



คู่มือบริหารความเสี่ยง

ประจำปี 2559

กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โทร. 0 2280 0344, 0 2281 0617, 0 2281 8775 ต่อ 17-24

โทรสาร 0 2281 8775 ต่อ 16

อีเมล edtechfund@gmail.com

www.moe.go.th/edtechfund/

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่จำเป็นในการนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และอาจเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ การจัดทำแนวทางและแผนบริหารความเสี่ยงคงไม่อาจทำให้ความเสี่ยงหมดไปได้ทั้งหมด อีกทั้งในความเป็นจริงนั้น ความเสี่ยงย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีการตั้งรับและมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม อาจจะทำให้ทราบถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงการหาแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนั้น ยังทำให้บุคลากรมีความตระหนัก ตื่นตัว และปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังอยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

➤ นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบ จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนว COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ (S-O-F-C) ดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร
- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ
- **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk หรือ Event Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

➤ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

- **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิด และวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- **ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (Natural Environment)** เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- **ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Environment)** เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
- **ภาวะการเมือง (Political Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมายระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- **สังคม (Social Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- **เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological Environment)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อี-คอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี
- **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น
 - **โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
 - **พนักงาน (Personnel)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง และการหยุดผลิต
 - **กระบวนการ (Process)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง
 - **เทคโนโลยี (Technology)** คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

➤ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ปริมาณของความรุนแรง/ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการระบุว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยความเสี่ยงดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ความเสี่ยงตามแนว COSO มี 4 ลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk หรือ Event Risk)

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

2.1 พิจารณาความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น
- ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น
- ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก
- ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
- ระดับ 5 เกิดอย่างแน่นอน

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยจัดระดับความรุนแรงเป็น 5 ระดับ

- ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด
- ระดับ 4 รุนแรงมาก
- ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง
- ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย
- ระดับ 1 ไม่รุนแรง

3. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว รายการความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้จะนำมาจัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของแต่ละรายการความเสี่ยง แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการจัดการความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำหรือความเสี่ยงน้อย

- **ความเสี่ยงสูงมาก** เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องดำเนินการแก้ไขทันที
- **ความเสี่ยงสูง** เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- **ความเสี่ยงปานกลาง** เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีการระบุความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเคลื่อนย้ายไปยังความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้

- **ความเสี่ยงต่ำ** เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

➤ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

- การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้อุบัติภัยทำลายไป

- การมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off Between Cost and Benefit)

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยการเลือกรายการความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน

สำหรับ**วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง** (Risk Responses) เพื่อดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ จำแนกเป็น 4 ประเภท (4Ts of Risk Responses) ดังนี้

- **Take** = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- **Treat** = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ
 - พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การแบ็คอัพข้อมูลเป็นระยะๆ การมีเซิร์ฟเวอร์สำรอง

- **Terminate** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
 - ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน
 - ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้
- **Transfer** = การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น
 - การทำประกัน (Insurance) คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน
 - การทำสัญญา (Contracts) คือ การทำข้อตกลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน เป็นต้น
 - การรับประกัน (Warranties) คือ ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญา ผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

➤ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
2. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
4. ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

➤ ความเป็นมา

สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สทท.) เริ่มดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2557 เป็นต้นมา โดยในปี 2557 ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น ส่วนในปี 2558-2559 ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแผนบริหารความเสี่ยง ด้วยหลักการและเหตุผลดังนี้

1. หน่วยงานตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อการดำเนินงานกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้รับอนุมัติจากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ให้เข้าสู่ระบบประเมินผลทุนหมุนเวียนนับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 เป็นต้นไป โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน และในปีบัญชี 2559 ได้กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน

3. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าสังกัดของกองทุน สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ

ดังนั้น สทท. จึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อบริหารปัจจัยและความคุ้มค่ากิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

➤ นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

สทท. ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2559 มีดังนี้

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน
3. เพื่อให้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

➤ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง สกท. ได้ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

2. ทบทวน/จัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบ

3. ประชุมคณะทำงานเพื่อชี้แจงความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และร่วมกันระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปี 2559

4. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2559 ต่อคณะกรรมการกองทุนฯ ด้านกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

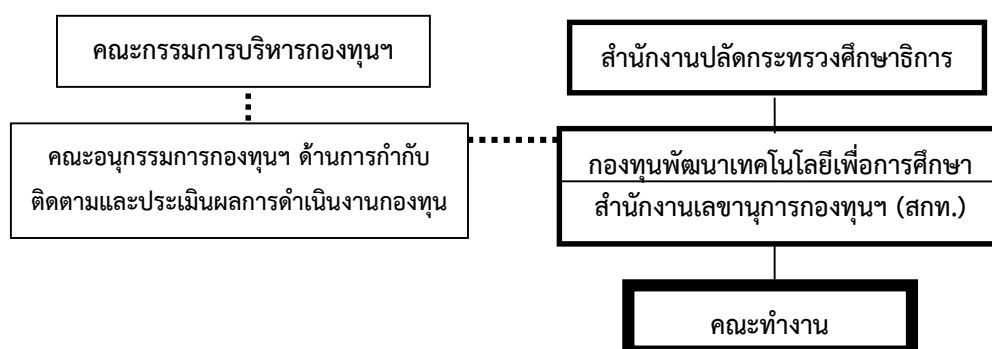
5. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผล และรายงานสถานะและผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

ทั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรของ สกท. จะรับผิดชอบการนำไปปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ต่อไป

➤ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สกท.

สกท. ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยให้มีคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สกท.)

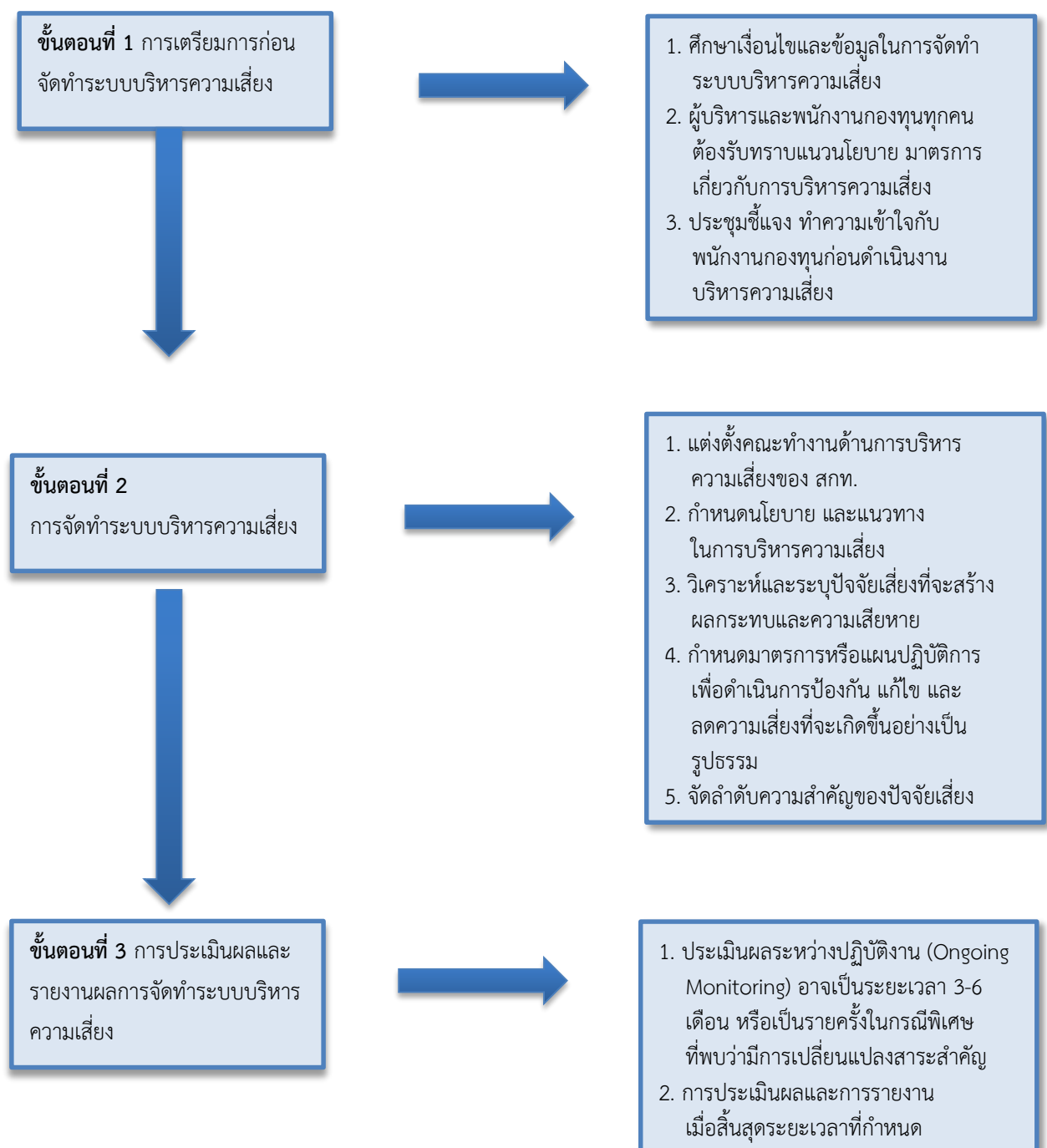


➤ **ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง**

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของ สกท. แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
2. ขั้นการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
3. ขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของ สกท.



■ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

เป็นการศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารและพนักงานกองทุนทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับพนักงานกองทุนก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างเป็นระบบ

■ ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) การระบุความเสี่ยง (Event Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) และการเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring) ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอนจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน สกท. จะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ดังนี้



2.1 การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

ในขั้นตอนแรก สกท. จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่แน่ชัดก่อน โดยคำนึงถึงหลักการ “SMART” ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

Specific : มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

Measurable : สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Attainable : สามารถทำให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Timely : มีการกำหนดเวลาในการทำ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของ สกท. ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงจะกำหนดตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละข้อที่มีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามรูปแบบ S-O-F-C ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการระบุความเสี่ยง ให้ทำการระบุลงในแบบฟอร์มที่ 1 ระบุความเสี่ยง ตามกรอบหลักเกณฑ์ S-O-F-C (ดูภาคผนวก)

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับของโอกาส	คำจำกัดความ
1	น้อยมาก หรือ 5 ปีต่อครั้ง
2	น้อย หรือ 2-3 ปีต่อครั้ง
3	ปานกลาง หรือ 1 ปี ต่อครั้ง
4	สูง หรือ 1-6 เดือนต่อครั้ง
5	สูงมาก หรือ 1 เดือนต่อครั้ง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรง/ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับของผลกระทบ	คำจำกัดความ
1	ไม่เกิน 1 หมื่นบาท
2	น้อยกว่า 1 หมื่น - 5 หมื่นบาท
3	มากกว่า 5 หมื่น - 2.5 แสนบาท

4	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
5	มากกว่า 10 ล้านบาท

ในการประเมินความเสี่ยง ให้ดำเนินการดังนี้

(1) ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่ระบุลงในแบบฟอร์มที่ 1 ระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

<u>ระดับโอกาส</u>	ระดับ 1	แทบไม่เกิดขึ้น
	ระดับ 2	ไม่น่าจะเกิดขึ้น
	ระดับ 3	เกิดขึ้นได้ยาก
	ระดับ 4	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
	ระดับ 5	เกิดอย่างแน่นอน
<u>ระดับความรุนแรง</u>	ระดับ 1	ไม่รุนแรง
	ระดับ 2	รุนแรงเล็กน้อย
	ระดับ 3	รุนแรงปานกลาง
	ระดับ 4	รุนแรงมาก
	ระดับ 5	รุนแรงมากที่สุด

(2) หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequence หรือ Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว นำผลที่ได้มา พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

$$\text{ผลโอกาส (A) X ผลกระทบ (B) = ระดับความเสี่ยง (A X B)}$$

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	น้อยกว่า หรือ = 3 คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	4-9 คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง ระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	10-16 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	17-25 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

(3) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงของแต่ละด้านลงในแบบฟอร์มที่ 2 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile) และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมด โดยเรียงลำดับตามระดับของโอกาส x ผลกระทบในปัจจุบัน และระดับความเสี่ยงที่คาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

(4) นำผลคะแนนการจัดลำดับความสำคัญมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) แสดงระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยแกนตั้งคือ ระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอนคือ ระดับโอกาส และได้จัดกลุ่มของระดับออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) ระดับความเสี่ยงสูง (สีฟ้า) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) ในแบบฟอร์มที่ 3 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 17 - 25 คะแนน) ควรมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีฟ้า (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 10 - 16 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าโซนสีแดง

ความเสี่ยงในโซนสีเหลือง (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 4 - 9 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ยังต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่างน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้ ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ให้สอดคล้องการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ มาตรการการจัดการกับความเสี่ยงนอกจากคำนึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละโซน Risk Matrix แล้ว ยังสามารถพิจารณาจากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยงใน Risk Profile/Ranking ได้เช่นกัน

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่าง แน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมาก ที่สุด	(5) ความเสี่ยง ปานกลาง	(10) ความเสี่ยงสูง	(15) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยง สูงมาก	(25) ความเสี่ยง สูงมาก
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4) ความเสี่ยง ปานกลาง	(8) ความเสี่ยง ปานกลาง	(12) ความเสี่ยงสูง	(16) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยง สูงมาก
ระดับ 3 รุนแรงปาน กลาง	(3) ความเสี่ยง ต่ำมาก	(6) ความเสี่ยง ปานกลาง	(9) ความเสี่ยง ปานกลาง	(12) ความเสี่ยงสูง	(15) ความเสี่ยงสูง
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2) ความเสี่ยงต่ำ	(4) ความเสี่ยง ปานกลาง	(6) ความเสี่ยง ปานกลาง	(8) ความเสี่ยง ปานกลาง	(10) ความเสี่ยงสูง
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1) ความเสี่ยงต่ำ	(2) ความเสี่ยงต่ำ	(3) ความเสี่ยงต่ำ	(4) ความเสี่ยง ปานกลาง	(5) ความเสี่ยง ปานกลาง

ความเสี่ยงต่ำ
 ความเสี่ยงปานกลาง
 ความเสี่ยงสูง
 ความเสี่ยงสูงมาก

2.4 วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)

เมื่อได้ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การสร้างมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดของประเด็นความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นน้อยลง หรือกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย

กลยุทธ์สำหรับการจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ เรียกว่า 4Ts of Risk Responses หรือ 4Ts Strategies) ได้แก่

- **Take** การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
- **Treat** การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

- **Terminate** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- **Transfer** การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

2.5 กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานหรือผู้บริหารยอมรับได้

การกำหนดแผน/กิจกรรมจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น ต้องพิจารณาว่า มาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้เพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยแผน/กิจกรรมการจัดการเพียงแผน/กิจกรรมเดียวอาจช่วยแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุ หรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผน/กิจกรรมการจัดการมากกว่า 1 แผน/กิจกรรมได้เช่นกัน

หน่วยงานต้องตระหนักว่า ไม่มีกฎตายตัวว่า เราควรจะทำแผน/กิจกรรมใดบ้าง เพราะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมของหน่วยงานเป็นหลัก การเลือกแผน/กิจกรรมมาใช้นั้นควรคำนึงถึงหลักต่างๆ ดังนี้

- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

2.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

สกท. เน้นการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนได้ทราบอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบนำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ในการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ/วิธีการ เช่น ให้บุคลากรร่วมเป็นคณะทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ รวมทั้งให้มีการรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมจัดการความเสี่ยงในการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน เป็นต้น

2.7 การเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จำเป็นจะต้องมีการติดตามผลหลังจากดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิภาพดีหรือควรมีการปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม จัดทำ Check Sheet และกำหนดความถี่เพื่อสอบทานทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือทุกปี เป็นต้น นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการ รวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อรายงาน ติดตามผล และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- **การติดตามผล** โดยดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ความเหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล ดังนี้

(1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการตามที่คาดหวัง

(2) เพื่อประเมินว่า แผนการจัดการความเสี่ยงยังสามารถใช้ดำเนินการได้ หรือเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

■ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สกท. ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ลักษณะคือ

3.1 การประเมินผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการประเมินผลที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน เพื่อประเมินว่ากระบวนการงานต่างๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทัน่วงที

3.2 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
- การปฏิบัติตามภารกิจควบคุมนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

ระบบในการรายงานติดตามแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มที่ 6 รายงานติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการติดตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสม โดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง (% ความสำเร็จเทียบกับแผน) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขและผู้ที่ทำการสอบทานเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์

➤ การระบุความเสี่ยง

เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนแล้ว สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สกท.) ได้กำหนดความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- S1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระทรวงศึกษาธิการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการขับเคลื่อนกองทุนตามแผนที่กำหนด

- S2 ศักยภาพหลักขององค์กรขาดความชัดเจน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

- O1 กองทุนไม่สามารถถ่วงดุลโครงการได้ตามกำหนดเวลา เพราะมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานของกองทุน

- O2 กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้รวดเร็วและราบรื่น เพราะบุคลากรยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- O3 บุคคล/หน่วยงานภายนอกขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร

- O4 โครงการที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุนไม่ดำเนินการตามแผนที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- F1 การสนับสนุนโครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินกองทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ เพราะกองทุนมีเงินจำกัด

- F2 ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับกระทบต่อความสามารถในการบริหารเงินกองทุน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk หรือ Event Risk)

- C1 เกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนาในการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2558 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2555

➤ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น (Consequence หรือ Impact)

สภท. ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่ระบุได้ ปรากฏผลดังนี้

ข้อเท็จจริง / ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	A x B
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
S1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระทรวงศึกษาธิการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการขับเคลื่อนกองทุนตามแผนที่กำหนด	3	2	6
S2 ศักยภาพหลักขององค์กรขาดความชัดเจน	3	2	6
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)			
O1 กองทุนไม่สามารถถ่วงดุลโครงการได้ตามกำหนดเวลา เพราะบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานของกองทุน	4	2	8
O2 กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้รวดเร็วและราบรื่น เพราะบุคลากรยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	5	1	5
O3 บุคคล/หน่วยงานภายนอกขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร	5	2	10
O4 โครงการที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุนไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด	5	4	20
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)			
F1 การสนับสนุนโครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินกองทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ เพราะกองทุนมีเงินจำกัด	4	4	16
F2 ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับกระทบต่อความสามารถในการบริหารเงินกองทุน	5	5	25
4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk หรือ Event Risk)			
C1 เกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนาในการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2558 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2555	4	4	16

➤ การจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

สทท. ได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequence หรือ Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อส่วนราชการว่า ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	น้อยกว่า หรือ = 3 คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	4-9 คะแนน	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับ ที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	10-16 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	17-25 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

จากกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามตารางข้างต้นแล้ว อาจจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละกรณี
ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงสูงมาก มีจำนวน 2 ประเด็น ดังนี้

- O4 โครงการที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุนไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด
- F2 ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับกระทบต่อความสามารถในการบริหาร
เงินกองทุน

2. ระดับความเสี่ยงสูง มีจำนวน 3 ประเด็น ดังนี้

- O3 บุคคล/หน่วยงานภายนอกขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ
การศึกษา เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร
- F1 การสนับสนุนโครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินกองทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ เพราะ
กองทุนมีเงินจำกัด
- C1 เกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนาในการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย
กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2558 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรร
เงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2555

3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

- S1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระทรวงศึกษาธิการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการขับเคลื่อนกองทุนตามแผนที่กำหนด
- S2 ศักยภาพหลักขององค์กรขาดความชัดเจน
- O1 กองทุนไม่สามารถถ่วงดุลโครงการได้ตามกำหนดเวลา เพราะบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของกองทุน
- O2 กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้รวดเร็วและราบรื่น เพราะบุคลากรยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

4. ระดับความเสี่ยงต่ำ ไม่มีประเด็นใด

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นตารางการจัดลำดับความเสี่ยง จำแนกตามประเภทของความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

ตารางการจัดลำดับความเสี่ยง

ด้าน	ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับที่
ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	S1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและ การขับเคลื่อนกองทุนตามแผนที่กำหนด	6	ปานกลาง	7
	S2 ศักยภาพหลักขององค์กรขาดความชัดเจน	6	ปานกลาง	8
ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน	O1 กองทุนไม่สามารถถ่วงถ่วงโครงการ ได้ตามกำหนดเวลา เพราะบุคลากรไม่เพียงพอ ต่อภาระงานของกองทุน	8	ปานกลาง	6
	O2 กองทุนไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจ ได้รวดเร็วและราบรื่น เพราะบุคลากร ยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	5	ปานกลาง	9
	O3 บุคคล/หน่วยงานภายนอกขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง เท่าที่ควร	10	สูง	5
	O4 โครงการที่ได้รับการจัดสรรเงินกองทุน ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด	20	สูงมาก	2
ความเสี่ยง ด้านการเงิน	F1 การสนับสนุนโครงการที่ขอรับการจัดสรร เงินกองทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ เพราะกองทุนมีเงินจำกัด	16	สูง	3
	F2 ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ กระทบต่อความสามารถในการบริหารเงินกองทุน	25	สูงมาก	1
ความเสี่ยง ด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	C1 เกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนา ในการดำเนินการตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกองทุนพัฒนา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2558 และ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรร เงินกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2555	16	สูง	4

แผนภูมิความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่าง แน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	(5)	(10)	(15)	(20)	(25) F2
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4)	(8)	(12)	(16) F1, C1	(20) O4
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	(3)	(6)	(9)	(12)	(15)
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2)	(4)	(6) S1, S2	(8) O1	(10) O3
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) O2



ความเสี่ยงต่ำ



ความเสี่ยงปานกลาง



ความเสี่ยงสูง



ความเสี่ยงสูงมาก

➤ ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
2. คณะทำงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบหลีกปัญหา
3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้ว ควรมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ
4. มีหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานและครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอผู้บริหาร

➤ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน
3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องสม่ำเสมอ
4. การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการวัดความเสี่ยง
7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

➤ ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
2. ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
3. ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงปานกลาง
5. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
6. การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลว ทำให้ระยะยาวล้มเหลว

➤ สรุปขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
- 2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 2.4 วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 2.5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 2.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 2.7 การเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

- 3.1 การประเมินผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring)
- 3.2 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ 1 ระบุความเสี่ยง

ข้อเท็จจริง/ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส (A)	ผลกระทบ (B)	คะแนน (A x B)
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)			
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)			
4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk หรือ Event Risk)			

แบบฟอร์มที่ 2 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ด้าน	ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับที่
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน				
ความเสี่ยงด้านการเงิน				
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				

แบบฟอร์มที่ 3 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่าง แน่นอน
ระดับ 5 รุนแรง มากที่สุด	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
ระดับ 3 รุนแรง ปานกลาง	(3)	(6)	(9)	(12)	(15)
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

 ความเสี่ยงต่ำ
  ความเสี่ยงปานกลาง
  ความเสี่ยงสูง
  ความเสี่ยงสูงมาก

แกนตั้ง = ระดับผลกระทบ

แกนนอน = ระดับโอกาส

แบบฟอร์มที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง

ด้าน	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost - Benefit	แนวทาง/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์								
ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน								
ความเสี่ยง ด้านการเงิน								
ความเสี่ยง ด้าน กฎระเบียบ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง								

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

วันที่ดำเนินการ กิจกรรมที่ต้องทำ	ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.

แบบฟอร์มที่ 6 รายงานติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยง	แนวทาง/กิจกรรม การจัดการ ความเสี่ยง	สถานะ	กำหนดเวลา (แผน/ผล)												ความ คืบหน้า (% เทียบ กับ แผน)	ปัญหาและ แนวทางแก้ไข	ผู้สอบทาน (ผอ. สกท.)
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
		แผน															
		ผล															
		แผน															
		ผล															
		แผน															
		ผล															
		แผน															
		ผล															

ลงชื่อผู้ตรวจสอบ

(ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา)

...../...../.....

