



แผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้บริหารทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกกลุ่มกิจการ ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และตามคำรับรองการปฏิบัติงานของ สพก. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ในมิติที่ 4 มิติด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.1 ระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลตัวชี้วัดดังกล่าวด้วย

ดังนั้นคณะทำงานบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สพก. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

2. วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สพก.
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ สพก.
- 5) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ สพก.
- 6) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

3. เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- 4) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 5) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- 6) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล
- 4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
- 5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

5. นิยามความเสี่ยง

5.1 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือ นโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของ สพภ.

1. ประวัติความเป็นมา

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) : สพภ. หรือ Biodiversity-Based Economy Development Office (Public Organization) : BEDO เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2550 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2550 เพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพด้วยเจตนารมณ์ให้เกิดการบริหารจัดการการนำทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพมาใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์อย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างงาน สร้างรายได้ สร้างโอกาส ให้แก่ประชาชน โดยการส่งเสริมการใช้ประโยชน์ทรัพยากรชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น อย่างมีระบบและยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนางานวิจัยและการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. วัตถุประสงค์

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2550 มาตรา 7 ให้สำนักงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
- (2) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- (3) รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินข้อมูล รวมทั้งความต้องการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เพื่อเสนอแนะนโยบาย และมาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพต่อคณะรัฐมนตรี
- (4) เก็บรวบรวมและจัดทำบัญชีรายการพืช สัตว์และจุลินทรีย์ที่มีแหล่งกำเนิดหรือพบได้ในประเทศ รวมทั้งภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูล และดูแลการใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- (5) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- (6) ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
- (7) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเผยแพร่องค์ความรู้ และการให้บริการ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- (8) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเพื่อให้มีการจดทะเบียนคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนป้องกันและแก้ไข ปัญหาการละเมิดสิทธิประโยชน์ของประเทศในเรื่องดังกล่าว
- (9) เป็นศูนย์กลางติดตามและประสานการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพให้มีความเชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
- (10) ปฏิบัติงานหรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพมอบหมาย

3. วิสัยทัศน์

“สพภ. เป็นองค์การหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจจากทรัพยากรชีวภาพอย่างยั่งยืน”

4. พันธกิจ

“ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มมูลค่าการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่นและธุรกิจชีวภาพด้วยการใช้สหวิทยาการที่เกี่ยวข้อง”

5. อำนาจและหน้าที่

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2550 มาตรา 8 เพื่อให้บรรล่วัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้สำนักงานมีอำนาจ และหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ
 - (2) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมทุกประเภทผูกพันสินทรัพย์ ตลอดจนทำนิติกรรมอื่นใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสำนักงาน
 - (3) จัดหาหรือให้ทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
 - (4) เข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (5) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงิน หรือค้ำประกัน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (6) ทำความตกลงและร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์การหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ และภาคเอกชนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (7) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการ
 - (8) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรล่วัตถุประสงค์ของสำนักงาน
- การเข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นตาม (4) และการกู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน หรือการค้ำประกันตาม (5) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

