คู่มือบูรณาการนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ อ.ส.ค. ประจำปี 2567

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

สารบัญ

สารบัญภาพ

สารบัญตาราง

คำนำ

คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้เห็นชอบนโยบายบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Integrated Governance Risk and Compliance Policy : GRC Policy) เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติสำหรับการบูรณาการนโยบาย GRC ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการฐานข้อมูล และกระบวนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติได้จริง สามารถวัดและประเมินผลลัพธ์ได้ และเพื่อให้การปฏิบัติเกิดความชัดเจน ทำซ้ำได้ จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือปฏิบัติการบูรณาการนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. ปีงบประมาณ 2567

การจัดทำคู่มือบูรณาการนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ฉบับนี้ เป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล COSO 2013 และ 2017 รวมทั้งแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการบูรณาการ GRC ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลภายใต้บริบทของ อ.ส.ค. ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนำไปใช้ภายในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

กรกฎาคม 2566

คู่มือบูรณาการนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. ปีงบประมาณ 2567

1. หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย มีนโยบายบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Integrated Governance Risk and Compliance Policy : GRC) สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของ อ.ส.ค. มีส่วนร่วมในการ บูรณาการ GRC เพื่อให้ดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่างๆ สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล COSO และแนวปฏิบัติของ อ.ส.ค. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น โดยเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีคุณค่าและส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดถือหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ และเติบโตอย่างยั่งยืน

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติสำหรับการบูรณาการนโยบาย GRC ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการฐานข้อมูล และกระบวนการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล COSO 2013 และ 2017 รวมทั้งแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการบูรณาการ GRC ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลภายใต้บริบทของ อ.ส.ค. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถนำไปใช้ภายในหน่วยงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด

2. คำนิยาม

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนิยามของ Governance (G) Risk (R) และ Compliance (C) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คำว่า	ความหมาย
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515, สำนักงานคณะกรรมนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ตามกรอบวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต” (Zero Tolerance Clean Thailand) รวมถึงการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกฝ่าย[4] และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อ.ส.ค.ยึดหลักการตามกรอบมาตรฐานสากล ได้แก่ 1.หลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 2. ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง 9 หมวด หมวด 1 บทบาทของภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ อ.ส.ค. หมวด 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ หมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 ตารางแสดงคำนิยาม GRC

คำว่า	ความหมาย
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. มีความตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย รวมถึงเหตุการณ์ใดๆที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจของ อ.ส.ค. หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ โดย อ.ส.ค. เน้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM[6] ดังนี้ 
คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย	คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ดำเนินการออกแนวนโยบายหลักการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมีตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของ อ.ส.ค. ทั้งภายในและภายนอก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน และชื่อเสียงของ อ.ส.ค. หรือการถูกเข้าแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์

ตารางที่ 1 ตารางแสดงคำนิยาม GRC

3. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

3.1 เพื่อสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของ อ.ส.ค. สามารถใช้เป็นกรอบแนวแนวทางปฏิบัติการบูรณาการ GRC ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 เพื่อสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของ อ.ส.ค. สามารถดำเนินงานการบูรณาการ GRC ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลของ Committee of

Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO 2017 /2013 รวมถึง ISO 27001/27005/38500 และแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น กระทรงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

3.3 เพื่อเผยแพร่แนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบและนำไปปฏิบัติใช้

3.4 เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

4. นโยบายการบูรณาการ GRC

การบูรณาการ GRC หมายถึง “การทำให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. สามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้องบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวทางปฏิบัติที่ดีได้อย่างมั่นใจ ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบครบถ้วนและตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ผลตอบแทนและต้นทุนการจัดการที่สมเหตุผล และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การดำเนินที่ดีได้อย่างยั่งยืน

