RISK MANAGEMENT
PLAN

แผน
บริหารความเสี่ยง
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
2568 - 2570

สำนักนโยบายและแผน

คำนำ

ในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของนโยบายเศรษฐกิจ สังคม และกฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (Modern Risk Management) จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางเชิงรุกและการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM (Enterprise Risk Management) และแนวทาง Agile Risk Management ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างรวดเร็ว ด้วยการบริหารความเสี่ยงที่ฝังตัวอยู่ในกระบวนการทำงานขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่กระบวนการที่แยกออกมาเป็นเอกเทศ โดยแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ฉบับนี้ ได้รับการพัฒนาให้ครอบคลุมทุกมิติของความเสี่ยง ไม่เพียงแต่การลดผลกระทบเชิงลบ (Risk Mitigation) เท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นการใช้โอกาสจากความเสี่ยง (Risk Optimization) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Risk Intelligence) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Digital Risk Management) และการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk Awareness Culture)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับสามารถนำไปใช้ในการป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สำนักนโยบายและแผน
พฤษภาคม 2568

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

CHAPTER 1

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรหลักที่ทำหน้าที่สนับสนุนบทบาทและภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตลอดจนขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางไซเบอร์ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (Modern Risk Management) จึงไม่ใช่เพียงแค่การป้องกันหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง แต่ต้องสามารถเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส (Risk Optimization) และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Risk Intelligence) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลัก Enterprise Risk Management (ERM) ตามแนวทาง COSO ERM Framework และต่อยอดด้วยแนวคิด Agile Risk Management ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยการผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Management) และการขับเคลื่อนการตัดสินใจด้วยข้อมูล (Data - Driven Decision Making) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ “ความไม่แน่นอน" ซึ่งอาจส่งผลในเชิงลบหรือเชิงบวก หากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการบูรณาการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงบุคลากรทุกฝ่าย รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Awareness Culture) เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน และรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สำหรับในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และพัฒนาต่อเนื่องมาโดยตลอด สำหรับแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 -2570 ฉบับนี้ยังคงยึดแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) แต่ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้ม

ความเสี่ยงยุคใหม่ พร้อมทั้งบูรณาการแนวคิดด้าน Agile Risk, Digital Risk และ Data - Driven Risk Management เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่ภารกิจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นความร่วมมือของทุกคนในองค์กร การที่ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความเสี่ยงและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ จะช่วยให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และสามารถรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อมูลพื้นฐานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบหลักที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)

วิสัยทัศน์ (VISION)

มุ่งสู่องค์กรอัจฉริยะ ในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

พันธกิจ (MISSION)

1. สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญและกฎหมาย
2. ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
3. บริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่ความเป็น Smart Digitalization

แผนปฏิบัติราชการ

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 1 พัฒนางานและสร้างการมีส่วนร่วมด้านกฎหมาย และวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

เป้าหมายที่ 1 : ยกระดับการพัฒนางานด้านกฎหมาย และงานด้านวิชาการให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา

เป้าหมายที่ 2 : พัฒนาความร่วมมือและสนับสนุนข้อมูลด้านกฎหมายและวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว สะดวกในการเข้าถึงงานด้านกฎหมายและวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ มีการออกแบบกระบวนงานที่บูรณาการร่วมกันและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

1.2 สร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมงานด้านกฎหมาย และวิชาการ

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 2 พัฒนากลไกการสร้างความรู้และการมีส่วนร่วมในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

เป้าหมายที่ 1 : ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และเล็งเห็นถึงความสำคัญของหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา และในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

เป้าหมายที่ 2 : สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางการเมืองตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ

แนวทางการพัฒนา

2.1 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา และสร้างเครือข่ายในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อการพิจารณาร่างกฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและการให้ความเห็นชอบผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็น Smart Digitalization

เป้าหมายที่ 1 : พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย

เป้าหมายที่ 2 : พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

เป้าหมายที่ 3 : สร้างและนำนวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการ

แนวทางการพัฒนา

3.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมโยงข้อมูลในแนวทางการบูรณาการข้อมูลภาครัฐ

3.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

3.3 พลิกโฉมกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 สร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม มีความสุขและความผูกพัน

เป้าหมายที่ 1 : พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

เป้าหมายที่ 2 : พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการคิดวิเคราะห์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายที่ 3 : บุคลากรมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายที่ 4 : พัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนา

4.1 ทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ

4.2 ทบทวนและจัดทำสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency Model) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

4.3 พัฒนาบุคลากรให้เป็น Multi-skill worker (Hard & Soft Skill)

4.4 สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กับบุคลากรให้กล้าแสดงความคิดเห็น

4.5 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสสู่ความยั่งยืน

4.6 สร้างระบบการค้นหาและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพัน

2. แผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) พ.ศ. 2566 – 2570

วิสัยทัศน์ (VISION)

รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

เป้าหมาย (GOAL)

รัฐสภาดิจิทัลเพื่อประชาชน รวดเร็ว สร้างสรรค์ โปร่งใส และปลอดภัย

พันธกิจ (MISSION)

1. ดำเนินงานธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อให้เกิดการบูรณาการด้านข้อมูล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างเต็มศักยภาพ และมีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

2. พัฒนาระบบดิจิทัลสนับสนุนกระบวนการทั้งด้านนิติบัญญัติและสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ สามารถให้บริการอย่างต่อเนื่อง มั่นคงปลอดภัย มีมาตรฐาน และสร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรม

3. พัฒนาบุคลากรรัฐสภาและที่เกี่ยวข้องมีทักษะและองค์ความรู้ทางดิจิทัลที่เหมาะสม เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ เข้าใจและเคารพสิทธิของผู้อื่น สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรประชาธิปไตยโดยนำนวัตกรรมดิจิทัลมาขับเคลื่อน

3. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2566 – 2570)

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2566 - 2570) มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ บุคลากรเป็นคนดี ประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการ ค่านิยมร่วมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและรองรับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อสนับสนุนงานนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ

เป้าหมาย : บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนงานนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่มีหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์ส่วนรวม

เป้าหมาย : บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยม วัฒนธรรม และวินัยข้าราชการ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างองค์กรที่มีความสุข

เป้าหมาย : บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้รับสวัสดิการและการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน และใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข (Work – Life Integration) พร้อมสร้างประโยชน์ต่อสังคม

4. นโยบายเลขาธิการวุฒิสภา

I Intelligence มีศูนย์ข้อมูลกลางและการประยุกต์ใช้ AI เพื่อการให้บริการ

จัดทำศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีข้อมูลที่เชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจหลักและข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและการให้บริการ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการยกระดับการให้บริการในทุกรูปแบบ สร้าง E-service ต่อยอดการให้บริการเฉพาะบุคคล โดยออกแบบตามความต้องการและความคาดหวัง มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากระบวนการทำงานและการให้บริการ และเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความเชื่อมั่นและความผูกพันให้กับกลุ่มผู้รับบริการ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางไซเบอร์การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

