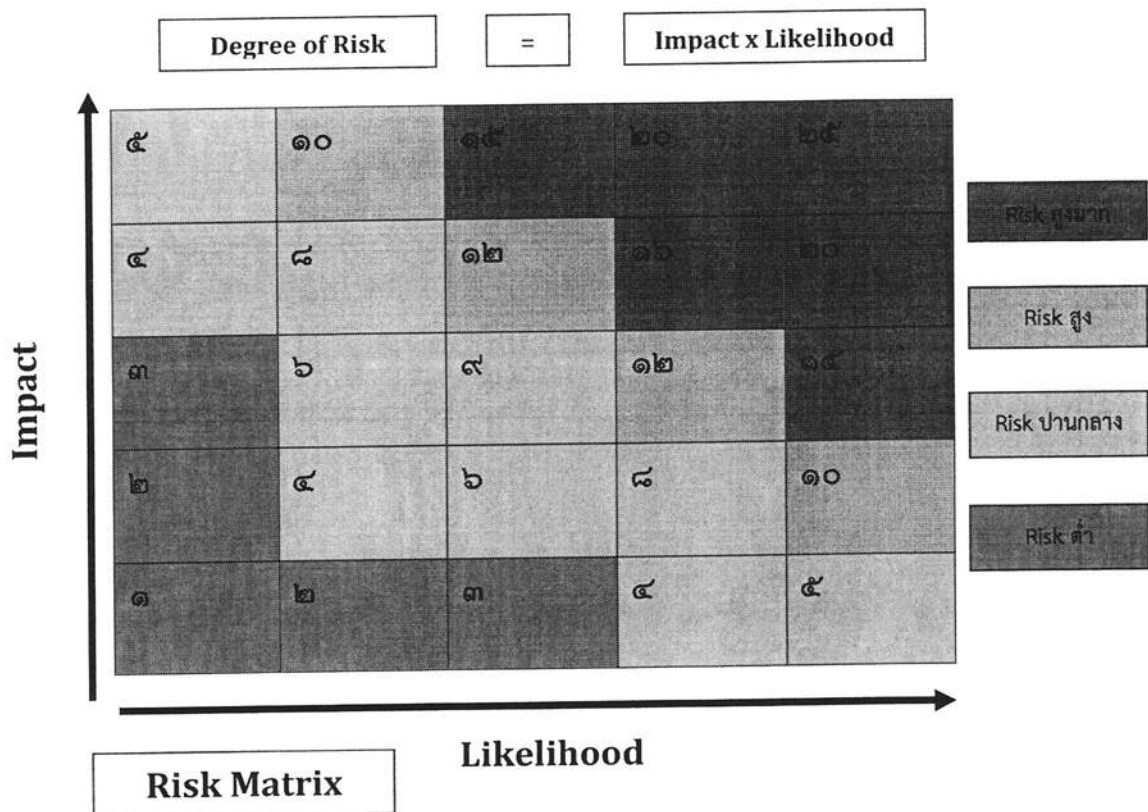
S๑ โอกาส (Likelihood) = ๔ ผลกระทบ (Impact) = ๕

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ได้นำผลการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้มาพิจารณาความสัมพันธ์ว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้กองทุนทราบ ว่า มีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน และความเสี่ยงใดที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอีก โดยกองทุนได้กำหนดระดับของความเสี่ยงและเกณฑ์ ในการยอมรับความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยกองทุนได้กำหนดระดับของความเสี่ยง เป็น ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



๓.๒) เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๑๕ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	๑๐ - ๑๔	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	๕ - ๙	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	๑ - ๓	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ดังนั้น เมื่อนำผลจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้มาพิจารณาความสัมพันธ์ สามารถสรุประดับของความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานได้ดังนี้

(๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

$$\begin{aligned} \text{ระดับของความเสี่ยง} &= \text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (\text{Likelihood} \times \text{Impact}) \\ (O๑) = ๒๕ &= ๕ \times ๕ \\ (F๑) = ๒๕ &= ๕ \times ๕ \end{aligned}$$

(๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

$$\begin{aligned} \text{ระดับของความเสี่ยง} &= \text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (\text{Likelihood} \times \text{Impact}) \\ (C๑) = ๒๕ &= ๕ \times ๕ \end{aligned}$$

(๓) ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

$$\begin{aligned} \text{ระดับของความเสี่ยง} &= \text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (\text{Likelihood} \times \text{Impact}) \\ (S๑) = ๒๐ &= ๔ \times ๕ \end{aligned}$$