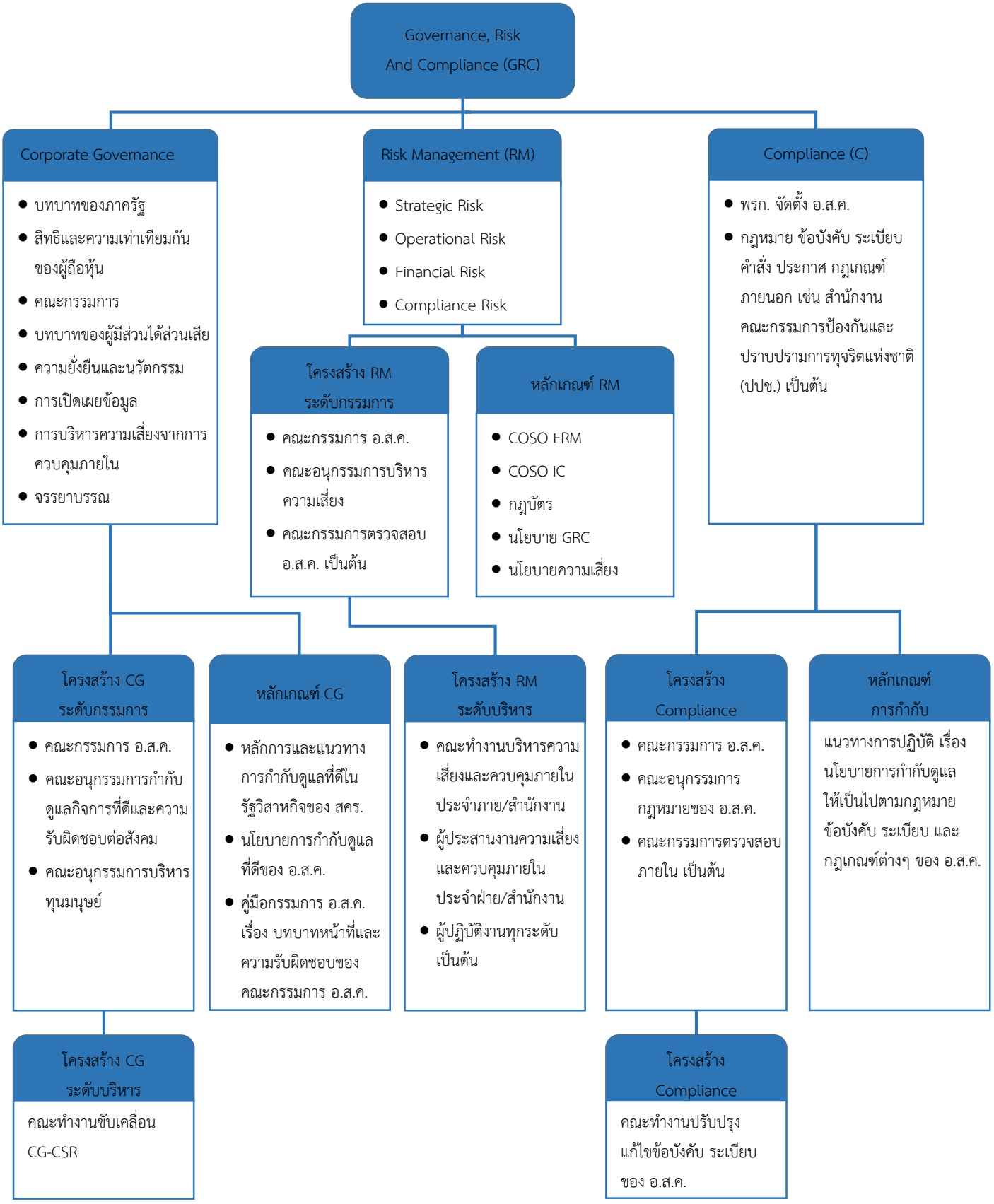
5. โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบูรณาการ GRC

อ.ส.ค. ได้มีการจัดโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการบูรณาการ GRC อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการบูรณาการ GRC ให้มีประสิทธิภาพ และให้ทุกหน่วยงานของ อ.ส.ค. ใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติการบูรณาการ GRC ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรได้ตามนโยบายบูรณาการ GRC โดยมีโครสร้างการบูรณาการ GRC ดังนี้

โครงสร้างการบูรณาการ GRC	บทบาทและหน้าที่
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) อ.ส.ค.	ตามคำสั่ง อ.ส.ค. เรื่องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) อ.ส.ค.
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.	ตามคำสั่ง อ.ส.ค. เรื่องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย อ.ส.ค.	ตามคำสั่งคณะกรรมการ อ.ส.ค. เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย อ.ส.ค.

ตารางที่ 2 ตารางแสดงโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบูรณาการ GRC

โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC



รูปที่ 1 โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC

6. แนวทางการปฏิบัติการบูรณาการ GRC

อ.ส.ค. มีการบูรณาการ GRC โดยนำหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบการประเมินใหม่ : หลักเกณฑ์ Enabler 3 ด้าน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เรื่อง ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

6.1 กำหนดบทบาทคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อ.ส.ค. มุ่งเน้นการจัดให้มีนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (Integrated Governance Risk and Compliance : GRC)

6.2 มีโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ มุ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมทั้งการจัดทำคู่มือให้สอดคล้องกับนโยบายบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

6.3 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการบูรณาการ GRC รวมถึงการกำหนดกระบวนการ/การดำเนินการสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6.4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร

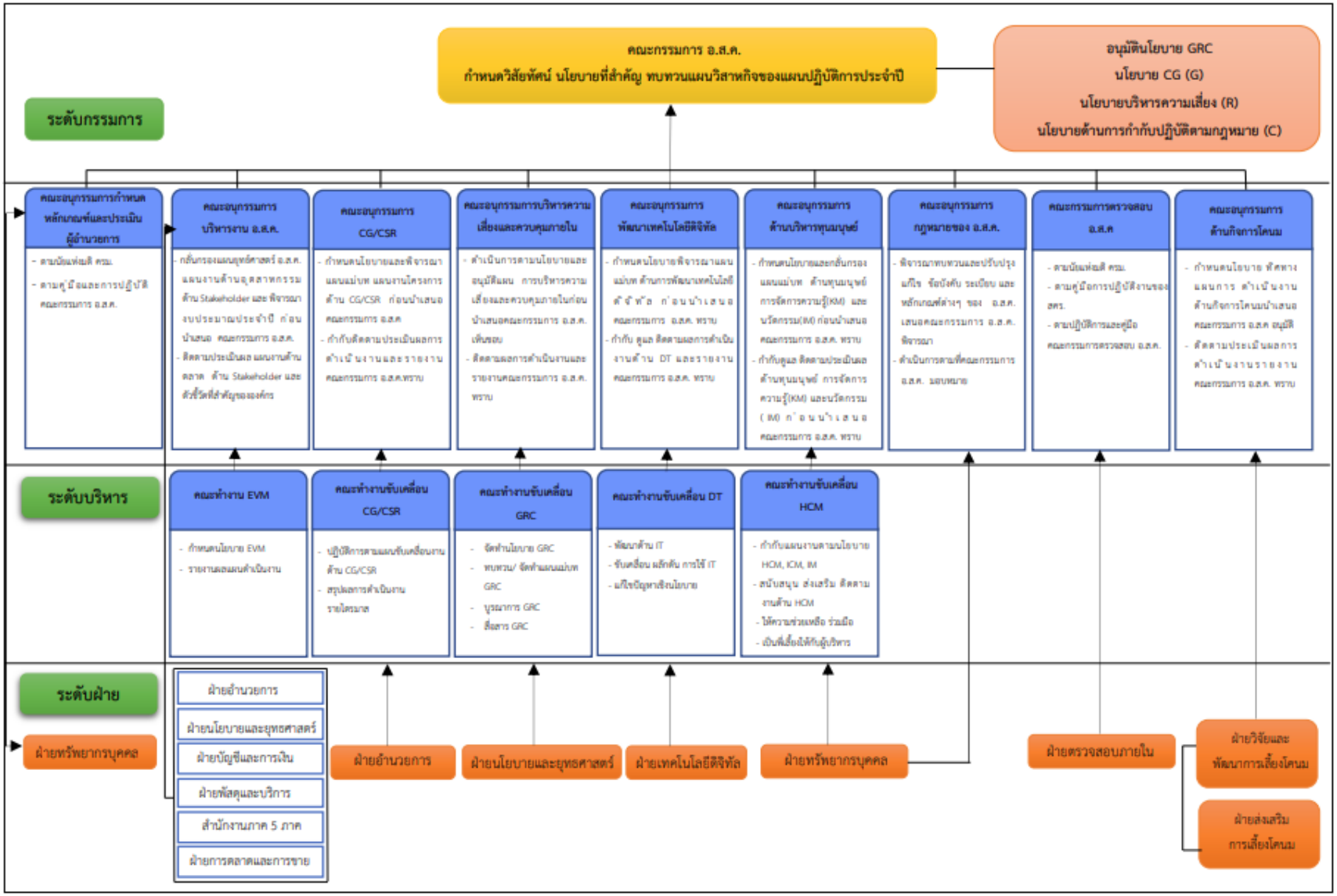
6.5 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและการรักษาบุคลากร โดยการเชื่อมโยงผลการประเมินระดับบุคคลเฉพาะการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เข้ากับผลตอบแทน/แรงจูงใจ (Incentive)

7. รูปแบบการรายงาน

อ.ส.ค. กำหนดให้มีการรายงานและติดตามผลการบูรณาการ GRC อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการดำเนินการถูกต้อง/เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยแผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลจัดทำวาระและประเมินระดับความเสี่ยง (ภาคผนวก ก) และนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณากลั่นกรองการบูรณาการ GRC และเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อทราบการบูรณาการ GRC ในกรณีที่มีนัยสำคัญ**รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ ทั้งนี้เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงมีการติดตามปิดประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หมายเหตุ : กรณีที่มีนัยสำคัญ** หมายถึง กรณีที่มีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ อ.ส.ค. อย่างรุนแรงโดยเร็ว