S Sustainability การรักษามาตรฐานคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

กำกับดูแล บริหารจัดการเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและประหยัด รักษามาตรฐานคุณภาพและความสำเร็จของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต หรือภัยพิบัติ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

E Enhancement ยกระดับ/เพิ่มประสิทธิภาพงานกฎหมายและวิชาการ

ยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านกฎหมายและวิชาการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ จัดทำและผลักดันการนำข้อมูลกฎหมาย งานวิชาการ และงานวิจัย ไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งพัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้เพียงพอและมีคุณภาพ สามารถวิเคราะห์กฎหมายในปัจจุบันและแนวโน้มเพื่อคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของกฎหมายในอนาคต (Legal Forecasting)

N New knowledge การสร้างสรรค์พัฒนางานโดยกระบวนการจัดการความรู้ใหม่

ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงาน พัฒนาบุคลากรให้มีระบบความคิด แสวงหาความรู้ แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะสำหรับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนมีการทำงานแบบ Growth Mindset สอดคล้องต่อการทำงานสมัยใหม่ ทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลหรือการยกย่องบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

A Agile Management การบริหารจัดการที่ปรับตัวอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

บริหารจัดการองค์ด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างทีมข้ามสายงาน (Cross - functional team) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานปรับกระบวนการทำงานสู่รูปแบบ End to End Process และส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองร่วมกัน

T Transparency การสร้างความโปร่งใสในองค์กร

รักษามาตรฐานความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานสู่ประชาชน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นข้าราชการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัด ปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริต (Integrity Culture) และต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกรูปแบบ

E Engagement การสร้างความผาสุกและผูกพัน

ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมเสริมสร้างความผาสุกและผูกพันขององค์กร (Employee Engagement) โดยออกแบบให้สามารถตอบสนองต่อความสนใจของบุคลากรทุกระดับ บนพื้นฐานของความหลากหลาย (Diversity) รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขของบุคลากรให้ดีขึ้นตามแนวทางขององค์กรสุขภาวะ (Healthy Workplace) สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขทุกที่ ทุกเวลา Hybrid Working ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Work – Life Integration)

5. นโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา วิเคราะห์จากเครื่องมือ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบแนวคิด PESTEL Analysis

จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นองค์กรที่มีบทบัญญัติหน้าที่และอำนาจไว้ตามรัฐธรรมนูญ
2. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของวุฒิสภาเพียงองค์กรเดียว
3. มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากการประสานความร่วมมือ รวมทั้งมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก
4. มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป
5. บุคลากรมีจิตบริการ ความสามารถ ทักษะ ทุมเท อดทนในการให้บริการ
6. มีข้อมูลเอกสารที่พร้อมใช้งานและเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่สำคัญของประเทศ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การบริหารจัดการองค์การในภาพรวมของสำนักงาน ยังไม่สนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระบบรักษาความปลอดภัย/สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงาน
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โครงสร้างของบุคลากรและอัตรากำลังยังไม่เหมาะสมกับภารกิจที่มีปริมาณมาก
5. Mind set ของบุคลากรที่ทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดบุคลากรด้านงานวิจัยและการพัฒนาเชิงวิชาการ

โอกาส (Opportunities)

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ ระบบราชการ 4.0 นโยบายต่าง ๆ และมาตรฐานสากลที่เกิดขึ้น ทำให้ส่วนราชการต้องทำงานอย่างมีระบบ มีทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การมีรัฐสภาแห่งใหม่ทำให้มีสถานที่ทำงานแห่งเดียว สามารถสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีคุณภาพ
3. การทำงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ในการทำงานและองค์กรได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ
4. การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ในอนาคตเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อผลักดันการปฏิรูปการเมือง และการปฏิรูปประเทศตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญได้ดียิ่งขึ้น

5. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์องค์กรทั้งในและต่างประเทศ

6. มีเครือข่ายทุกภาคส่วนที่พร้อมให้ความร่วมมือ อาทิ ด้านการศึกษา ด้านสังคม

ภัยคุกคาม (Threats)

1. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2. ความผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการบริหารงบประมาณที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับในการบริหารจัดการองค์กร

3. ความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภา หรือประชาชนที่มีต่ออำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่งผลต่อภาระงาน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองในด้านวิชาการได้ดีเท่าที่ควร

4. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ สภาพภมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบที่รุนแรงอันทำให้มนุษยชาติต้องระมัดระวัง

6. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แฮกเกอร์ ไวรัส สปายแวร์

วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเข้าใจหลักการและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อบริหารจัดการและป้องกันความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด และนำผลที่ได้จากการติดตามมาเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป

5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พร้อมนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติอันจะช่วยลดมูลเหตุหรือโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเข้าใจหลักการ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ หรืออยู่ในระดับต่ำสุด โดยผ่านกระบวนการสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยบูรณาการกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

4. มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด และนำผลที่ได้จากการติดตามมาเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป

5. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถได้รับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติอันจะช่วยลดมูลเหตุหรือโอกาสในการเกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการวางแผนในการป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายของภารกิจงานที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้มีข้อมูลสำคัญสำหรับใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดการปัญหา/อุปสรรคจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่จะเกิดกับองค์กรในอนาคต อันนำไปสู่การวางแผนป้องกันหรือลดความเสียหายต่อเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทางลบต่อองค์กร ทั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สามารถกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการดำเนินงาน

2. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงตามภารกิจงานด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบเสียหายกับองค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ

3. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน และสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อป้องกันความเสียหายต่อภารกิจงานที่ได้รับผิดชอบ

4. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

CHAPTER 2

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
2. เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือนโยบาย
3. ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุ ที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณนั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

2) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขมีวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control)

3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

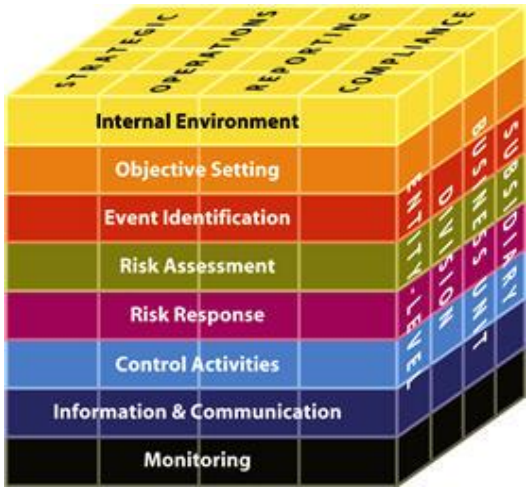
4) การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