4. ยุทธศาสตร์

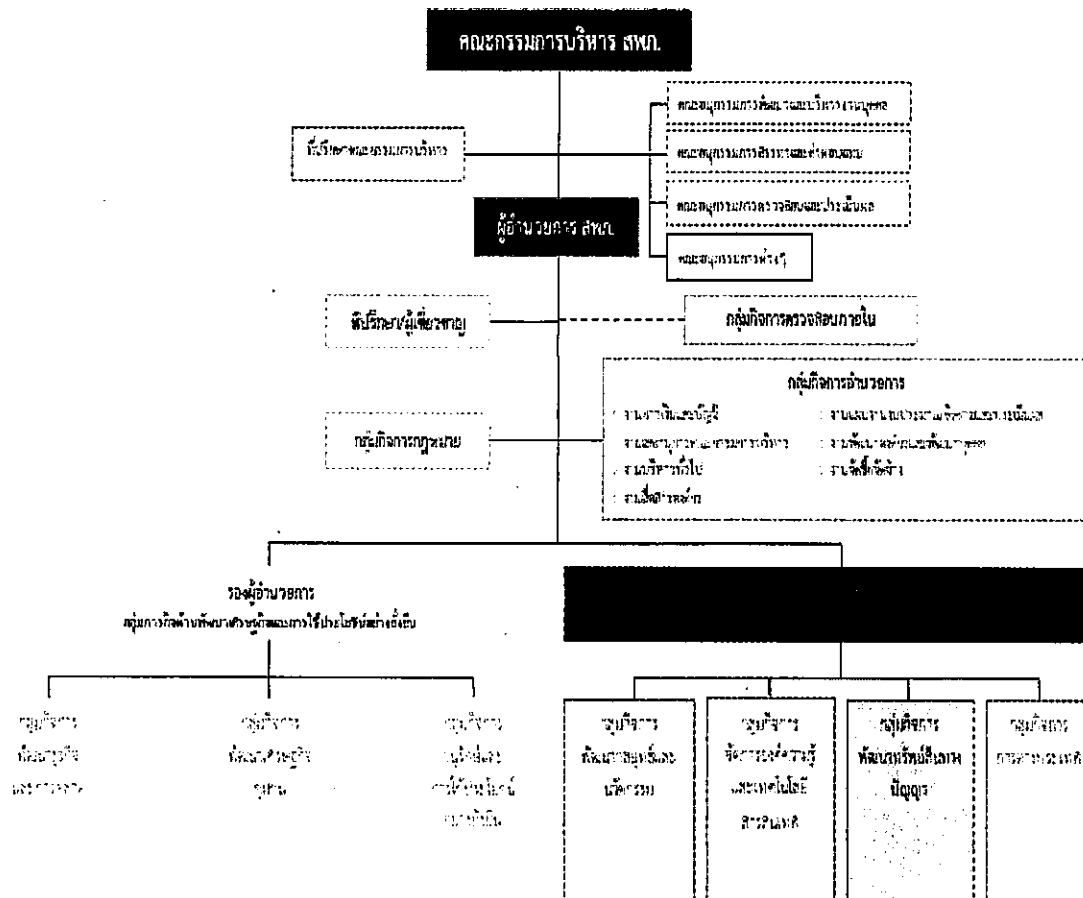
ยุทธศาสตร์ของ สพภ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจชุมชนและภาคธุรกิจบนฐานการใช้ประโยชน์และอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: จัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ทรัพยากรชีวภาพ เพื่อการปกป้อง ค้ำครอง อนุรักษ์และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ และใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพ

สำหรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สภก. ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร และ ผู้อำนวยการ ซึ่งจะแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ สภก. และมี คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมิน และกลุ่มกิจการตรวจสอบภายใน สอบทานกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สภก.



ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ก. แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารความเสี่ยง

1.1 แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงของ สพภ. แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

- 1) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สพภ.
- 2) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
- 5) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของ สพภ. รับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 6) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 7) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

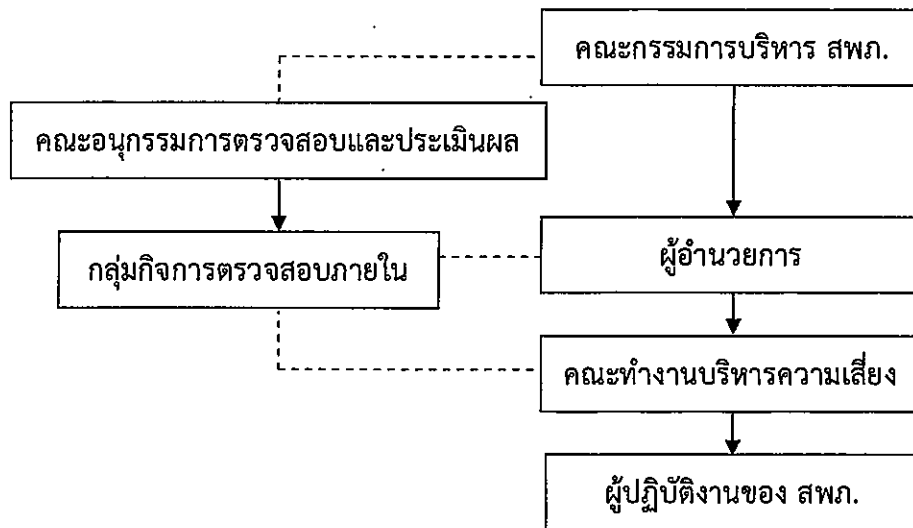
ระยะที่ 2 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- 1) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- 2) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- 3) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 4) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1.2 กลไกการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 2) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- 3) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง สพภ. มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ข. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1 คณะกรรมการบริหาร สพภ.

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ สพภ.
- 2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

2.2 คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมิน

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร
- 2) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ สพภ.
- 3) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง

2.3 ผู้อำนวยการ

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สพภ.
- 2) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง
- 4) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

2.4 กลุ่มกิจกรรมตรวจสอบภายใน

- 1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สพภ.
- 2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

2.5 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

- 1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- 2) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
- 3) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา

2.6 ผู้ปฏิบัติงานของ สพภ.

- 1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ค. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เหมาะสมกับการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ส่งเสริมและให้พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร และให้ทุกกลุ่มกิจกรรมของสำนักงาน มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสมือนเป็นการปฏิบัติงานปกติ โดยให้สอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานประจำปี
3. ส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
4. มีระบบการติดตาม รายงาน ทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
5. บุคลากรของสำนักงานทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง (Risk Self-assessment) และเป็นผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยอมรับได้

ง. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

สพภ. ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ตามคำสั่งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการ สพภ. | ประธานคณะทำงาน |
| 2. รองผู้อำนวยการ สพภ. (กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาเศรษฐกิจและ
คณะทำงานการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน) | รองประธาน |
| 3. รองผู้อำนวยการ สพภ. (กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาศาสตร์
คณะทำงานนวัตกรรม และการต่างประเทศ) | รองประธาน |
| 4. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการพัฒนาธุรกิจและการตลาด | คณะทำงาน |
| 5. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน | คณะทำงาน |
| 6. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน | คณะทำงาน |
| 7. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการพัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรม | คณะทำงาน |
| 8. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะทำงาน |
| 9. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา | คณะทำงาน |
| 10. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการการต่างประเทศ | คณะทำงาน |
| 11. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการกฎหมาย | คณะทำงาน |
| 12. ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการอำนวยการ | คณะทำงานและ
เลขานุการ |
| 13. นางสาวอริศรา จุลวงศาศิลป์ | คณะทำงาน
ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 14. นายชยากรณ์ ธรรมปรีชา | คณะทำงาน
ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

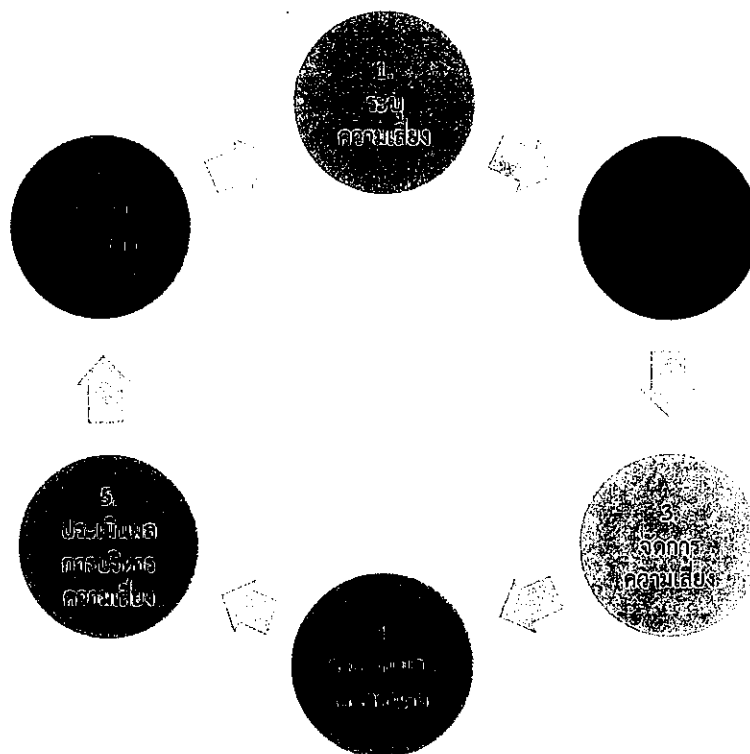
1. จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
2. ปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
3. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของ สพภ. เสนอต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อสอบทาน และเสนอคณะกรรมการบริหาร สพภ. เพื่อพิจารณา ทุกไตรมาส
4. ประเมินผลการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ สพภ. ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด จัดทำรายงานการประเมินระบบการควบคุมภายในสำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีงบประมาณ และจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของปีงบประมาณถัดไป
5. ติดตามและรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อสอบทาน และเสนอคณะกรรมการบริหาร สพภ. เพื่อพิจารณา ทุกไตรมาส
6. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่ง สพท. มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
2. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
3. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย
4. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
6. ทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหาร ความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สพก.



1. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” และ “ประเภทความเสี่ยง” ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

1.3 ประเภทความเสี่ยง

แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ ทั้งนี้การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

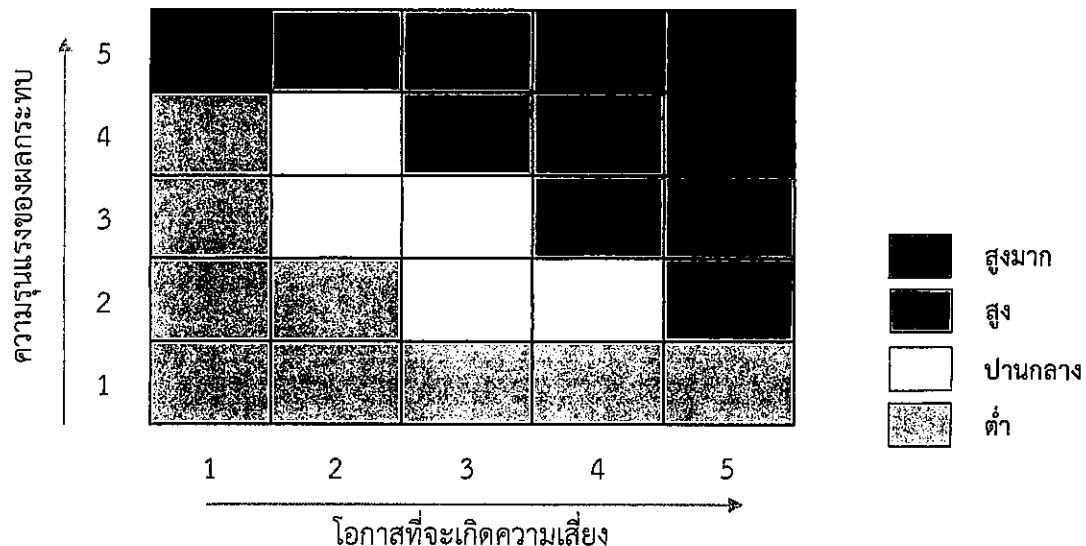
2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ 5 ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และ สูงมาก ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

ประเด็นที่พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง)	3 ปี/ครั้ง	1-2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้ง ไม่เกิน 5 ครั้ง/ปี	1 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ					
ด้านการเงิน	< 1 หมื่นบาท	1 – 5 หมื่นบาท	5 หมื่นบาท – 1 แสนบาท	1 แสนบาท – 5 แสนบาท	> 5 แสนบาท
ด้านเวลา (เทียบแผนปฏิบัติงาน)	เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1 เดือน	เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1-3 เดือน	เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3-5 เดือน	เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 5-6 เดือน	เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
ด้านการดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 95%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 90%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 85%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 80%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 80%
ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ	มีการแนะนำ	ถูกกล่าวหาดักเตือน	ถูกลงบันทึกการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	ถูกตรวจสอบกรณีพิเศษ ไม่ใช่การตรวจสอบปกติ	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีเรียกค่าเสียหาย
อันตรายต่อชีวิต	เดือดร้อนรำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต

ส่วนระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร ว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ



2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- 1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหาย ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

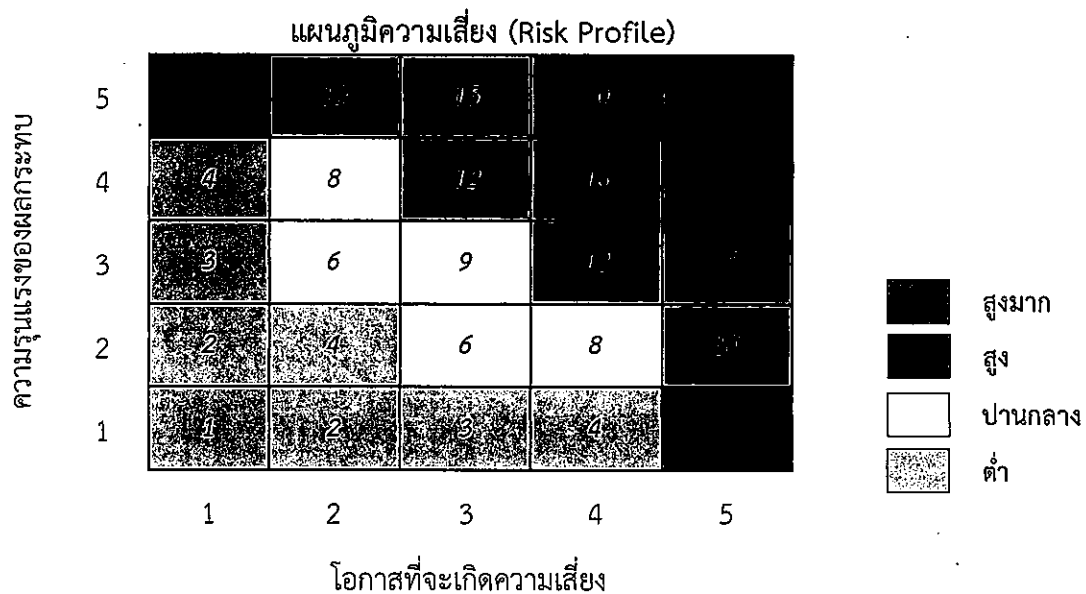
ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 5 คะแนน โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 6 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง



3. การจัดการกับความเสียง

3.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อไม่ให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์หาปัจจัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

3.2 การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

3.3 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีใช้บริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

3.4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการง่าย ๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

4. การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปี เป็นต้น
- 2) การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

5. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีต่อคณะกรรมการบริหาร สภก. เพื่อให้มั่นใจว่า สภก. มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือ

ตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

6. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

ส่วนที่ 5

ผลการสอบทานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและผลจากการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ดังกล่าว สามารถประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี มีผลการประเมินดังนี้

1.1) การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปของ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดนโยบาย ควบคุม กำกับกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมหลักตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1.2) กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) มีความชัดเจน ซึ่งระบุอยู่ในประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.3) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในกิจกรรม/โครงการที่กลุ่มงานรับผิดชอบ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

1.4) มีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง ได้เปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร และการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้

1.5) ฝ่ายเลขานุการได้ประสานงานกลุ่มงานที่รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ในการติดตามและรายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินงานผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณา

2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ มีผลการประเมินดังนี้

2.1) การบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ ที่ชัดเจนเนื่องจากได้กำหนดให้มีเกณฑ์คะแนน และวิธีการพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ไว้ให้กลุ่มกิจการ พิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

2.2) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ สพภ. ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ครอบคลุมการ วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนด เกณฑ์การประเมินโอกาส และผลกระทบของ ความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของ สพภ.

2.3) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับรุนแรงของความ เสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมโดย พิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

2.4) กลุ่มกิจการที่รับผิดชอบการดำเนินการตามกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ได้ ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดโดยส่วนใหญ่ สำหรับกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินการ เป็นกิจกรรมที่ได้มี การเตรียมการหรือมีแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยในบางกิจกรรมกลุ่มกิจการได้ พิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นอีกด้วย

3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง มีผลการประเมิน

จากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ของ สพภ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า สพภ. มี การบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนที่กำหนด จะเห็นได้จากระดับความเสี่ยงที่ลดลงอันเป็นผลมาจากการ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงที่ดำเนินการตามกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงมี ระดับความเสี่ยงจากระดับสูง ให้มาอยู่ในระดับปานกลาง และระดับต่ำ จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง สรุปผลการ สอบทานด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

3.1) ผลการสอบทานในภาพรวม

ผลการประเมินระดับความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง กล่าวคือ มีการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม และได้ผลเกินเป้าหมายจนสามารถลดระดับ ความเสี่ยงได้ต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ หรือระดับคะแนนความเสี่ยงต่ำกว่า 6 ได้แก่ S1 ปัจจัย เสี่ยงเรื่องการขาดกลไกในการดำเนินงานในการผลักดันแนวคิดหลักการ PES ให้เกิดเป็นรูปธรรม, O3 ปัจจัยเสี่ยงเกิดความคลาดเคลื่อนในการติดต่อประสานงานกับองค์กรในต่างประเทศ และ C1 ปัจจัยเสี่ยง เรื่องความผิดพลาดในกระบวนการการจัดทำร่างสัญญา/จัดทำสัญญาไม่รัดกุม

ระดับความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมในระดับดี จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง กล่าวคือมีการ ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม จนสามารถลดระดับความเสี่ยงได้เท่ากับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับคะแนนความเสี่ยง 6 - 12 ได้แก่ S2 ปัจจัยเสี่ยงในเรื่องของความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน, O2 ปัจจัยเสี่ยงเรื่องความล่าช้าในการตรวจรับงานตามสัญญา และ C2 ปัจจัยเสี่ยงเรื่องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานภายนอก อันมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ระดับความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมในระดับพอใช้ (ควรเพิ่มกิจกรรมควบคุม) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง กล่าวคือ มีการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม แต่ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือระดับคะแนนความเสี่ยงสูงกว่า 12 ได้แก่ O1 ปัจจัยเสี่ยงเรื่องการบริหาร

โครงการล่าช้ากว่าแผน และ F1 ปัจจัยเสี่ยงการเบิกจ่ายเงินงบประมาณล่าช้า ไม่เป็นไปตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.2) ผลการสอบทานในรายละเอียด

สอบทานในกรณีปัจจัยเสี่ยงที่ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม แต่ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และควรเพิ่มระดับการควบคุม จำนวน 2 ความเสี่ยง คือ O1 ปัจจัยเสี่ยงเรื่องการบริหารโครงการล่าช้ากว่าแผน เป็นปัจจัยเสี่ยงในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ กลุ่มกิจการอำนวยการประสานร่วมกับผู้อำนวยการกลุ่มกิจการทุกกลุ่มกิจการ โดยยังคงมีความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน จำนวน 8 โครงการ ดังนั้นสำนักงานฯ ควรมีการสำรวจปัจจัยหรือองค์ประกอบการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่อาจจะส่งผลให้สำนักงานฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนและกระบวนการที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในท้ายที่สุด

ปัจจัยเสี่ยงในด้านบริหารจัดการการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการใช้จ่ายเงิน ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีรายการผูกพันกันเงินเหลือปีในปีถัดไปในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่งผลให้มีเงินเหลือจ่ายที่ไม่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสำนักงานฯ จึงควรกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงในกรณีดังกล่าว

จากระดับความเสี่ยงที่ยังไม่ลดลงดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรมที่กำหนดยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ต่อไป

4. ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของ สภก. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กลุ่มกิจการตรวจสอบภายใน ได้ประมวลสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหลักในการกิจต่าง ๆ เห็นความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงน้อย และมักประเมินว่าภารกิจที่ตนรับผิดชอบไม่มีปัจจัยเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงน้อย แต่หากความเสี่ยงที่มีต่อภารกิจนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้แต่เกิดผลกระทบขึ้นมา ก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในภารกิจนั้น ๆ และส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของ สภก. ได้

4.2) การประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อพิจารณา นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยง ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันได้ เนื่องจากการประเมินยังคงใช้ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ อาจทำให้ผลการประเมินอาจเกิดความคลาดเคลื่อนและไม่สะท้อนความเป็นจริงเท่าที่ควร

4.3) ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงแต่ละส่วนยังขาดการนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามแผน

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

เพื่อให้ สภก. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังนี้

5.1) ควรพิจารณากำหนดแนวทาง/วิธีการ สร้างความตระหนักรู้ และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้มากขึ้นเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานควรรับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องควบคู่กับการปฏิบัติงานประจำ

5.2) ควรทบทวนวิธีการประเมินความเสี่ยงประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยอาจจะกำหนดให้ทุกโครงการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์โดยให้ครอบคลุมทั้งระดับความเสี่ยง สูง กลาง ต่ำ และควรระบุทั้งปัจจัยเสี่ยงทั้งภายใน และภายนอก

ส่วนที่ 6 แผนบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2561 สพก. ได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาทบทวนจากรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2560 รวมถึงข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหาร สพก. และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล คัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2561 ของ สพก. มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงาน (กิจกรรมการควบคุม/จัดการความเสี่ยง)
- 2) ผู้รับผิดชอบ (ฝ่ายหรือกลุ่มกิจการ) ในแต่ละกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) งบประมาณที่ใช้ดำเนินการ
- 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนงานนั้น

โดยมีรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงของ สพก. ตามแบบ RM3

แผนบริหารความเสี่ยง
สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)		ความเสี่ยงระดับสูง			
ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง		คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง	
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	หลังบริหารความเสี่ยง
นโยบายเร่งด่วนหรือข้อสั่งการของผู้กำกับดูแลที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร	2	5	10	4
ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ : Strategic Risk: S1 มิติธรรมชาติ : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง		Risk Appetite: ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้ร้อยละ 95		Risk Tolerant ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ $\pm 5\%$	

ปัจจัยเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง
1. นโยบายเร่งด่วนหรือข้อสั่งการของผู้กำกับดูแลที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	- ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนและข้อสั่งการของผู้กำกับดูแล - ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนหรือข้อสั่งการของผู้กำกับดูแล และรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร สพก. พิจารณา เพื่อรายงานต่อ รมว. ทส. ต่อไป

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการทุกกลุ่มกิจการ
ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

ความเสี่ยงระดับสูง

2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง		คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง	
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ
การกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน	เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานบรรลุยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน	2	5	10	4
ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ : Strategic Risk: S2 มิติธรรมชาติ : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง		Risk Appetite: ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้ร้อยละ 95		Risk Tolerant ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ±5%	
ปัจจัยเสี่ยง		แผนบริหารความเสี่ยง			
1. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สพก. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		1. สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรด้านการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร 2. สื่อสารและทำความเข้าใจในการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานทุกระดับ 3. ประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการอำนาจการประสานร่วมกับ ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการ

ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)