แผนภูมิแสดงสายการรายงาน GRC



รูปที่ 2 แผนภูมิแสดงสายการรายงาน GRC

8. อำนาจอนุมัติ และการทบทวนคู่มือการบูรณาการ GRC

8.1 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติคู่มือการบูรณาการ GRC

8.2 แผนกบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะทบทวนคู่มือการบูรณาการ GRC ทุกปี (หากมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ประเมิน หรือ มีเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง) และนำเสนอต่ออนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อพิจารณา เพื่อให้มั่นใจว่าคู่มือดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของ อ.ส.ค. และเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อทราบ

9. ภาคผนวก ก

9.1 คำศัพท์

9.2 ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix : ก่อนการจัดการ)

9.2.1 ตารางประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

9.2.2 ตารางการประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

9.3 การจัดระดับความเสี่ยง (หลังการจัดการ)

9.4 (ตัวอย่าง) การกรอกแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงสำหรับการบูรณาการ GRC (Integrated GRC)

9.1 คำศัพท์

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการค้นหาและการนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์/ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์/ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 3 ตารางแสดงคำศัพท์

คำศัพท์	ความหมาย
ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงคำศัพท์

9.2 ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		ความน่าจะเป็น				
		ยากที่จะเกิด	ไม่น่าจะเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	ค่อนข้างแน่นอน
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ	สูงมาก	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ต่ำมาก	1 (1x1)	2 (1x2)	6 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
ระดับของความเสี่ยง						

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางแสดงความหมายระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับความเสี่ยง	คะแนน (I,L)	สัญลักษณ์	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ความเสี่ยงระดับสูงมาก/ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเร่งรัดจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
สูง	10 - 15		ความเสี่ยงระดับสูง/ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงกลับมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 – 9		ความเสี่ยงระดับปานกลาง/ระดับที่พอยอมรับได้ ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในเป็นประจำ เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1 – 4		ความเสี่ยงระดับต่ำ/ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความหมายระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

9.2.1 ตารางประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับคะแนน	ความน่าจะเป็นสำหรับโอกาสที่จะเกิด
ค่อนข้างแน่นอน	5	มีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติหรือไม่ควบคุมดูแลให้ปฏิบัติเป็นไปตามที่กฎหมาย/กฎเกณฑ์กำหนด
น่าจะเกิด	4	มีกระบวนการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมเป็นเหตุให้มีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องหรือไม่สม่ำเสมอ
เป็นไปได้ที่จะเกิด	3	มีกระบวนการการควบคุมแต่มีการปฏิบัติที่ล่าช้า ล่วงเลยระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด
ไม่น่าจะเกิด	2	มีกระบวนการควบคุมเพียงพอ มีความพร้อมต่อการปฏิบัติตามที่กฎหมาย/กฎเกณฑ์กำหนดไว้
ยากที่จะเกิด	1	มีกระบวนการควบคุมเพียงพอ เหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดเพิ่มเติม

ตารางที่ 6 ตารางแสดงประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

9.2.2 ตารางการประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	ระดับคะแนน	ผลกระทบ
สูงมาก	5	อ.ส.ค. ถูกลดระดับเกรดรัฐวิสาหกิจ
สูง	4	อ.ส.ค. ได้รับโทษจากหน่วยงานที่กำกับดูแล
ปานกลาง	3	อ.ส.ค. ได้รับหนังสือตักเตือน หรือต้องชี้แจงต่อหน่วยงานที่กำกับดูแล
ต่ำ	2	อ.ส.ค. อาจได้รับข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตจากหน่วยงานที่กำกับดูแลเพิ่มเติม (ข้อสังเกตจากสคร.,ทริส)
ต่ำมาก	1	ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่สำคัญ

ตารางที่ 7 ตารางแสดงประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

9.3 การจัดระดับความเสี่ยง (หลังการจัดการ)

การจัดระดับความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจะทำการจัดระดับความเสี่ยงโดยประเมินระดับความเสี่ยงที่ได้กับคุณภาพความเสี่ยง เพื่อระบุการจัดระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ที่บ่งชี้ถึงระดับความสำคัญที่ต้องให้ความเอาใจใส่ ติดตามและดำเนินมาตรการแก้ไข โดยมีตารางจัดระดับความเสี่ยง ดังนี้

การจัดระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		
		ต่ำ	ปานกลาง	สูงมาก
คุณภาพการจัดการ	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง

ตารางที่ 8 ตารางแสดงการจัดระดับความเสี่ยง (หลังการจัดการ)

โดยการคำนวณระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์นั้น

ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ได้รับนี้จะแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาระดับของความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดตามราง คือ

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1 - 4 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	5 - 9 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	10 - 15 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	16 - 25 คะแนน

ตารางที่ 9 ตารางแสดงการคำนวณระดับความเสี่ยง

9.4 (ตัวอย่าง) การกรอกแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงสำหรับบูรณาการ GRC (Integrated GRC)

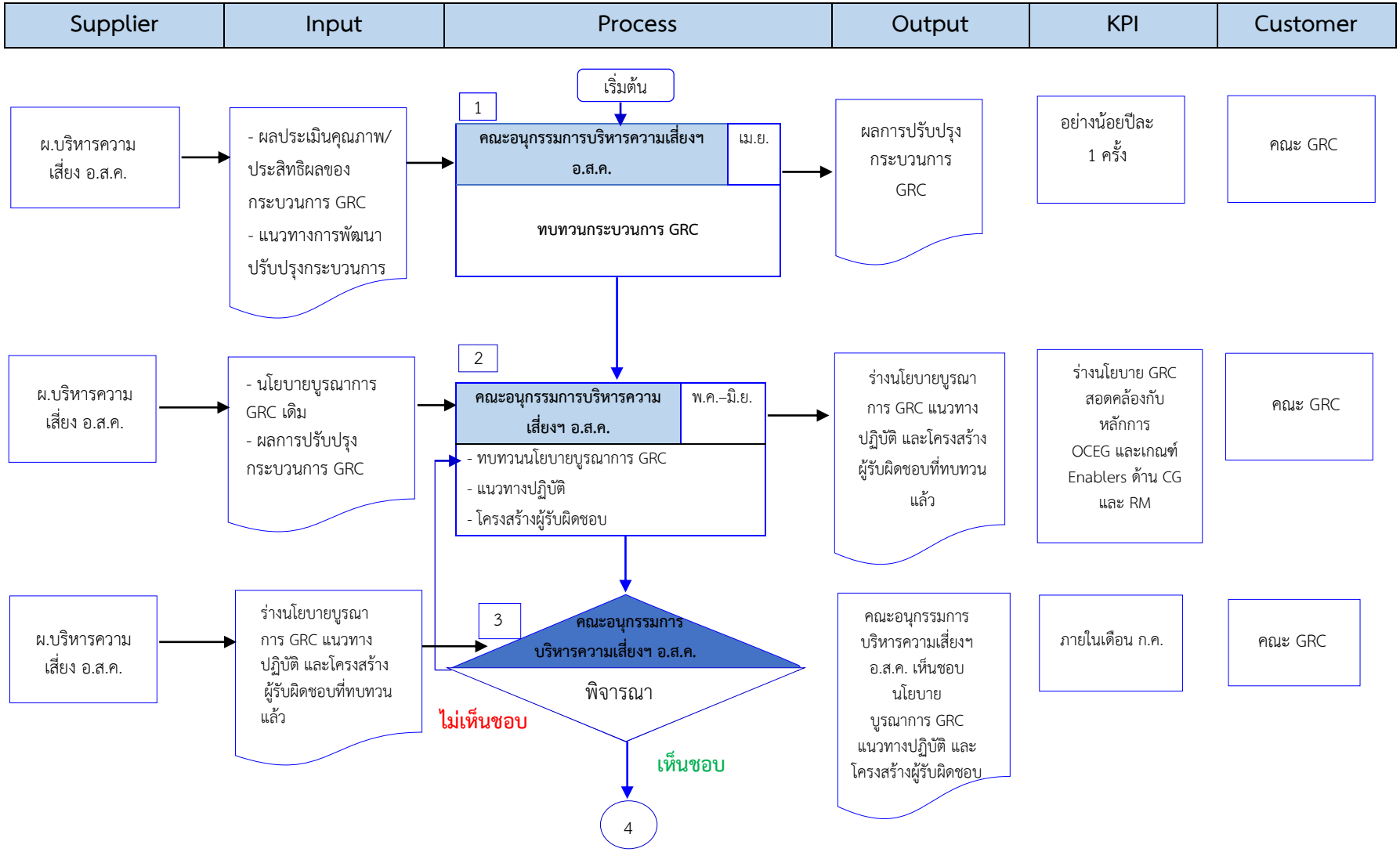
กฎหมาย/ข้อบังคับ : ABC หน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ/บังคับใช้ : /ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