COSO : Committee of Sponsoring Organizations

COSO หรือ Committee of Sponsoring Organizations เป็นคณะทำงาน ที่ก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน และได้ประกาศใช้กรอบโครงสร้างการควบคุมภายในเชิงบูรณาการ (Internal Control – Integrated Framework) เพื่อช่วยให้ธุรกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ประเมินและพัฒนาระบบการควบคุมภายในของตน นับแต่นั้นเป็นต้นมา โดยมาตรฐาน COSO ได้มีการปรับปรุงและพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดในปี 2013 ได้มีการจัดทำแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices ซึ่งยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ

Enterprise Risk Management : ERM

Enterprise Risk Management : ERM หรือการบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ กระบวนการที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ในการร่วมมือกันเพื่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งออกแบบไว้เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจว่าการดำเนินการขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเพื่อทำให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร 8 ขั้นตอน ดังนี้



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึกการตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามภารกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite (ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย) และ Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงินบุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากแหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจจะเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายในหลากหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ผู้บริหารพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

6.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้วตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework)

6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

8. การติดตาม (Monitoring)

องค์กรควรมีการวิเคราะห์/ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

COSO - ERM 2017

การปรับปรุงกรอบแนวคิด COSO-ERM เพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยหลังจากใช้งาน COSO-ERM Framework มานานกว่า 10 ปี COSO ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแนวทาง COSO-ERM ให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเผยแพร่กรอบแนวคิดใหม่ในเดือนมิถุนายน ปี 2017 ภายใต้ชื่อ Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและดิจิทัล (Digital Transformation & Risk) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความซับซ้อนของกฎระเบียบและข้อกำหนดทางกฎหมายที่เพิ่มขึ้น แรงกดดันจากสังคมและความต้องการความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงในโลกยุคใหม่ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น ทำให้การบริหารความเสี่ยงต้องก้าวข้ามจากแนวคิดแบบดั้งเดิมไปสู่แนวทางที่ยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น ได้แก่

1. Agile Risk Management – การบริหารความเสี่ยงแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว

- มุ่งเน้นความคล่องตัวในการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ใช้กระบวนการที่ยืดหยุ่นในการประเมินและบรรเทาความเสี่ยง ทำให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที
- สนับสนุนการทำงานแบบข้ามสายงานและการสื่อสารอย่างใกล้ชิดเพื่อลดอุปสรรคในการตัดสินใจ

2. Digital Risk Management – **การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและไซเบอร์**
   - การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ ความปลอดภัยของข้อมูล และการละเมิดความเป็นส่วนตัว
   - ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI และ Big Data Analytics เพื่อระบุแนวโน้มความเสี่ยงและคาดการณ์ภัยคุกคามล่วงหน้า
   - สร้างความสามารถในการตรวจจับ ตอบสนอง และฟื้นฟูจากเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. Data-Driven Decision Making – **การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการวิเคราะห์และตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง**
   - ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยง
   - พัฒนาเครื่องมือและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยให้สามารถคาดการณ์และลดผลกระทบจากความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ
   - ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

20 key principles within each of the five components

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

Strategy & Objective-Setting
6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

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

Review & Revision
15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

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

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ตามที่กระทรวงการคลังได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

5) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้ “หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ 1 (1) และ (3) – (7) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ 1 (2) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบายวิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1 (1) และ (3) – (7) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1 (2) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ 6 และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ 9 หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ 12 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ 13 หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงการคลัง ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ (หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ) ดังนี้

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล โดยหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐ ควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง
5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

2) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

3) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการหรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก ในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) การสื่อสารและตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
2) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
3) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
4) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

<u>การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง</u>

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

<u>การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

<u>การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ</u>

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติ เพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการและพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

4. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์องค์กร
2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3) การระบุความเสี่ยง
4) การประเมินความเสี่ยง
5) การตอบสนองความเสี่ยง
6) การติดตามและทบทวน
7) การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น 1) SWOT Analysis เป็นการ

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2) PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น 5 ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ สถาบัน กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก. เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข. สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค. ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน

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

3) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

1. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
2. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

2) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการทบยอด เป็นต้น

3) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership: PPP) เป็นต้น

5) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6) ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

8) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

<u>การติดตามและทบทวน</u>

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตาม และทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions) หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภานั้น ได้มีการพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงได้มีการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย โดยเป็นความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย

1. ประสิทธิผล (Effetiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (DecentraliZation)
9. ความเสมอภาค (Equity)

หลักประสิทธิผล (Effetiveness) : หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงความสามารถเมื่อเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : หมายถึง การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา ขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการและบุคลากรในองค์กร ทุกระดับ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักความโปร่งใส (Transparency) : หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวัง ของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

หลักนิติธรรม (Rule of Law) : หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการกระจายอำนาจ (DecentraliZation) : หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจ รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจาย อำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ที่เหมาะสม

หลักความเสมอภาค (Equity) : หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายและ สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา และอื่น ๆ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงได้นำแนวทางดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2562 เป็นครั้งแรก และดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเรื่อยมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยในส่วนของการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน สำนักงานได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีอำนาจและหน้าที่หลักในการพิจารณาดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ติดตาม ประเมินผล รายงานความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 เสนอต่อเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรายงานต่อกระทรวงการคลัง

ซึ่งในเวลาต่อมา สำนักงานได้พิจารณาแล้วว่าเพื่อให้การดำเนินการทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความสอดคล้องกันและเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขึ้น เพื่อดำเนินการกำกับดูแลการขับเคลื่อนความเสี่ยงของสำนักงาน พร้อมกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันจากเดิมที่มีการดำเนินการแบบแยกส่วนกัน เพื่อเป็นการยกระดับแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากรูปแบบเดิมที่ดำเนินการในลักษณะแยกส่วนให้มาดำเนินการในลักษณะคู่ขนานกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบกับสำนักงานจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์การประเมินและแนวทางการระบุความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันครอบคลุมองค์ประกอบทุกภารกิจขององค์กรเพื่อการแก้ไขความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

CHAPTER 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเป็นไปตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นกรอบแนวทางสากลที่ได้รับการยอมรับในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยแนวทางดังกล่าวมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร เพื่อให้สามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่

3.1 หลักเกณฑ์การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การวิเคราะห์องค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กร ที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ข้อเสียเปรียบ ข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านกฎหมาย

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่ โอกาส (Opportunity) หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป อุปสรรค (Threat) หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเป็นอุปสรรค ขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

3.2 นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และได้รับความเห็นชอบโดยคณะกรรมการฯ ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest) ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

2) ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

4) ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษี ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเนื้อแท้

3.3 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

การกำหนดประเภทความเสี่ยงเป็นกระบวนการระบุและจัดกลุ่มความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Risk Inventory) โดยหลังจากระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้ว จะมีการจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในประเภทเดียวกัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกด้านของความเสี่ยง

3.4 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการหลังจากการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ซึ่งผลการประเมินสามารถจัดเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ยอมรับได้ – ความเสี่ยงถูกควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. พอใช้ – สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้
3. ต้องปรับปรุง – ไม่สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละแนวทาง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 4 วิธี ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีเนื่องจากต้นทุนการจัดการสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการหลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เช่น การยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ

3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

เป็นการโอนความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น การทำประกันภัย หรือการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก

4. การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Control)

เป็นการใช้มาตรการภายในองค์กรหรือแผนรองรับเพื่อควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.6 การติดตามและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จำเป็นต้องมีการติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์และประเมินผลมาตรการที่ใช้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ หากพบว่ายังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่หรือเกิดความเสี่ยงใหม่ จะต้องมีการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3.7 การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร การสื่อสารรวมถึงการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการและแนวทางลดผลกระทบ โดยจะต้องมีการประสานงานและจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การติดตามผล และการรายงานผลการดำเนินการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์องค์กร

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา วิเคราะห์จากเครื่องมือ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบแนวคิด PESTEL Analysis

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นองค์กรที่มีบทบัญญัติหน้าที่และอำนาจไว้ตามรัฐธรรมนูญ
2. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของวุฒิสภาเพียงองค์กรเดียว
3. มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากการประสานความร่วมมือ รวมทั้งมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก
4. มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป
5. บุคลากรมีจิตบริการ ความสามารถ ทักษะ ทุ่มเท อดทนในการให้บริการ
6. มีข้อมูลเอกสารที่พร้อมใช้งานและเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่สำคัญของประเทศ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การบริหารจัดการองค์การในภาพรวมของสำนักงานฯ ยังไม่สนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระบบรักษาความปลอดภัย/สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงาน
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โครงสร้างของบุคลากรและอัตรากำลังยังไม่เหมาะสมกับภารกิจที่มีปริมาณมาก
5. Mind set ของบุคลากรที่ทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดบุคลากรด้านงานวิจัยและการพัฒนาเชิงวิชาการ

โอกาส (Opportunities)

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ ระบบราชการ 4.0 นโยบายต่าง ๆ และมาตรฐานสากลที่เกิดขึ้น ทำให้ส่วนราชการต้องทำงานอย่างมีระบบ มีทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การมีรัฐสภาแห่งใหม่ ทำให้มีสถานที่ทำงานแห่งเดียว สามารถสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีคุณภาพ
3. การทำงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ในการทำงานและองค์กรได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

4. การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ในอนาคตเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อผลักดันการปฏิรูปการเมือง และการปฏิรูปประเทศตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญได้ดียิ่งขึ้น

5. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์องค์กรทั้งในและต่างประเทศ

6. มีเครือข่ายทุกภาคส่วนที่พร้อมให้ความร่วมมือ อาทิ ด้านการศึกษา ด้านสังคม

<u>ภัยคุกคาม (Threats)</u>

1. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2. ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับในการบริหารจัดการองค์กร

3. ความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภา หรือประชาชนที่มีต่ออำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่งผลต่อภาระงาน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองในด้านวิชาการได้ดีเท่าที่ควร

4. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบที่รุนแรงอันทำให้มนุษยชาติต้องระมัดระวัง

5. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แฮกเกอร์ ไวรัส สปายแวร์

<u>ความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</u>

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มีการทบทวนแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและกำหนดประเด็นความท้าทาย ดังนี้

ความท้าทายด้านพันธกิจ

1. สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญและกฎหมาย

2. ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3. บริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่ความเป็น Smart Digitalization

ความท้าทายด้านปฏิบัติการ

1. การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นระบบราชการ 4.0

2. การบูรณาการการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

3. การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติราชการ

ความท้าทายด้านบุคลากร

1. พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการคิดวิเคราะห์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. บุคลากรมีวัฒนธรรมและพฤติกรรม ซื่อสัตย์สุจริต

4. พัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยได้กำหนดกิจกรรมเพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีแผนการดำเนินงานดังนี้

โครงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570

- บรรยายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- Workshop ระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

- วิเคราะห์และพิจารณากำหนดความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- กำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาดำเนินการ ตลอดจนผู้รับผิดชอบ
- รวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง
- จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พร้อมทั้งแจ้งเวียน ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ
- เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อพิจารณา

- ประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570
- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้าน
- รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานควบคุมความเสี่ยงแต่ละด้าน
- จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2568 - 2570
- เผยแพร่ผลรายงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2570 ให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ

กระบวนการพิจารณาความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในมิติของกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การบริหารเวลา การเงิน และการบริหารองค์กร โดยระดับของความเสี่ยงสามารถประเมินได้จากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของเหตุการณ์นั้น

สำหรับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งในเชิงตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงอาจส่งผลให้แผนงานหรือโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ

1.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่เป็นที่มาของความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามที่กำหนด โดยในการระบุปัจจัยเสี่ยง จำเป็นต้องพิจารณาถึง สถานที่ เวลา วิธีการ และสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.3 การระบุความเสี่ยง

ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม

การระบุปัจจัยเสี่ยงเริ่มต้นจาก การจำแนกกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานดังกล่าว ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำแนวคิด ธรรมาภิบาล (Good Governance) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 การค้นหาความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเริ่มจากการพิจารณางานที่อยู่ภายใต้ภารกิจหลักขององค์กร พร้อมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลให้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ตามที่กำหนด โดยสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงตามแหล่งที่มาได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ดังนี้

1) การวิเคราะห์จากภายในองค์กร ได้แก่

- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสำนักเอง (สีเขียว)
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับที่หน่วยงานได้กำหนด (สีเหลือง)
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือประสานงานข้ามฝ่าย (สีส้ม)

2) การวิเคราะห์จากภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกวุฒิสภาหรือหน่วยงานภายนอก (สีแดง)

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากการจำแนกกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร แล้วจึงพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาด ความเสียหาย หรือการสูญเสียโอกาส ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงควรเน้นที่ต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ และการสอบถาม เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ซึ่งได้พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) และความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