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อกองทุนได้ค่าระดับของความเสี่ยงในแต่ละ ปัจจัยเสี่ยงตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่กองทุนรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง มาจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ซึ่งผลจากการประเมินความเสี่ยงของกองทุนในปีบัญชี ๒๕๖๐ พบว่า ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เรื่อง บุคลากรของกองทุนและผู้ถือหุ้นยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักฐานการเบิกจ่ายเงินส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการจัดเตรียมเอกสารและหลักฐานในการเบิกจ่ายเงินของนักวิจัยมีความเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก (๑๕ - ๒๕) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน เรื่องเกิดปัญหาความล่าช้าและความไม่สอดคล้องของทุนที่ได้รับจากผู้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนในขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาทุนของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ความเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก (๑๕ - ๒๕) และขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ เรื่อง ๔.กลุ่มเป้าหมายยังไม่รับทราบถึงบทบาทและภารกิจของกองทุนฯ โดยเฉพาะการสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในวงกว้างเท่าที่ควรมีความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูง (๑๐-๑๕) ดังนั้น กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จึงจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ดังนี้

๔.๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

O๑ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) = ๒๕ (สูงมาก)

F๑ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) = ๒๕ (สูงมาก)

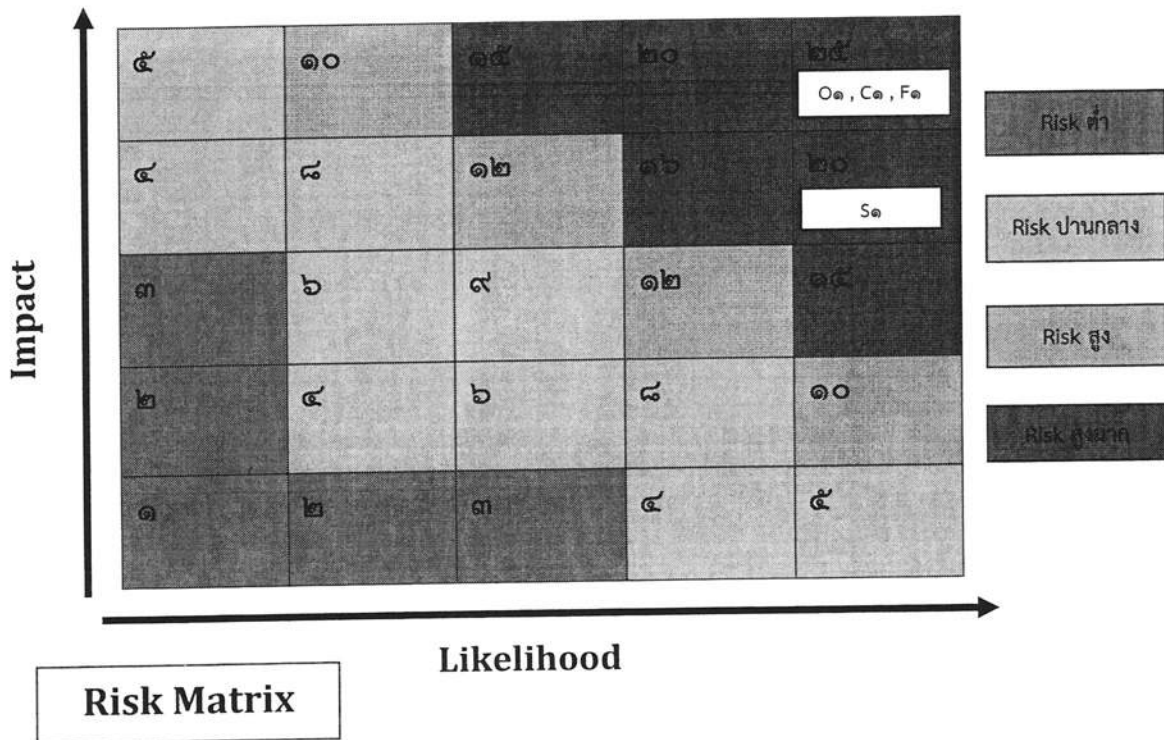
๔.๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

C๑ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) = ๒๕ (สูงมาก)

๔.๓) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

S๑ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) = ๒๐ (สูงมาก)

การจัดลำดับความความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



๓.๒.๕ การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ผลการดำเนินงานจากที่ได้มีการพิจารณาความคุ้มค่าของการสร้างกิจกรรม ในการควบคุม/บริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในเชิงปริมาณ (ตัวเงิน) เพื่อเปรียบเทียบ ในเบื้องต้นว่าปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวควรต้องบริหารจัดการหรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่า สรุปได้ดังนี้

Cost หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกองทุนได้ประมาณการโดยพิจารณาจาก ผลรวมของอัตราเงินเดือนบุคลากรของกองทุน ค่าเช่าสถานที่ปฏิบัติงาน ค่าเอกสาร ค่าจัดประชุมโครงการ และค่าจัดประชุมคณะกรรมการทั้ง ๒ คณะ

Benefit หมายถึง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยง ซึ่งกองทุนได้ประมาณการโดยพิจารณาจาก การแก้ปัญหาที่พบในความเสี่ยงนั้น กองทุนจะได้รับผลประโยชน์ ประมาณเท่าไร โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ Cost - Benefit แล้วพบว่า ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกองทุนเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงมากกว่าต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง กองทุนจึงได้ตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงโดยได้เลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิธีการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) ในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน และได้นำกิจกรรมการควบคุมซึ่งได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของกองทุน อยู่ก่อนแล้วมาเป็นมาตรการในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ โดยกองทุนได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในไว้แต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

๑.๑) จัดทำคู่มือเทคนิคลดความผิดพลาดในการจัดเตรียมเอกสารเบิกจ่ายเงิน และเผยแพร่ในลักษณะเอกสารและไฟล์ดิจิทัล

๑.๒) จัดอบรมหรือจัดการความรู้(KM)ในประเด็นการเบิกจ่ายเงินให้กับบุคลากร หรือผู้รับบริการ

๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

๒.๑) กองทุนต้องกำหนดและจัดทำหลักเกณฑ์พิจารณาทุนของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทงานของกองทุนฯ ที่บูรณาการระหว่างคุณค่าทางวิชาการและงบประมาณทุนวิจัยอย่างสมดุล

๒.๒) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างหลักเกณฑ์การพิจารณาทุนเพื่อสนับสนุนทุนวิจัยของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยการระดมสมองจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ

๓) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

๓.๑) จัดทำแผนขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ของกองทุนเพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์กิจกรรมและบุคลากรที่รับผิดชอบ

๓.๒) จัดงานสัมมนา หรือเสวนา เพื่อสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์

๓.๓) จัดส่งหนังสือราชการเพื่อประชาสัมพันธ์ บทบาท และภารกิจของกองทุน รวมถึงช่องทางการติดต่อกับกองทุน ไปยังหน่วยงานของกลุ่มเป้าหมาย เช่นสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานทางวิชาการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

๓.๒.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กองทุนได้ผลสรุปในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครซึ่งมีผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเข้าร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งที่ประชุมได้ร่วมกันทำการวิเคราะห์ SWOT ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้ดังนี้

๑) นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ได้ดำเนินการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนมีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ จะเป็นการลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกองทุน ดังนั้น เพื่อให้กองทุนมีกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไว้ให้ถือปฏิบัติ ดังนี้

๑.๑) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นระบบ และสื่อสารให้หน่วยงานภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบ

๑.๒) ให้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมการดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้ส่งผลต่อการให้บริการของกองทุนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

๑.๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและสื่อสารให้หน่วยงานภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบโดยให้บูรณาการเข้ากับการดำเนินงานตามปกติ

๑.๔) ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารกองทุน

๒) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ได้กำหนดให้มีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของกองทุน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๒.๑) เพื่อให้บุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๒.๒) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา บ

๒.๓) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

๒.๔) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของ กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๕) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีผลการดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

๓) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ไว้ ๒ ระดับ ดังนี้

๓.๑) ระดับสำนัก รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารกองทุน และ คณะอนุกรรมการบริหารกองทุน คือ

๑) คณะกรรมการบริหารกองทุน ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาเป็นประธาน กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน ๖ คน และผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน ๓ คนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นกรรมการและเลขาธิการ ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๒) คณะอนุกรรมการฯ ด้านการพัฒนาแผนงานวิชาการ และการจัดสรร เงินกองทุน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำกับดูแลงานกองทุน เป็นประธาน อนุกรรมการโดย ตำแหน่ง ๗ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นกรรมการและเลขาธิการ ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๓) คณะอนุกรรมการฯ ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงานกองทุน ประกอบด้วย หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน อนุกรรมการโดย ตำแหน่ง ๒ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ๔ คน เป็นอนุกรรมการ นายเสถียร อูสาหะ เป็นเลขาธิการ ดำเนินการ ภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๓.๒) ระดับกลุ่มงาน รับผิดชอบโดย ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุน พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๔) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กองทุน ไว้ดังนี้