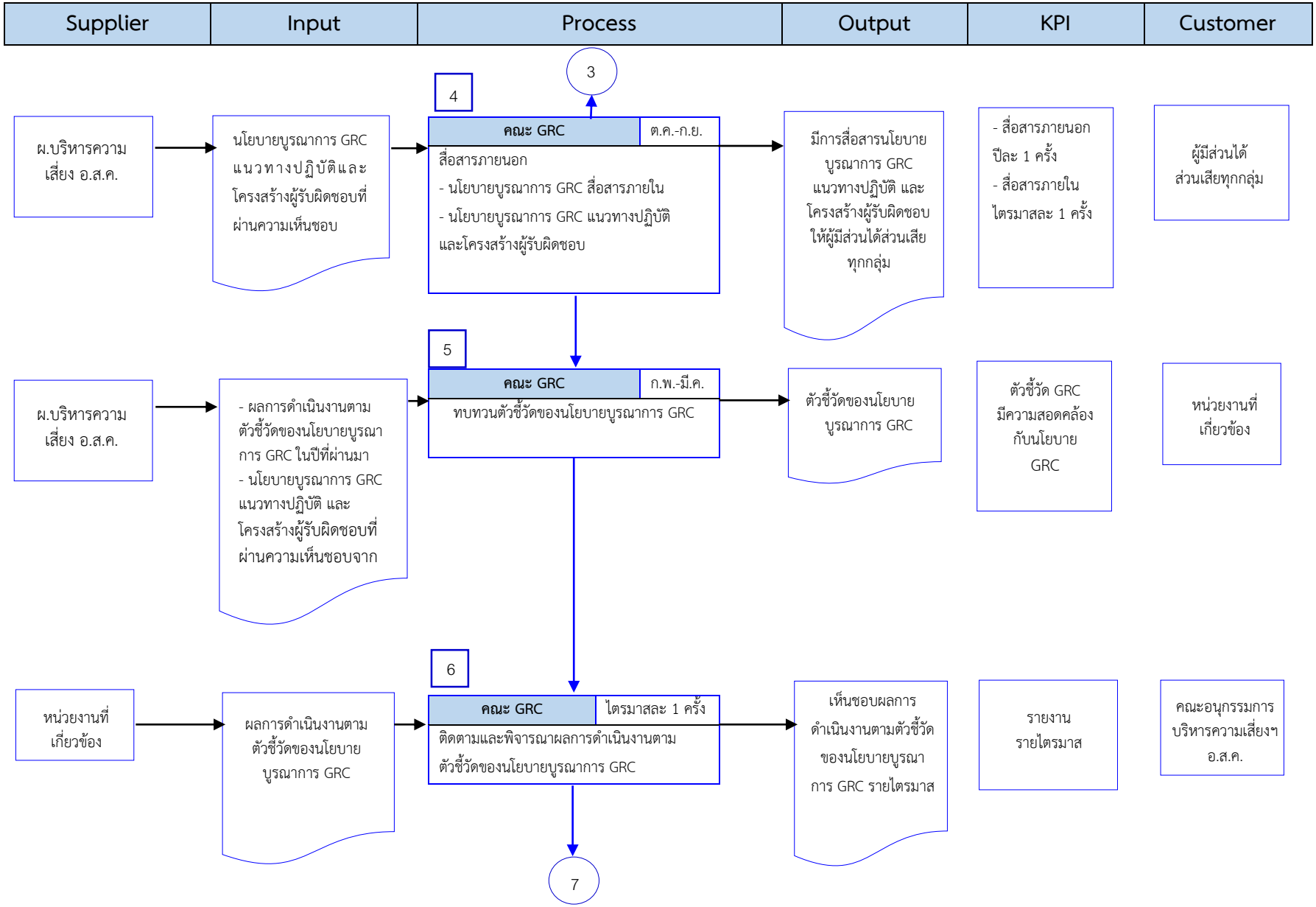
ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการจัดการความเสี่ยง			แนวทางการจัดการ(กรณีความเสี่ยงสูง/สูงมาก)	หลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง/การควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ
1	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	3	4	สูง (ต้องมีแนวทางการจัดการเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง)	ทบทวนปรับปรุงแผนการดำเนินการให้อยู่ภายใต้กฎหมาย/ข้อบังคับ	สูง	พอใช้	ค่อนข้างสูง