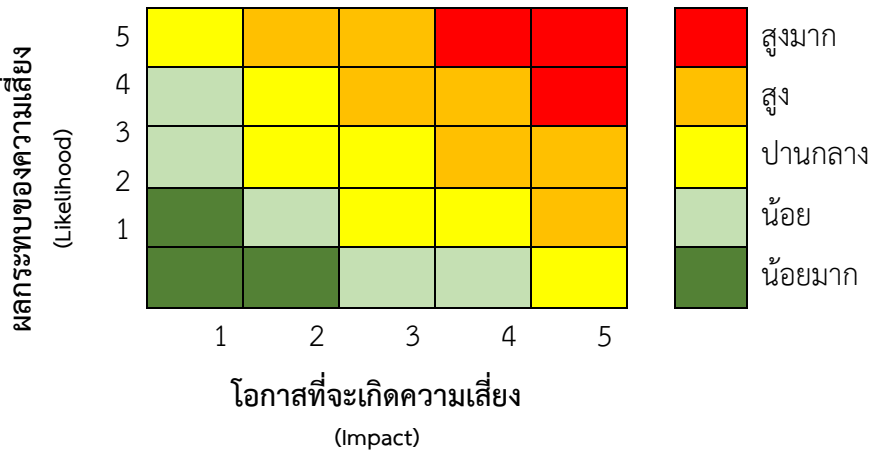
2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างตน

3. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

มี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทสมัยใหม่ไม่เพียงแต่พิจารณาโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยง แต่ยังรวมไปถึงการพิจารณาแนวโน้มที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สถานการณ์เศรษฐกิจ และปัจจัยทางสังคม ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถส่งผลต่อโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงได้

1) การพิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ในการพิจารณาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่าง ๆ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) จะช่วยให้การประเมินมีความแม่นยำและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อคาดการณ์โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ได้อย่างละเอียดและนำมาพิจารณาว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

นอกจากการพิจารณาโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น ความเสียหายทางการเงินแล้ว การบาดเจ็บหรือการสูญเสียชีวิตของประชาชน การทำลายภาพลักษณ์ขององค์กร รวมไปถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลายมิติ (Multi - Dimensional Analysis) เพื่อให้ได้การประเมินผลกระทบที่ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับโอกาส	ระดับค่าคะแนน	ความหมาย
ต่ำมาก	1	เกิดขึ้นได้ยาก
ต่ำ	2	เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
ปานกลาง	3	เกิดขึ้นบ้าง
สูง	4	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
สูงมาก	5	เกิดขึ้นเป็นประจำ

ระดับผลกระทบ (Impact)

ระดับผลกระทบ	ระดับค่าคะแนน	ความหมาย
ต่ำมาก	1	น้อยมาก
ต่ำ	2	น้อย
ปานกลาง	3	ปานกลาง
สูง	4	รุนแรง
สูงมาก	5	รุนแรงมาก

การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) จะดำเนินการโดยนำคะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงคูณด้วยคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบ และพิจารณาคะแนนความเสี่ยงที่คำนวณได้ว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงใด ดังนี้

ตารางแสดงตัวอย่างการคำนวณระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)
A	3	4	3 X 4 = 12
B	2	4	2 X 4 = 8
C	5	3	5 X 3 = 15
D	4	2	4 X 2 = 8

5. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ การจัดลำดับความเสี่ยงในปัจจุบันมีการพัฒนา โดยจะประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในมิติที่หลากหลาย เช่น

1) การพิจารณาปัจจัยภายนอก (External Factors)

จะมีการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การเมืองโลก ที่อาจส่งผลให้ความเสี่ยงที่มีอยู่เกิดความรุนแรงหรือมีความถี่เพิ่มขึ้น

2) การใช้เครื่องมือเทคโนโลยี (Technology Tools)

เป็นการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์การประเมินความเสี่ยงและการจำลองสถานการณ์ (Simulation Tools) จะช่วยให้การจัดลำดับความเสี่ยงมีความแม่นยำ และสามารถแสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายมากขึ้น เช่น การใช้กราฟ 3D หรือ Heatmap ในการแสดงระดับความเสี่ยง

3) การพิจารณาความเสี่ยงที่ซับซ้อน (Complex Risks)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรม จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจใช้วิธีการเชิงสถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์การเชื่อมโยง (Correlation Analysis) เพื่อประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่มีลักษณะซับซ้อน

6. การกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact)

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ทั้งนี้ การกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงในปัจจุบันจะต้องพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและผลกระทบที่รุนแรง รวมทั้งกำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงควรใช้แนวทางการวิเคราะห์ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยคำนึงถึง

1) การประเมินความเสี่ยงแบบรวมทุกมิติ (Holistic Risk Assessment) คือ การพิจารณาความเสี่ยงในทุกมิติ ไม่เพียงแต่ทางการเงิน แต่รวมถึงความเสี่ยงทางสังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ในหลายมิติจะช่วยให้ได้แผนภูมิความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2) การใช้เทคโนโลยีใหม่ (Emerging Technologies) เช่น การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) หรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการทำนายและจำลองผลกระทบของความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนและคาดการณ์ได้ยาก

3) การพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ต้องกำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยพิจารณาจากผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร การกำหนด Risk Appetite จะช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	ระดับสี
17 - 25	สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดการดำเนินการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที	
10 - 16	สูง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
5 - 9	ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปอยู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้	
3 - 4	น้อย	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด	
1 - 2	น้อยมาก	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บริหารจัดการโดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน	

ผลกระทบ / โอกาส	น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	สูง 4	สูงมาก 5
เกิดขึ้นเป็นประจำ 5	5	10	15	20	25
เกิดขึ้นบ่อยครั้ง 4	4	8	12	16	20
เกิดขึ้นบ้าง 3	3	6	9	12	15
เกิดขึ้นน้อย 2	2	4	6	8	10
เกิดขึ้นยาก 1	1	2	3	4	5

7. เกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Level)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	วิธีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	17 - 25	**ถ่ายโอนความเสี่ยง**/มีแผนลดและประเมินซ้ำ
สูง	10 - 16	**การควบคุมความสูญเสีย**/มีแผนลดความเสี่ยง
ปานกลาง	5 - 9	**การควบคุมเพื่อป้องกัน**/มีแผนป้องกันความเสี่ยง
น้อย	3 - 4	**การรับความเสี่ยงไว้เอง** /ยอมรับความเสี่ยงแต่มีการควบคุมความเสี่ยง
น้อยมาก	1 - 2	**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง/**ยอมรับความเสี่ยง

8. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Plan)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันต้องใช้กระบวนการที่ครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นการลดความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาสและผลกระทบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณาดังนี้

1) การใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่หลากหลาย (Diverse Risk Management Strategies) เช่น การลดความเสี่ยง (Risk Reduction), การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance), การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention), และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) จะช่วยให้สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ

2) การตั้งค่าเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Objectives) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการลดความเสี่ยง เช่น การลดอัตราความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ในระยะเวลา 1 ปี หรือการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสี่ยง

3) การประเมินและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยใช้ข้อมูลและผลการติดตามผลจากการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถกำหนด กลยุทธ์ มาตรการ และแผนงาน เพื่อนำไปใช้ในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง ลดความรุนแรงของผลกระทบ และกำหนดแนวทางการรับมือความเสี่ยงให้เหมาะสม ซึ่งแผนบริหารความเสี่ยงนี้ครอบคลุมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง หรือมีมาตรการเดิมที่ไม่เพียงพอ โดยการกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงให้เป็นระบบและสามารถปฏิบัติได้จริง

โดยมีเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ

1) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผ่านการควบคุมเชิงรุกและการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง

2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

3) เปลี่ยนแปลงผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

<u>แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง</u>

แนวทางการบริหารความเสี่ยงมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของมาตรการที่นำมาใช้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับของความเสี่ยง

<u>กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง</u>

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงโดยการ ยุติ เปลี่ยนแปลง หรือละเว้นการดำเนินการที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยง

2) การควบคุมความสูญเสีย (Loss Control)

การลดระดับของความเสี่ยงโดยปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มมาตรการป้องกัน และลดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

3) การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)

การดำเนินการในกรณีที่หากการจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเกินกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ องค์กรอาจเลือกยอมรับความเสี่ยง ทั้งนี้จะต้องมีมาตรการติดตามและรองรับเพื่อจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)

การลดภาระความเสี่ยงโดยการโอนความรับผิดชอบให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น เช่น การทำประกันภัย หรือการให้บุคคลภายนอกรับผิดชอบบางส่วนของความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้น ให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

9. การรายงานและติดตามผล (Risk Monitoring)

จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

10. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Evaluation)

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการหรือผู้บริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

11. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Review)

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ 4 ความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

CHAPTER 4

จากการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งได้ข้อมูลจากการจัดโครงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีการบรรยายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการ Workshop ซึ่งได้มีการระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดค่าความเสี่ยงและเรียงลำดับในเหตุการณ์ความเสี่ยง และการคัดเลือกเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) นั้น

ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการวุฒิสภา ได้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ๆ และได้นำข้อมูลในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มาดำเนินการระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงด้วยวิธีการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยง พร้อมทั้งคัดเลือกกระบวนงาน/งานในภารกิจที่มีโอกาส/ความเสี่ยงต่อองค์กรตามกรอบการประเมินความเสี่ยง โดยสามารถคัดเลือกความเสี่ยงที่นำมากำหนดไว้เป็นความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 7 ประเด็นความเสี่ยง ดังตารางความเสี่ยงต่อไปนี้

ตารางระบุความเสี่ยง (Event Identification)

ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน 1 ความเสี่ยง ได้แก่	
1	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 1** : การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) จำนวน 4 ความเสี่ยง ได้แก่	
2	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 2** : การเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ความไม่สงบ อันส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้ติดต่อราชการ
3	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 3** : ความไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (AI)
4	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 4** : ความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบอินเตอร์เน็ต ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
5	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 5** : ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber-Attack)

ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน 1 ความเสี่ยง ได้แก่	
6	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 6** : ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : C) จำนวน 1 ความเสี่ยง ได้แก่	
7	**ประเด็นความเสี่ยงที่ 7** : ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นตามมาตรฐานขั้นตอนและกรอบระยะเวลา

จากการวิเคราะห์และพิจารณาระบุความเสี่ยง (Event Identification) แล้ว จึงดำเนินการพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อมาจึงได้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด เพื่อจะได้นำไปพิจารณาจัดระดับความสำคัญของระดับความเสี่ยง (โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact)) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) แสดงสถานะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยสัญลักษณ์สีไฟ เขียวเข้ม เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยมีรายละเอียดตามตารางสถานะความเสี่ยง

ทั้งนี้ เมื่อได้มีการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะได้นำไปดำเนินการกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ ของความเสี่ยงทั้ง 7 ความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สถานะ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)				
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	4	12	**เสี่ยงสูง**
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)				
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : การเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ความไม่สงบ อันส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้ติดต่อราชการ	2	5	10	**เสี่ยงสูง**
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : ความไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (AI)	3	4	12	**เสี่ยงสูง**
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 : ความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบอินเตอร์เน็ต ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	2	5	10	**เสี่ยงสูง**
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 : ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber-Attack)	2	5	10	**เสี่ยงสูง**
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)				
ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 : ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง	1	5	5	**ปานกลาง**
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : C)				
ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : การปฏิบัติงานซึ่งไม่เป็นไปตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นตามมาตรฐานขั้นตอนและกรอบระยะเวลา	2	5	10	**เสี่ยงสูง**

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การบริหารจัดการความเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
1. การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)**	เนื่องด้วย สภาพปัจจุบัน สภาวะทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนเป็นอันมาก ซึ่งอาจส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถขับเคลื่อนแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนและผลักดันความสำเร็จไปสู่เป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการบรรลุวิสัยทัศน์ คือ “มุ่งสู่องค์กรอัจฉริยะ ในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน”	3	4	12 เสี่ยงสูง	1. มีการวางแผนการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีการติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยการคาดการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนงาน/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/ผลผลิต/ผลลัพธ์/งบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3. มีระบบสำหรับการติดตามแผนงาน/โครงการที่สามารถประมวลผลการติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา 4. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการและแผนปฏิบัติราชการว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่	1. มีแผนการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ 2. มีระบบสำหรับการติดตามแผนงาน/โครงการที่สามารถประมวลผลการติดตามที่มีประสิทธิภาพ 3. มีรายงานเปรียบเทียบผลการดำเนินการและแผนปฏิบัติราชการว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ 4. มีแผนงานหรือแนวทางป้องกัน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในกรณีที่หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5. มีรายงานการแก้ไขปัญหากรณีผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ (ถ้ามี)	1. สำนักนโยบายและแผน 2. ทุกสำนัก

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
2. การเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ความไม่สงบ อันส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้ติดต่อราชการ	**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)**	สภาวะวิกฤตหรือความไม่สงบเป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ อาทิ การจลาจล หรือการก่อร้าย หรือเกิดจากธรรมชาติ อาทิ น้ำท่วม หรือแผ่นดินไหว ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบสูงมากต่อความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย เสรีภาพ และทรัพย์สิน หรือความเชื่อมั่นต่อสำนักงาน ทั้งนี้ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นยังส่งผลต่อการหยุดชะงักในการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการ ทำให้ผู้รับบริการต้องเสียโอกาส เสียเวลาและงบประมาณ อาจก่อให้เกิดความเสียหายในภาพรวมได้	2	5	10 เสี่ยงสูง	1. มีการกำหนดมาตรการเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาทิ มีการตรวจสอบสัญญาณเตือนภัย กล้องโทรทัศน์วงจรปิด ให้เหมาะสมและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสำรวจงานระบบไฟฟ้าภายในอาคาร และภายนอกอาคาร ปั๊มน้ำ อุปกรณ์ไฟฟ้า สายไฟ อุปกรณ์ IT อุปกรณ์สื่อสาร พร้อมทั้งบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ดับเพลิง เครื่องตรวจ อาวุธ อุปกรณ์ปฐมพยาบาล ให้มีความพร้อมอย่างเพียงพอ	1. มีมาตรการเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2. มีแผน มาตรการหรือแนวทางในการฟื้นฟูหากเกิดสภาวะวิกฤตหรือความไม่สงบ 3. มีแผน BCM หรือแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมถึงแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนเผชิญเหตุ หรือแผนที่เกี่ยวข้องกับอาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ตลอดจน แผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และข้อมูลที่สำคัญ	1. สำนักบริหารงานกลาง (กลุ่มงานอาคารและสถานที่) 2. ทุกสำนัก

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
						2. มีการกำหนดแผน มาตรการ หรือแนวทางในการฟื้นฟูหากเกิดสภาวะวิกฤตหรือความไม่สงบเกิดขึ้นภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3. มีการจัดทำแผน BCM หรือแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับสำนักงานสามารถดำเนินการ หรือปฏิบัติภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง 4. จัดให้มีการซักซ้อมและเสริมสร้างทักษะด้านการรักษาความปลอดภัย หรือซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน แผนเผชิญเหตุ หรือแผนป้องกันและรับมือกรณีเกิดเหตุวิกฤต พร้อมทั้งซักซ้อมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องแม้จะเกิดเหตุวิกฤตขึ้น	4. มีการซักซ้อมและเสริมสร้างทักษะด้านการรักษาความปลอดภัย หรือซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนควบคุมภาวะฉุกเฉิน แผนเผชิญเหตุ หรือแผนป้องกันและรับมือกรณีเกิดเหตุวิกฤต พร้อมทั้งซักซ้อมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องแม้จะเกิดเหตุวิกฤตขึ้น	

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
3. ความไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (AI)	**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)**	ปัญญาประดิษฐ์หรือ AI เป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานในทุกระดับ ดังนั้น หากองค์กรขาดการวางแผนล่วงหน้า ไม่สามารถเตรียมการและวางแผนสำหรับการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างเต็มที่ ขาดโอกาสในการพัฒนาขีดศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1. ความเสี่ยงจากโครงสร้าง (Infrastructure Risk) เป็นความเสี่ยงจากการ	3	4	12 เสี่ยงสูง	<u>ด้านโครงสร้าง</u> 1. มีการประเมินโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบัน และทำการปรับปรุงให้รองรับการใช้งาน AI ได้อย่างมีระสิทธิภาพ 2. จัดหาเครื่องมือและระบบที่สามารถรองรับการประมวลผล AI ได้อย่างรวดเร็ว เช่น GPU, Cloud Computing, ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ 3. มีการทดสอบความพร้อมของระบบและการทำ Load Testing ก่อนการใช้งานจริง <u>ด้านข้อมูล</u> 1. มีการกำหนดแนวทางการจัดการข้อมูล (Data Governance) เพื่อให้แน่ใจ	<u>ด้านโครงสร้าง</u> 1. ระดับความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการใช้งาน AI เช่น จำนวนเครื่องมือ สัญญาณการเชื่อมต่อ หรือความเร็วในการประมวลผล 2. ระยะเวลาในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน <u>ด้านข้อมูล</u> 1. มีแนวทางการจัดการข้อมูล (Data Governance) 2. ระดับความพร้อมของระบบในการปกป้องข้อมูล 3. อัตราการตรวจพบข้อผิดพลาดในข้อมูลหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายเกี่ยวกับข้อมูล	1. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2. สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. สำนักที่เกี่ยวข้อง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
		ขาดโครงสร้างของระบบที่ดีหรือเทคโนโลยีที่ไม่สามารถรองรับการใช้งาน AI ได้อย่างเต็มศักยภาพ อันได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ หรือระบบเครือข่าย ที่ยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ ซึ่งอาจทำให้การนำ AI มาใช้ในการปฏิบัติงานไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่ได้รับประสิทธิภาพสูงสุด 2. ความเสี่ยงจากข้อมูล (Data Risk) เป็นความเสี่ยงจากการจัดการข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน หรือไม่ได้รับการปกป้อง อาจทำให้ AI ตัดสินใจ				ว่าข้อมูลที่ใช้มีความถูกต้อง, ครบถ้วน และปลอดภัย 2. มีการใช้ระบบที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Validation Tools) เกี่ยวกับ AI ในองค์กร 3. มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานการปกป้องข้อมูล อาทิ General Data Protection Regulation หรือ GDPR) 4. การสำรองข้อมูล (Backup) และการเข้ารหัสข้อมูล (Encryption) <u>ด้านบุคลากร</u> 1. มีการอบรมและพัฒนาทักษะด้าน AI ให้กับบุคลากร	4. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล <u>ด้านบุคลากร</u> 1. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับ AI 2. ผลการทดสอบทักษะด้าน AI ของบุคลากร 3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งาน AI หลังการอบรม 4. ระดับการนำ AI มาใช้ในโครงการต่าง ๆ ขององค์กร	

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
		ผิดพลาด หรือทำงานได้ไม่ดี รวมถึงการใช้ข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนที่อาจละเมิดกฎหมายคุ้มครองข้อมูล 3. ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของบุคลากร (Human Resource Risk) เป็นความเสี่ยงจากการขาดความรู้และทักษะของบุคลากรในการใช้ AI บุคลากรที่ไม่มีทักษะที่เพียงพอในการใช้งาน AI อาจทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือการนำ AI มาใช้ไม่ได้ผลตามที่องค์กรคาดหวัง				2. มีการสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้าน AI 3. มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง		

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
4. ความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบอินเตอร์เน็ต ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)**	เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และการทำงานในเกือบทุกมิติ ดังนั้น หากระบบดังกล่าวเกิดการชำรุด เสียหาย เกิดการติดขัดหรือหยุดชะงัก ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ก็จะส่งผลกระทบอย่างสูง ต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานได้	2	5	10 เสี่ยงสูง	1. มีการกำหนดมาตรการด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น มีแผนการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการชำรุดบกพร่องของคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์หรือสายไฟฟ้า/สายสัญญาณ 2. มีแผนการดำเนินการตรวจสอบระบบเครือข่ายการสื่อสารหลักเพื่อลดความเสี่ยงจากการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตขัดข้อง รวมถึงการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล 3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ และการสำรอง	1. มีมาตรการด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2. มีแผนการดำเนินการตรวจสอบระบบเครือข่ายการสื่อสาร 3. มีเครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ และการสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
						ข้อมูล เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น External Hard disk USB Flash Drive หรือติดตั้งระบบสำรองข้อมูลอื่น ๆ		

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
5. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber-Attack)	**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)**	เหตุการณ์หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งเป็นภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอันส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาทิ 1. การถูกมัลแวร์ (Malware) หรือไวรัส ทำลายฐานข้อมูล/โปรแกรม การใช้งาน/ระบบปฏิบัติการ 2. การถูกเจาะหรือลักลอบ (Hack) เข้าระบบฐานข้อมูลจากบุคคลโดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งอาจถูกขโมยข้อมูลที่สำคัญ ข้อมูลที่สำคัญสูญหาย หรือข้อมูลที่เป็นความลับถูกนำไปเผยแพร่	2	5	10 เสี่ยงสูง	1. มีการกำหนดแผนการและแนวทาง ตลอดจนมีการติดตามเฝ้าระวังและตรวจจับเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง (Detect) ที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอก 2. มีการกำหนดมาตรการรองรับเมื่อมีการตรวจพบภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Response) เช่น กำหนดมาตรการ และกระบวนการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่ทันท่วงที ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแผนรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ 3. มีการกำหนดมาตรการในการรักษาและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Recovery)	1. มีแผนการ แนวทาง และมีการติดตามเฝ้าระวังและตรวจจับเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง (Detect) 2. มีมาตรการรองรับเมื่อมีการตรวจพบภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Response) 3. มีมาตรการในการรักษาและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Recovery) 4. มีมาตรการกำหนดชั้นความลับของข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความลับ	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
						เช่น มีแผนการกู้คืนระบบทั้งระหว่างเกิดเหตุและหลังเกิดเหตุภัยคุกคาม มีการสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบภายในองค์กรให้ทราบถึงกระบวนการกู้คืนข้อมูลหลังเกิดเหตุภัยคุกคามไซเบอร์ 4. มีมาตรการกำหนดชั้นความลับของข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความลับ		

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
6. ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง	**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)**	กระบวนการด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินการภารกิจและดำเนินการต่าง ๆ ที่สำคัญของสำนักงาน การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ที่ถูกต้องตามระเบียบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากมีการดำเนินการใดก็ตามที่ไม่เป็นไปหรือไม่ถูกต้องตามระเบียบแล้ว อาจทำให้เกิดปัญหาได้ ทั้งนี้ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรยังมีความรู้/ความเข้าใจไม่เพียงพอในระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลให้มีความผิดพลาด จนนำไปสู่ผลกระทบที่ตามมาซึ่งอาจร้ายแรงถึงขั้นถูกร้องเรียน หรือฟ้องร้องได้	1	5	5 ปานกลาง	1. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน/หลักเกณฑ์/ระเบียบด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้างให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามมาตรฐาน/หลักเกณฑ์/ระเบียบ เคร่งครัด	1. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน/หลักเกณฑ์/ระเบียบ 2. มีแนวทาง หรือมาตรการในการควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามมาตรฐาน/หลักเกณฑ์/ระเบียบ เคร่งครัด 3. การดำเนินการด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง มีความถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐาน/หลักเกณฑ์/ระเบียบ โดยปราศจากข้อผิดพลาดถูกร้องเรียน หรือถูกฟ้องร้อง	1. สำนักการคลังและงบประมาณ 2. สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. สำนักที่เกี่ยวข้อง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
7. ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นตามมาตรฐานขั้นตอนและกรอบระยะเวลา	**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance Risk : C)**	การดำเนินการใด ๆ ในระบบราชการจำเป็นจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานเอง ผลกระทบต่อผู้รับบริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ในกรณีร้ายแรงอาจส่งผลกระทบต่อพันธมิตร/ภาคี เครือข่ายภายนอก หรือขัดต่อกฎหมาย/ระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดปัญหาในการถูกร้องเรียน หรือฟ้องร้องจนสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้	2	5	10  เสี่ยงสูง	1. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนที่ถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุม และมีความเป็นปัจจุบัน 2. มีการดำเนินการสื่อสารทำความเข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ 3. มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ 4. กำหนดให้มีมาตรการรองรับกรณีที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา/เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องดำเนินคดี	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอน และกรอบระยะเวลา 2. มีการสื่อสารทำความเข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอน 3. มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือมาตรฐานขั้นตอนในการทำงาน 5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามมาตรฐานขั้นตอนและกรอบระยะเวลา โดยปราศจากข้อผิดพลาด การถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้อง	1. สำนักการคลังและงบประมาณ 2. สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. ทุกสำนัก

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แผนดำเนินการ		หน่วยงานรับผิดชอบ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	
							6. มีมาตรการรองรับกรณีที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา/เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องดำเนินคดี	

ภาคผนวก

คำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ที่๒๖๒๔/๒๕๖๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

.....

ตามที่ได้มีคำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ ๑๒๔๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นกฎหมายกลางในการกำหนดกรอบการดำเนินการทางการคลังและงบประมาณของรัฐ โดยมาตรา ๗๙ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายใน นั้น

ในการนี้ เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) พร้อมกำหนดทิศทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับการบริหารราชการในปัจจุบัน จึงยกเลิกคำสั่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ ๑๒๔๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบด้วย

๑. รองเลขาธิการวุฒิสภา ที่กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน	ประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน	รองประธานกรรมการ คนที่หนึ่ง
๓. ผู้อำนวยการสำนักการคลังและงบประมาณ	รองประธานกรรมการ คนที่สอง
๔. ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก	กรรมการ
๕. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๖. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานการเงิน	กรรมการ
๗. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานพัสดุ	กรรมการ
๘. นายภีรภัทร์ ดิษฐากรณ์	กรรมการและเลขานุการ

๙. นางสาวเสาวนี...

๙. นางสาวเสาวนี บุญเลื่อน กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นางสาวโสพิดา หอระดี กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นางสาวปุญณิศา ไทยช่วย กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวสิริพร ก้อนง่อน กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑. พิจารณากรอบนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ตลอดจนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

๒. กำกับดูแล และพิจารณาผลการติดตามการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งพิจารณารายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อเสนอต่อเลขาธิการวุฒิสภา

๓. พิจารณาดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ติดตาม ประเมินผล รายงานความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เสนอต่อเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรายงานต่อกระทรวงการคลัง

๔. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ตามที่เห็นสมควร

๕. ดำเนินการในเรื่องอื่นใดตามที่เลขาธิการวุฒิสภามอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ป. สท

(นางปัณณิตา สท้านไตรภพ)
เลขาธิการวุฒิสภา