๔.๑) คณะกรรมการบริหารกองทุน มีหน้าที่

๑) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุน

- ๒) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- ๓) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ คณะอนุกรรมการทั้ง ๒ คณะ มีหน้าที่

- ๑) กำกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- ๒) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง

๔.๓ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่

- ๑) กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุม

ภายในของกองทุน

๒) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน โดยให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อเสนอให้คณะกรรมการของกองทุน ให้ความเห็นชอบ

- ๓) กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับ

ความเห็นชอบ

- ๔) มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนการบริหารความ

เสี่ยงของกองทุน

- ๕) เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการของกองทุน

ทุกสิ้นปีงบประมาณ

๔.๔ คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีหน้าที่

- ๑) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนตามนโยบายที่ผู้บริหาร

กำหนด

- ๒) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ

- ๓) รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง

- ๔) จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง

- ๕) เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและจัดการควบคุมภายใน

- ๖) จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเสนอต่อ

คณะกรรมการ

๓.๒.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

กองทุนมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรของกองทุนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้ถือปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารให้กับบุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้บุคลากรของกองทุนมีความรู้ความเข้าใจและมี

ส่วนร่วมในการจัดทำทิศทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศหรือการระบุ หรือบันทึก และจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) มีการจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐

๒) มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เพื่อระดมความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ดังนี้

๒.๑) เชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรของกองทุน

๒.๒) เชิญผู้บริหารของกองทุน ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการทั้ง ๒ คณะ และผู้แทนจากกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อให้นโยบายและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

๒.๓) บันทึกและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ไว้อย่างเป็นระบบในรูปแบบ ICT

๓) มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และเผยแพร่ให้บุคลากรของกองทุนได้รับทราบและใช้ในการปฏิบัติงาน

๔) นำแผนบริหารความเสี่ยงและเอกสารความรู้จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเผยแพร่ผ่านทาง Website ของกองทุน

ขั้นตอนที่ ๒ - จัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน โดยคณะทำงานทำหน้าที่ดำเนินงานและรายงานผลให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ตัวชี้วัดที่ ๔.๒

๓.๒.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ผลการดำเนินงานจากการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร และจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงพบว่า กองทุนได้จัดทำกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยจำแนกประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของกระทรวงการคลัง (S-O-F-C) และแบ่งสถานการณ์ดำเนินการ เป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑) ประเภทของความเสี่ยง

๑.๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๑.๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

๑.๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

๑.๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

๒) สถานการณ์ดำเนินการ

๒.๑) ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด (★)

๒.๒) ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด (✓)

๒.๓) ยังไม่ดำเนินการ (X)

๒.๔) อยู่ระหว่างดำเนินการ (O)

รวมทั้งกองทุนยังมีการประเมินว่า ยังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาถึงการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและสูงมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว กองทุนได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบต่อไป

บทที่ ๔ สรุปผลและข้อเสนอแนะ

เนื้อหาสาระสำคัญของบทนี้ จะเป็นการสรุปการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น และปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๔.๑ สรุปผลการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นการดำเนินการตามที่กระทรวงการคลัง โดย บริษัท ทรিসคอร์ปอเรชั่น จำกัด ร่วมกับกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เกณฑ์วัดการดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนมนุษย์ ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยกองทุนได้ดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทางของ COSO ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด สรุปผลได้ดังนี้

๔.๑.๑ การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่ครบถ้วนตามองค์ความเสี่ยง ๔ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk โดยพิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ (S๑)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
 - ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน (O๑)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน (F๑)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
 - ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน (C๑)

๔.๑.๒ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

- ๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

ระดับของความเสี่ยง	=	โอกาสที่จะเกิด x ผลกระทบ
(Degree of Risk)	=	(Likelihood x Impact)
(O๑) = ๒๕	=	๕ x ๕
(F๑) = ๒๕	=	๕ x ๕

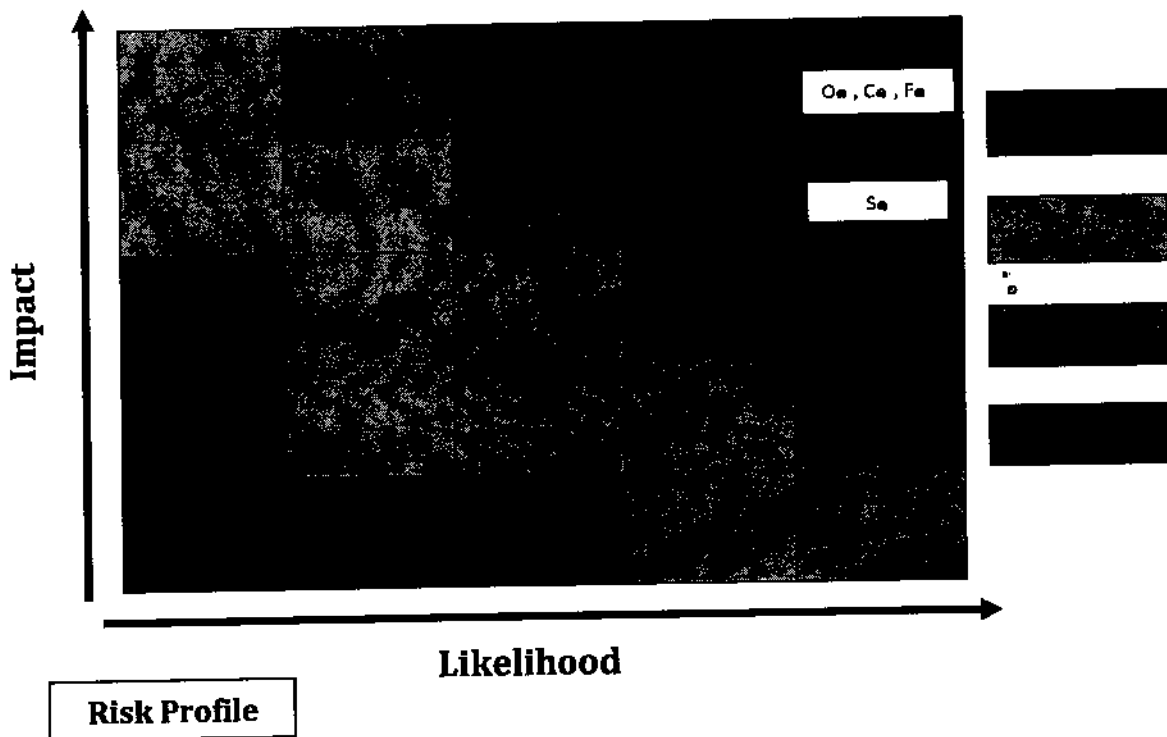
(๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

$$\begin{aligned} \text{ระดับของความเสี่ย} &= \text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (\text{Likelihood} \times \text{Impact}) \\ (C๑) = ๒๕ &= ๕ \times ๕ \end{aligned}$$

(๓) ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

$$\begin{aligned} \text{ระดับของความเสี่ย} &= \text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (\text{Likelihood} \times \text{Impact}) \\ (S๑) = ๒๐ &= ๔ \times ๕ \end{aligned}$$

การจัดลำดับความความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Risk Profile)



๔.๑.๓ การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อศึกษามีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

๑.๑) จัดทำคู่มือเทคนิคลดความผิดพลาดในการจัดเตรียมเอกสารเบิกจ่ายเงิน และเผยแพร่ในลักษณะเอกสารและไฟล์ดิจิทัล

๑.๒) จัดอบรมหรือจัดการความรู้(KM)ในประเด็นการเบิกจ่ายเงินให้กับบุคลากรหรือผู้รับบริการ

๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

๒.๑) กองทุนต้องกำหนดและจัดทำหลักเกณฑ์พิจารณาทุนของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทงานของกองทุนฯ ที่บูรณาการระหว่างคุณค่าทางวิชาการและงบประมาณทุนวิจัยอย่างสมดุล

๒.๒) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างหลักเกณฑ์การพิจารณาทุนเพื่อสนับสนุนทุนวิจัยของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยการระดมสมองจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ

๓) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

๓.๑) จัดทำแผนขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ของกองทุนเพื่อกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์กิจกรรมและบุคลากรที่รับผิดชอบ

๓.๒) จัดงานสัมมนา หรือเสวนา เพื่อสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์

๓.๓) จัดส่งหนังสือราชการเพื่อประชาสัมพันธ์ บทบาท และภารกิจของกองทุน รวมถึงช่องทางการติดต่อกับกองทุน ไปยังหน่วยงานของกลุ่มเป้าหมาย เช่น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานทางวิชาการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ทั้งนี้กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของการบริหารความเสี่ยงแล้วพบว่า Cost = ๑,๕๕๐,๐๐๐ บาท และ Benefit = ๒๓๗,๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งมีความคุ้มค่าในการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งได้นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้คณะกรรมการบริหารกองทุนพิจารณาและเห็นชอบ

๔.๑.๔ การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ครบถ้วนทุกกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Degree of Risk) ลดลงได้ต่ำกว่าเป้าหมายและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

ก่อนบริหาร	เป้าหมาย	หลังบริหาร
(O๑) = ๒๕	๑๐	๑๐
(F๑) = ๒๕	๑๐	๑๐

๒) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

ก่อนบริหาร	เป้าหมาย	หลังบริหาร
(C๑) = ๒๕	๕	๕

๓) ขั้นตอนการพิจารณาขอรับทุนสนับสนุน

ก่อนบริหาร	เป้าหมาย	หลังบริหาร
(S๑) = ๒๐	๑๐	๑๐

จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรือ อาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ดังนั้น กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บุคลากรของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการลดและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดกับเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของแต่ละกระบวนการงาน จึงเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาจะน้อยกว่า หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่า ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นอาจจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาซึ่งยากที่จะแก้ไขได้ ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้การงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปัจจัยที่ทำให้แต่ละองค์กรประสบความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
๕. การสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

ข้อจำกัดของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ในแต่ละองค์กรอาจมีข้อจำกัดซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหารโดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
๒. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้

๓. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน

๔. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต

๕. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสียหายมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

๔.๓.๑ มีการพัฒนาระบบ ICT ของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยการจัดทำระบบกรอกแบบฟอร์ม ยื่นขอรับจัดสรรทุน (E-form) เพื่อลดปัญหาการจัดทำเอกสารไม่ถูกต้องครบถ้วน และระบบการพิจารณาโครงการผ่านอินเทอร์เน็ต

๔.๓.๒ มีการพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในด้านต่างๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและถูกต้อง

๔.๓.๓ มีการดำเนินการปรับปรุงระเบียบ การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินกองทุน หรือระเบียบทางการเงินสำหรับเบิกจ่ายเงินโครงการที่ชัดเจน เพื่อลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดในการเบิกจ่ายที่ยังคลุมเครือ

ภาคผนวก



บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐

ระหว่าง

กระทรวงการคลัง

และ

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ

ตัวชี้วัดที่ ๔.๒: การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ ๖

คำจำกัดความ :

- การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน(ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร
 ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
 ๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน
 ๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง
 ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ
 ๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน
 ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
 ๘. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำมีระบบ ข้อร้องเรียน ช่องทาง การรับข้อร้องเรียน ^๑ และการจัดทำ รายงานสรุปเกี่ยวกับ ข้อร้องเรียนภายใน องค์กรนำเสนอ ผู้บริหารขององค์กร	๗	มีการระบุ ช่องทางรับ ข้อร้องเรียน และมีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียน และเสนอ แนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการ จัดทำรายงาน สรุปนำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและ มีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอเป็น รายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายเดือน

หมายเหตุ :

- ^๑ ช่องทางการรับข้อร้องเรียน เช่น ๑. ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) ๒. ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center / e-mail / webboard)
๓. ตู้แสดงความคิดเห็น ๔. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ ๕. หน่วยงานภายนอก

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบที่ดี ของคู่มือครบถ้วน ^๑	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และคู่มือการ บริหาร ความเสี่ยงผ่านความ เห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๕ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง ให้กับผู้บริหารและ พนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ :

- ^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย
๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 ๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
 ๓. การระบุความเสี่ยง
 ๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 ๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 ๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- ในกรณีที่คู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการ ควบคุมด้วยตนเอง (Control Self- Assessment : CSA) ครบถ้วนทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงาน ภายใน)	๒	ไม่มีการ ประเมิน CSA	-	มีการประเมิน CSA ไม่ครบถ้วน ทั้งองค์กร	-	มีการประเมิน CSA ครบถ้วน ทั้งองค์กร
(๒) การส่งรายงาน การประเมินตนเอง ตามระเบียบ คตง. ข้อ ๖	๒	ไม่ส่งผลการ ประเมิน/ส่ง ผลการประเมิน ล่าช้ากว่า กำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(๓) การประเมินการ ควบคุมอย่างเป็น อิสระทั่วทั้งองค์กร (Independent Assessment : IA)	๑	ไม่มีการประเมิน IA	-	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	-	มีการประเมิน IA ครบถ้วนทุก CSA

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดให้มีระบบ ข้อร้องเรียน ช่องทาง การรับข้อร้องเรียน ^๑ และการจัดทำ รายงานสรุปเกี่ยวกับ ข้อร้องเรียนภายใน องค์กรนำเสนอ ผู้บริหารขององค์กร	๗	มีการระบุ ช่องทางรับ ข้อร้องเรียน และมีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียน และเสนอ แนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการ จัดทำรายงาน สรุปนำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและ มีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอเป็น รายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายเดือน

หมายเหตุ :

- ^๑ ช่องทางการรับข้อร้องเรียน เช่น ๑. ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) ๒. ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center / e-mail / webboard)
^๓ ผู้แสดงความคิดเห็น ๔. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ ๕. หน่วยงานภายนอก

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ^๑	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบที่ดี ของคู่มือครบถ้วน ^๑	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และคู่มือการ บริหาร ความเสี่ยงผ่านความ เห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง ให้กับผู้บริหารและ พนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ :

^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 ๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
 ๓. การระบุความเสี่ยง
 ๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 ๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 ๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๑๕	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ ควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	ครบถ้วนตามระดับ ๒ และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตามระดับ ๔ และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า กับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น ๔ ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง ๕ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) และในกรณีที่ทุนหมุนเวียน ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน

๔. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑ (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ)	๑๕	ไม่มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินเฉพาะโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ <u>ครบทุกความเสี่ยง</u> ระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ <u>ครบทุกความเสี่ยง</u> ระดับองค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา	ครบถ้วนตามระดับ ๕ รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

หมายเหตุ :

^๑ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามความเสี่ยงที่ระบุในข้อ ๓, ๕, ๗ การกำหนดแผนงานและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง อ้างอิงจากข้อ ๔

Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การกำหนดแผนงาน การบริหารความ เสี่ยงระดับองค์กร	๑๕	ไม่มี การกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง	มีการกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของความ เสี่ยงระดับ องค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก	ครบถ้วนตามระดับ ๕ รวมถึง แผนบริหาร ความเสี่ยงผ่าน ความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ บริหาร ทุนหมุนเวียน

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) ผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทาน รายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ ทางการเงิน ^๑	๑๐	ไม่มีการสอบทาน รายงาน	มีการสอบทาน รายงานทาง การเงินหรือ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงิน และ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงินและ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมี การสอบทานที่มีความถี่ มากกว่ารายไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงิน และ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการสอบทาน เป็นรายเดือน ครบ ๑๒ เดือน

หมายเหตุ:

^๑ การสอบทานของผู้บริหารหมายถึง การพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น

^๒ รายงานทางการเงิน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงินและฐานะทางการเงิน (งบการเงินเบื้องต้น งบทดลอง) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดทุนหมุนเวียนที่สำคัญ เป็นต้น

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การใช้สารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการ ติดตามการดำเนิน กิจกรรมตามแผนการ บริหารความเสี่ยง	๒๕	ไม่สามารถ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงได้	สามารถ ดำเนินงาน ตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้ มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงาน ตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้ครบถ้วน ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ความเสี่ยงระดับองค์กร ลดลงได้มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมายรวมตาม แผน ความเสี่ยง	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ระดับความรุนแรง ของปัจจัยเสี่ยง ทุกปัจจัยเสี่ยง สามารถลดลงได้ ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

๘. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ครอบคลุมทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงานภายใน)	๒	ไม่มีการประเมิน CSA	-	มีการประเมิน CSA ไม่ครบถ้วนทั้งองค์กร	-	มีการประเมิน CSA ครบถ้วนทั้งองค์กร
(๒) การส่งรายงานการประเมินตนเองตามระเบียบ คตง. ข้อ ๒	๒	ไม่ส่งผลการประเมิน/ส่งผลการประเมินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(๓) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระทั่วทั้งองค์กร (Independent Assessment : IA)	๑	ไม่มีการประเมิน IA	-	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	-	มีการประเมิน IA ครอบคลุมทุก CSA