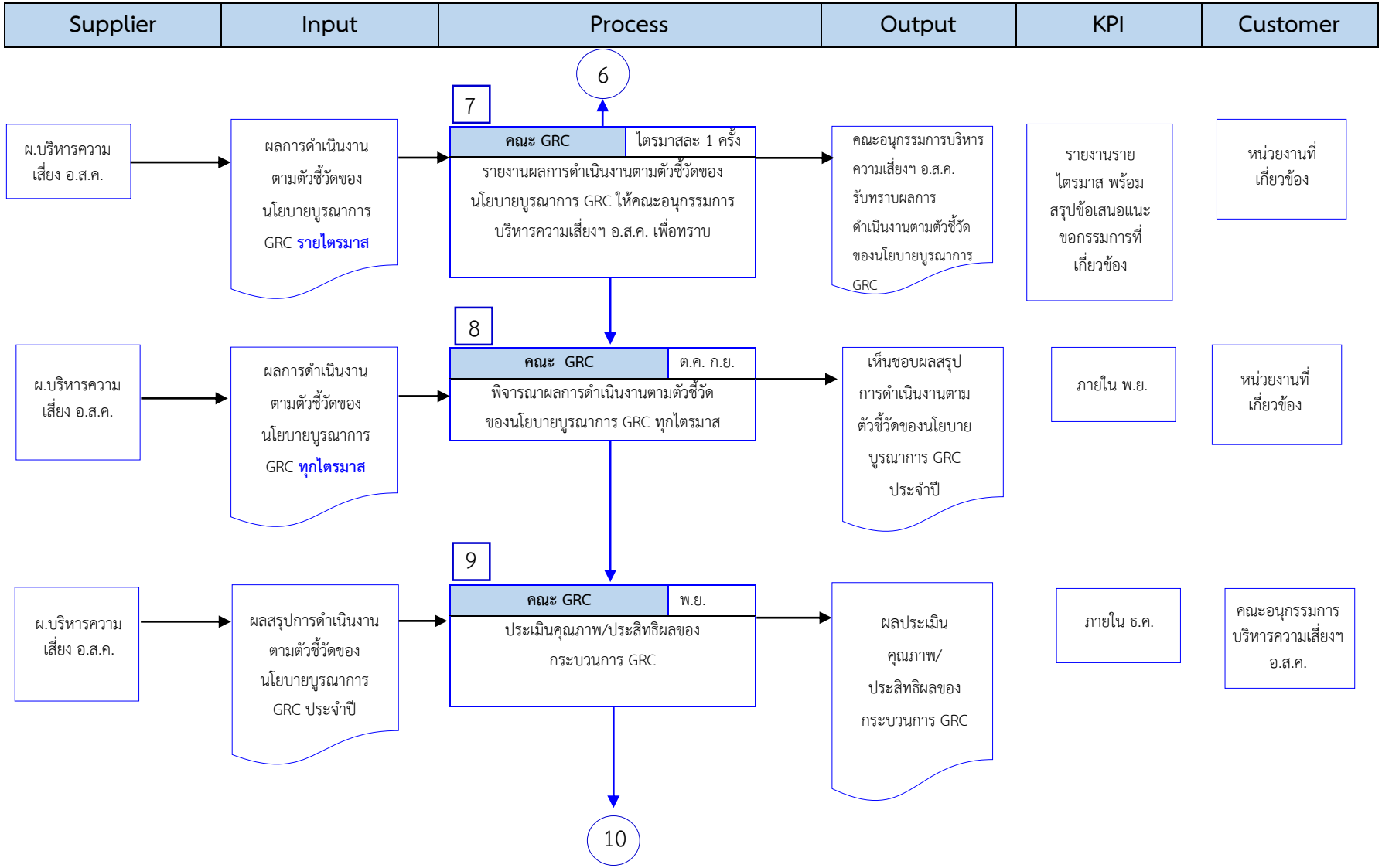
Risk Assessment Matrix		ความน่าจะเป็น				
		ยากที่จะเกิด	ไม่น่าจะเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	ค่อนข้างแน่นอน
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ	สูงมาก	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ต่ำมาก	1 (1x1)	2 (1x2)	6 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
ระดับของความเสี่ยง						