ความเสี่ยงระดับสูง

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง ก่อนบริหารความเสี่ยง			คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง หลังบริหารความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
ไม่สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ได้ครบถ้วนถูกต้อง ภายในเวลาที่กำหนด	เพื่อปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลได้ ครบถ้วน ถูกต้อง	3	5	15	1	5	5
ประเภทความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน : Operational Risk : O1 มิติธรรมาภิบาล : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง	Risk Appetite: การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายเร่งด่วนๆ ได้ครบถ้วน ถูกต้อง และตามเวลาที่กำหนด ร้อยละ 100	Risk Tolerant ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ±0					
ปัจจัยเสี่ยง		แผนบริหารความเสี่ยง					
1. นโยบายเร่งด่วนที่ต้องบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด		1. จัดทำแผนบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. ประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการอำนาจการ ประสานร่วมกับ ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการทุกกลุ่มกิจการ
ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง			คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
การพัฒนาชุมชนภายใต้ BEDO Concepts ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	ยกระดับความสามารถทางการแข่งขันการพัฒนาเศรษฐกิจจาก ความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	3	4	12	1	3	3
ประเภทความเสี่ยง		Risk Appetite:		Risk Tolerant			
ด้านการปฏิบัติงาน : Operational Risk : O2		การดำเนินการเป็นไปตามแผนร้อยละ 90		ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ±10			
มิติธรรมาภิบาล : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ							
ตอบสนอง							
ปัจจัยเสี่ยง		แผนบริหารความเสี่ยง					
1. ชุมชนกลุ่มเป้าหมายขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาเศรษฐกิจจาก ความหลากหลายทางชีวภาพภายใต้ BEDO Concepts		1. สื่อสารความรู้ความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจาก ความหลากหลายทางชีวภาพภายใต้ BEDO Concepts 2. ประชุมในระดับผู้บริหารเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาชุมชนพร้อมทั้ง ประเมินศักยภาพชุมชนก่อนและหลังการพัฒนา และเสนอต่อคณะกรรมการ บริหาร ในทุกไตรมาส					

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการ
 ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง			คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
การบูรณาการร่วมกันระหว่างกลุ่ม กิจการยังไม่เพียงพอ	เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3	4	12	2	3	6
ประเภทความเสี่ยง		Risk Appetite:			Risk Tolerant		
ด้านการปฏิบัติงาน : Operational Risk : O3		การดำเนินการเป็นไปตามแผนร้อยละ 95			ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ± 5		
มิติธรรมาภิบาล : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ							
ตอบสนอง							
ปัจจัยเสี่ยง					แผนบริหารความเสี่ยง		
ขาดการประสานงานและสื่อสารระหว่างกลุ่มกิจกรรมในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ		1. ประสานงานและสื่อสารระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อกำหนดกิจกรรมร่วมกัน 2. ประชุมในระดับผู้บริหารและคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ เพื่อกำกับ ติดตามผลการ ดำเนินงานที่มีการบูรณาการร่วมกัน					

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการทุกกลุ่มกิจการ
ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

6. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)

ความเสี่ยงระดับสูง

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง			คาดการณ์ประเมินระดับความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปี	เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ	4	4	16	2	4	8
ประเภทความเสี่ยง		Risk Appetite:			Risk Tolerant		
ด้านการปฏิบัติงาน : Financial Risk : F1		เป้าหมาย การเบิกจ่ายตรงเป็นไปตามแผน 95%			ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ±5		
มิติธรรมาภิบาล : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล							
ตอบสนอง							

ปัจจัยเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง
1. การจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ 2. มีการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้	1. จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการจัดซื้อจัดจ้างและการกำกับติดตามโครงการเพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน 2. รายงานปัญหาและอุปสรรคการทำงานให้ผู้บริหารรับทราบ และหาแนวทางแก้ไข 3. รายงานผลการเบิกจ่ายในการประชุมผู้บริหารทุกเดือนและรายงานต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อกำกับติดตาม

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการทุกกลุ่มกิจการ
 ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561

7. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ (C)

ความเสี่ยงระดับสูง

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินระดับความเสี่ยง			การประเมินระดับความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน
การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ออกมาใหม่	เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง	5	2	10	4	1	4
ประเภทความเสี่ยง		Risk Appetite:			Risk Tolerant		
ด้านการปฏิบัติงาน : Compliance Risk : C1 มิติธรรมาภิบาล : ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง โปร่งใส		ปฏิบัติตาม พ.ร.บ./ระเบียบ ร้อยละ 100			ค่าเบี่ยงเบน เท่ากับ ±0		
ปัจจัยเสี่ยง		แผนบริหารความเสี่ยง					
1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และทักษะในการดำเนินการตามกฎหมายใหม่ๆ หรือกฎหมายที่ได้รับการปรับปรุงขึ้นใหม่		1. สร้างความรู้ความเข้าใจและอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายใหม่ โดยเฉพาะ พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 2. จัดทำคู่มือให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ โดยเฉพาะ พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560					

ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการกลุ่มกิจการอำนาจการ

ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2560 ถึง 30 กันยายน 2561