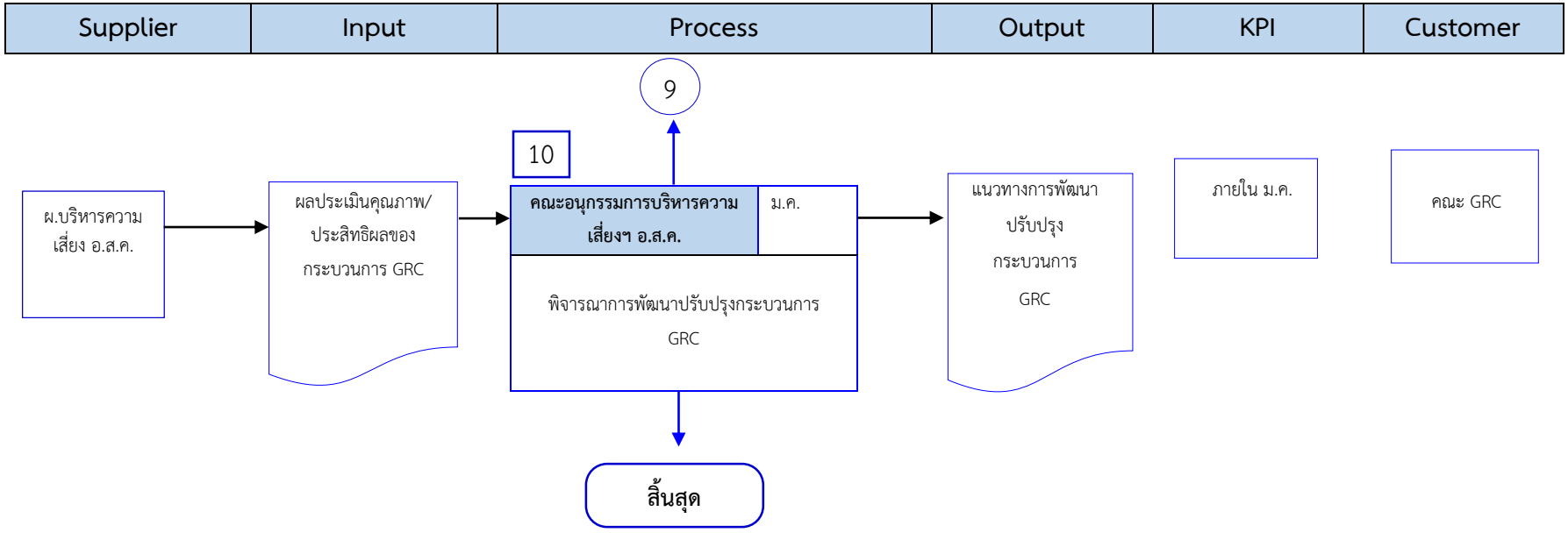
การจัดระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		
		ต่ำ	ปานกลาง	สูงมาก
คุณภาพการจัดการ	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		ต่ำ	ปานกลาง	สูงมาก

9.5 กระบวนการ GRC




Supplier
Input
Process
Output
KPI
Customer
3
4
ผ.บริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
นโยบายบูรณาการ GRC แนวทางปฏิบัติและโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ผ่านความเห็นชอบ
คณะ GRC
ต.ค.-ก.ย.
สื่อสารภายนอก
- นโยบายบูรณาการ GRC สื่อสารภายใน
- นโยบายบูรณาการ GRC แนวทางปฏิบัติและโครงสร้างผู้รับผิดชอบ
มีการสื่อสารนโยบายบูรณาการ GRC แนวทางปฏิบัติ และโครงสร้างผู้รับผิดชอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- สื่อสารภายนอก ปีละ 1 ครั้ง
- สื่อสารภายใน ไตรมาสละ 1 ครั้ง
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
5
ผ.บริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
- ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ในปีที่ผ่านมา
- นโยบายบูรณาการ GRC แนวทางปฏิบัติ และโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ผ่านความเห็นชอบจาก
คณะ GRC
ก.พ.-มี.ค.
ทบทวนตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC
ตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC
ตัวชี้วัด GRC มีความสอดคล้องกับนโยบาย GRC
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC
คณะ GRC
ไตรมาสละ 1 ครั้ง
ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC
เห็นชอบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC รายไตรมาส
รายงานรายไตรมาส
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.ส.ค.
7


Supplier
Input
Process
Output
KPI
Customer
6
7
ผ.บริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC รายไตรมาส
คณะ GRC
ไตรมาสละ 1 ครั้ง
รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.ส.ค. เพื่อทราบ
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.ส.ค. รับทราบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC
รายงานรายไตรมาส พร้อมสรุปข้อเสนอแนะของกรรมการที่เกี่ยวข้อง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8
ผ.บริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ทุกไตรมาส
คณะ GRC
ต.ค.-ก.ย.
พิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ทุกไตรมาส
เห็นชอบผลสรุปการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ประจำปี
ภายใน พ.ย.
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
9
ผ.บริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
ผลสรุปการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายบูรณาการ GRC ประจำปี
คณะ GRC
พ.ย.
ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ GRC
ผลประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ GRC
ภายใน ธ.ค.
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.ส.ค.
10



ตัวชี้วัดกระบวนการ GRC

1) นโยบาย GRC สอดคล้องกับหลักการ OCEG (Open Compliance and Ethics Group) และเกณฑ์ Enablers ด้าน CG และ RM

2) คณะกรรมการร่วมระหว่าง CG และ RMC รวมทั้งคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล มีการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานด้าน GRC (อย่างน้อยรายไตรมาส/4 ครั้ง)

3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบาย GRC และแผน GRC ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด