

แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน อ.ส.ค.

ประจำปี 2569



Governance and culture



Information Communication
& Reporting



Review & Revision



Performance



Strategy & Objective - setting

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย/สำนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และได้มีการปรับปรุงคู่มือทุกปีเพื่อให้ผู้บริหารและผู้บริหาร ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ และให้มีการจัดทำรายงานตามแบบในภาคผนวกเพื่อให้ความเสี่ยงต่างๆ ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ อ.ส.ค.

1.1	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	1
1.2	วิสัยทัศน์ (Vision)	2
1.3	พันธกิจ (Mission)	3
1.4	ค่านิยม	3
1.5	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	4

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค.

2.1	ที่มา	4
2.2	วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	5
2.3	นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	6
2.4	ประเภทความเสี่ยงขององค์กร	8
2.5	วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	9
2.6	วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	11

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.

3.1	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	12
3.2	หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	14
3.3	ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ	19

ส่วนที่ 4 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.

4.1	การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017	21
4.2	หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	22
4.2.1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	22
4.2.2	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	30
4.2.3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	33
4.2.4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	43
4.2.5	ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	44
4.3	การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ	47

สารบัญ

	หน้า
4.4 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐและแนวทาง COSO 2013	48
4.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	50
ส่วนที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.	
5.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	52
5.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	53
5.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	55
5.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	59
5.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	65
5.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	65
5.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	66
5.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report)	70
5.9 การทบทวน (Review and Revision)	75



ภาคผนวก

- ก. ขั้นตอนการดำเนินงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกลไกการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบโครงสร้าง
- ข. คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ค. เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- ง. กรอบตรวนกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- จ. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
-

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงจากปริมาณน้ำนํดิบรับซื้อนอก MOU (ตัน/วัน)	55
ตารางที่ 2 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงจากรายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทัน	56
ตารางที่ 3 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงปริมาณน้ำนํดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	56
ตารางที่ 4 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	56
ตารางที่ 5 ตัวอย่างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อความเสียหายขององค์กร	57
ตารางที่ 6 แสดงการกำหนดเกณฑ์วัดระดับ	58
ตารางที่ 7 ตัวอย่างแสดงเกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	60
ตารางที่ 8 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงขั้นตอนการจัดทำแผนงานด้านการตลาดของการวางแผน จำหน่ายนมพาณิชย์/นมโรงเรียนและขั้นตอนดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์นมของแผนขยาย กำลังผลิต	63
ตารางที่ 9 ตารางแสดงแนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง	64
ตารางที่ 10 ตัวอย่างตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุม	65
ตารางที่ 11 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	66
ตารางที่ 12 ตารางแสดงตัวอย่างการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	69

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.	1
ภาพที่ 2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค. 2568	4
ภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5
ภาพที่ 4 แสดงแผนภูมิความเสี่ยง	7
ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.	12
ภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน	13
ภาพที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ	19
ภาพที่ 8 การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.	20
ภาพที่ 9 แสดงการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ	22
ภาพที่ 10 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม	35
ภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	35
ภาพที่ 12 แสดงตัวอย่าง Risk Map	42
ภาพที่ 13 แสดงแนวทาง COSO 2013	49
ภาพที่ 14 ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	53
ภาพที่ 15 ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง	54
ภาพที่ 16 แสดงตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง	58
ภาพที่ 17 แสดงค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	59
ภาพที่ 18 แสดงเกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	61
ภาพที่ 19 แสดงการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง	62
ภาพที่ 20 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	64
ภาพที่ 21 แสดงแผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	66
ภาพที่ 22 แสดงโครงสร้างความเสี่ยง (Risk Profile)	67

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 23 แนวทางจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง	68
ภาพที่ 24 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความรุนแรง	71
ภาพที่ 25 แสดงตัวอย่างการรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยง	71
ภาพที่ 26 ตัวอย่างการรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน	72
ภาพที่ 27 ตัวอย่างการรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน	72
ภาพที่ 28 ตัวอย่างแบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)	73
ภาพที่ 29 ตัวอย่างแบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	74
ภาพที่ 30 ตัวอย่างแบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	74
ภาพที่ 31 การแสดงหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	75

ส่วนที่ 1

• ข้อมูลทั่วไปของ อ.ส.ค.

1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2537, (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538, (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2544 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 มาตรา 7 อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม

01

ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

02

03

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์ การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

04

05

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคโคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

06

ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

01

02

03

ผลิต ชี้อ ช่าย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ โคนมและ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมและผลิตภัณฑ์นม

รูปภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร

(2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมการงาน หรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑนม ผลิตภัณฑจากนํานมหรือเนื้ห้อง
เย็น รด ต้เย็น หรือร้านคํานํานม ผลิตภัณฑจากนํานมและเนื้

(5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.

(6) กั๊ยมเงินหรือให้กั๊ยมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

โดยมีนิยามวิสัยทัศน์ คือ “อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ (ปี 2570) ดังนี้

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
2. จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล (ทุกโรงงาน) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
3. ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
4. EBITDA (441 ล้านบาท) และ Net Profit
5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

(เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.15 คะแนน)

1.3 พันธกิจ (mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนารูขี้อุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้กับ อ.ส.ค.

1.4 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมือ

อาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและ

ความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย (B, G)

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (C, G)

SO3 ต่อยอดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (C, G)

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (G ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) อ.ส.ค.

2568



แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)



รูปภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ (strategy Map)

ส่วนที่ 2

• แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค.

2.1 ที่มา

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

อ.ส.ค. จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า



“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

2.2.1 เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความรู้ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค.

2.2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของ อ.ส.ค.

2.2.3 เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.2.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์การ



2.3 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การใช้คำที่เกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นที่เข้าใจในแนวทางเดียวกันและใช้ร่วมกันทั้งองค์กรจึงกำหนดคำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้ ดังนี้ :

2.3.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

2.3.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์เจ้าหน้าที่ระบบการทำงาน ฯลฯ

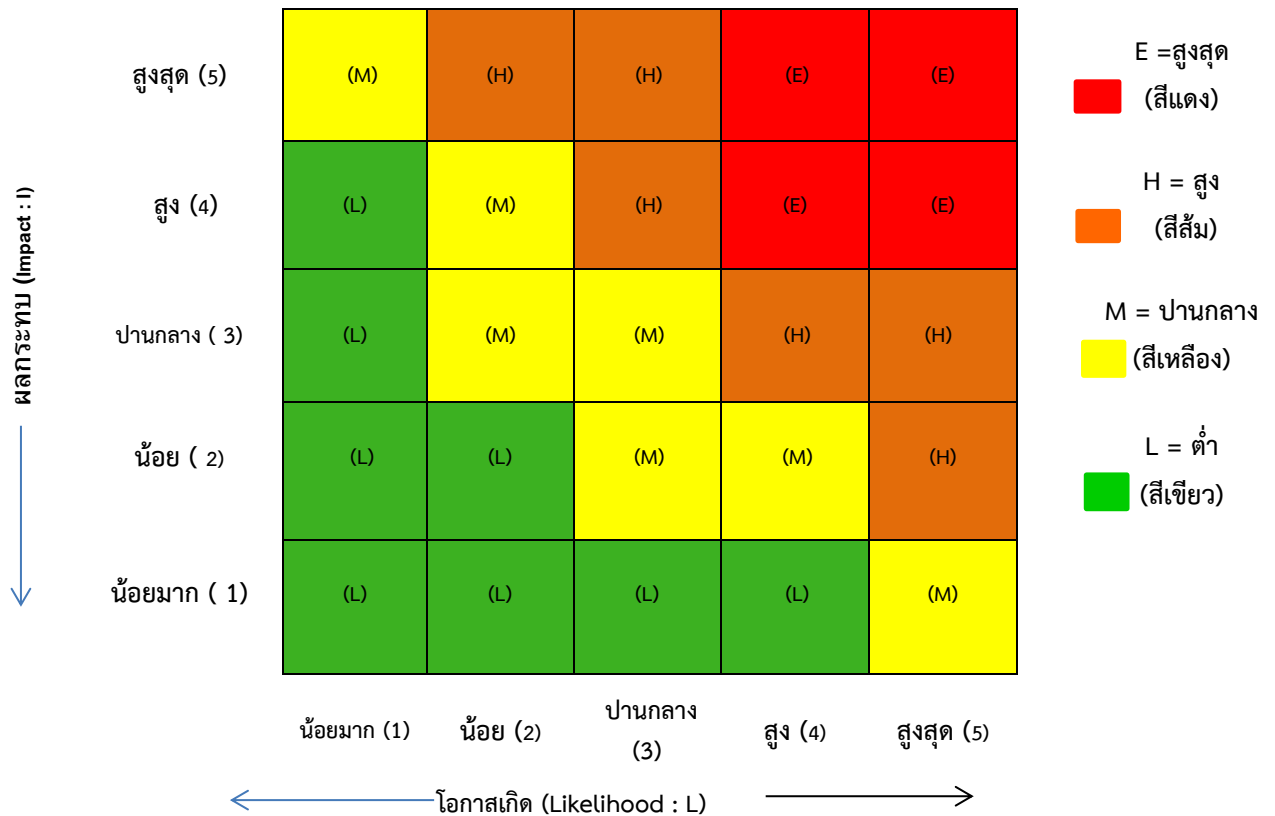
2.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact/Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)

2.3.5 ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.3.6 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

2.3.7 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) หมายถึง ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน



รูปภาพที่ 4 แสดงแผนภูมิความเสี่ยง

2.3.8 เจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หมายถึง ฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง/บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆเพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



2.4 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการวาง Career Path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด และสถานะการแข่งขัน เป็นต้น

2.4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ข้อเสนอโครงการไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจน งานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการล่าช้านำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงต่อการเกิดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและจำหน่าย เป็นต้น

2.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุนและระบบการบริหารการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาดและใช้งบประมาณเกินความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น

2.4.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของทางการ เช่น พนักงานละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาล ความเสี่ยงจากมฉิ ธรรม. เป็นต้น

2.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

2.5.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของ อ.ส.ค. ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

(1) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประเมินการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(2) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

(5) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

(6) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

(7) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)

2.5.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังว่าจะได้รับการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

(1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร มีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้น และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

(3) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร/ปฏิบัติงานในองค์กร โดยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(4) ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

(5) ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.6 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.6.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(1) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

(2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือในการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา หรือตามข้อกำหนดอื่นๆ

(3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

2.6.2 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

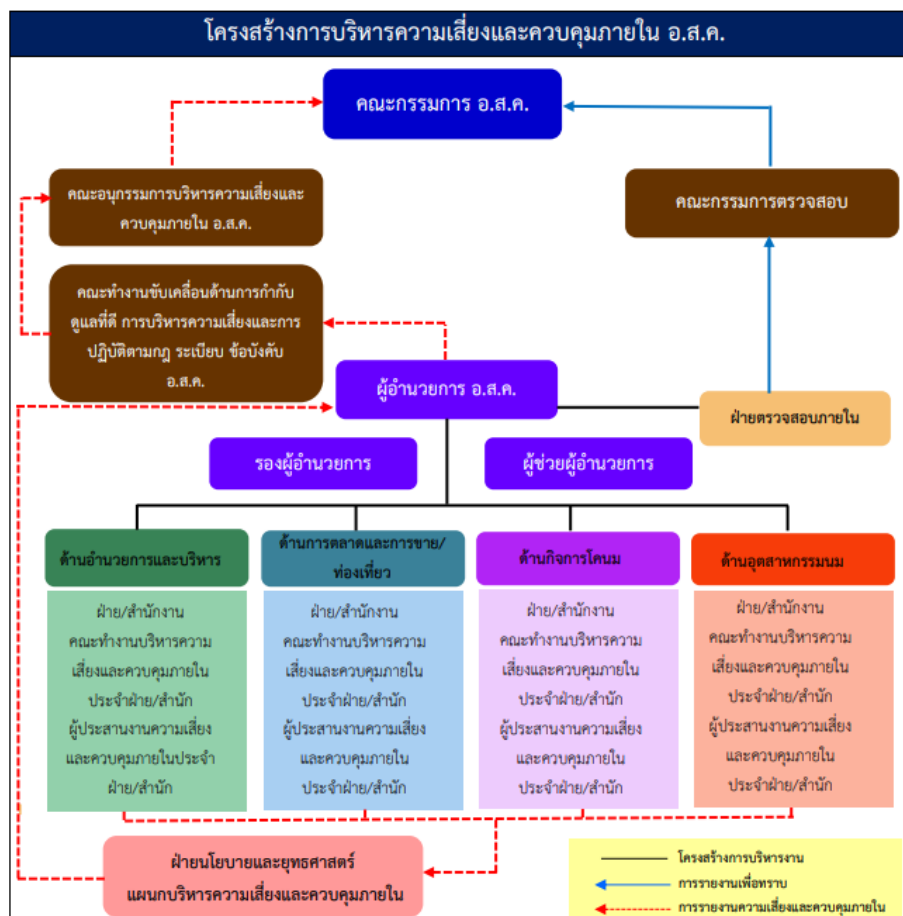
- (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
- (3) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- (4) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
- (5) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ส่วนที่ 3

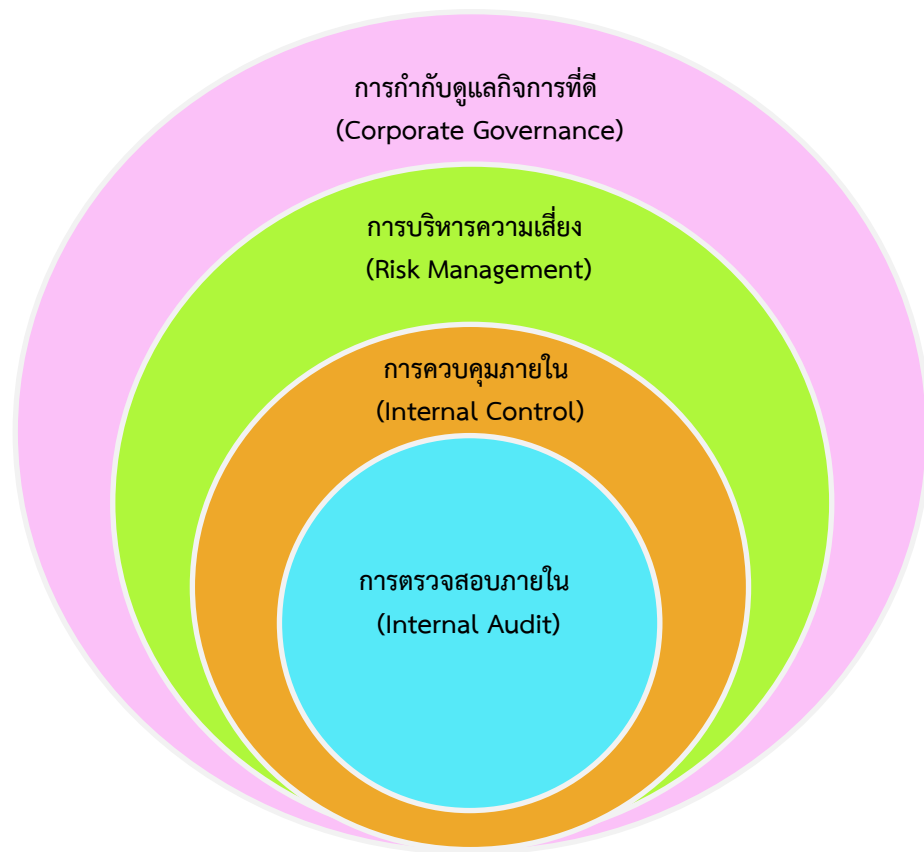
• โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

อ.ส.ค. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประกอบด้วยคณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. คณะทำงานขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค. และแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายในกลุ่มภารกิจบริหารความเสี่ยง 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภารกิจกิจการโคนม กลุ่มภารกิจอุตสาหกรรมนม กลุ่มภารกิจอำนวยการและบริหาร และกลุ่มภารกิจการตลาดและการขาย/การท่องเที่ยว ซึ่งแต่ละกลุ่มภารกิจ จะกำหนดให้มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำฝ่าย/สำนักงาน ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำฝ่าย/สำนักงานโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแสดงในภาพ ต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง
การควบคุมภายในการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือการติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- 1) การควบคุมภายใน
- 2) การบริหารความเสี่ยง
- 3) การตรวจสอบภายใน

3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.2.1 คณะกรรมการ อ.ส.ค.

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 2) มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องในองค์กร

3.2.2 คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) สอบทานการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

ที่มา : ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555

3.2.3 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำหนดการประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร
- 2) อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความเห็นชอบ
- 3) พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงาน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

- 4) ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แล้วรายงานต่อ คณะกรรมการ อ.ส.ค. ทุกไตรมาส
- 5) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. มอบหมาย

3.2.4 คณะทำงานขับเคลื่อนด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. (GRC)

- 1) ทบทวน/จัดทำนโยบาย และคู่มือนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณากลับกรอง ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติต่อไป
- 2) ทบทวน/จัดทำ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่บังคับใช้ในการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณากลับกรอง ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติต่อไป
- 3) บูรณาการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. (GRC) และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบนโยบายที่กำหนด
- 4) รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงาน

3.2.5 ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการกลั่นกรองรายละเอียดของข้อเสนอต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) พิจารณากลับกรองรายละเอียด และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงระบบควบคุมภายในก่อนนำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.
- 2) กำกับดูแล ติดตามประเมินผลและให้คำปรึกษาการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานภายใน อ.ส.ค. ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ
- 3) พิจารณากลับกรองระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยให้สอดคล้องกับระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ อ.ส.ค.

3.2.6 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 1) ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ตรวจสอบรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร
- 3) จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการความเสี่ยงและรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อเสนอแนะวิธีและมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข

ที่มา : ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555

3.2.7 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 1) งานบริหารความเสี่ยง
 - งานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
 - งานเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
 - งานสื่อสารถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับระดับหน่วยงานภายในองค์กร
 - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
 - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) งานการควบคุมภายใน
 - งานพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อช่วยควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร
 - งานการจัดทำรายงานผลตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร
 - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

ที่มา : ข้อบังคับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ. 2567

3.2.8 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนักงาน

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดทำรายละเอียดของข้อเสนอต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล ติดตามประเมินผล และให้คำปรึกษาภายในฝ่าย/สำนักงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ประชาสัมพันธ์ให้ทุกแผนกภายในฝ่าย/สำนักงาน ได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน

2) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้อำนวยการ อ.ส.ค.

3) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อทบทวนถึงความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง เอื้ออำนวยและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการ อ.ส.ค. เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ

4) ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนักงาน สำหรับปีงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการความเสี่ยงของหน่วยงานและองค์กร เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงานและ อ.ส.ค.

5) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนักงาน เสนอต่อผู้อำนวยการ อ.ส.ค. โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล ดังนี้

- ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการการควบคุมว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- จัดทำข้อกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการลงทุนประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลระบบบริหารความเสี่ยงในฝ่าย/สำนักงาน เสนอต่อผู้อำนวยการ อ.ส.ค. เพื่อขออนุมัติเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภท

ที่มา : ตามคำสั่งทุกฝ่าย/สำนักงาน เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนักงาน

3.2.8 ผู้ประสานงานความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนักงาน

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการประเมินความเสี่ยงจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในติดตามผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานระดับฝ่าย/สำนักงาน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน อันจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ลดความผันผวนของรายได้และค่าใช้จ่ายลดความเสียหายในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติในฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/สำนักงานรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง

3) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

4) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย/สำนักงานที่ตนรับผิดชอบเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

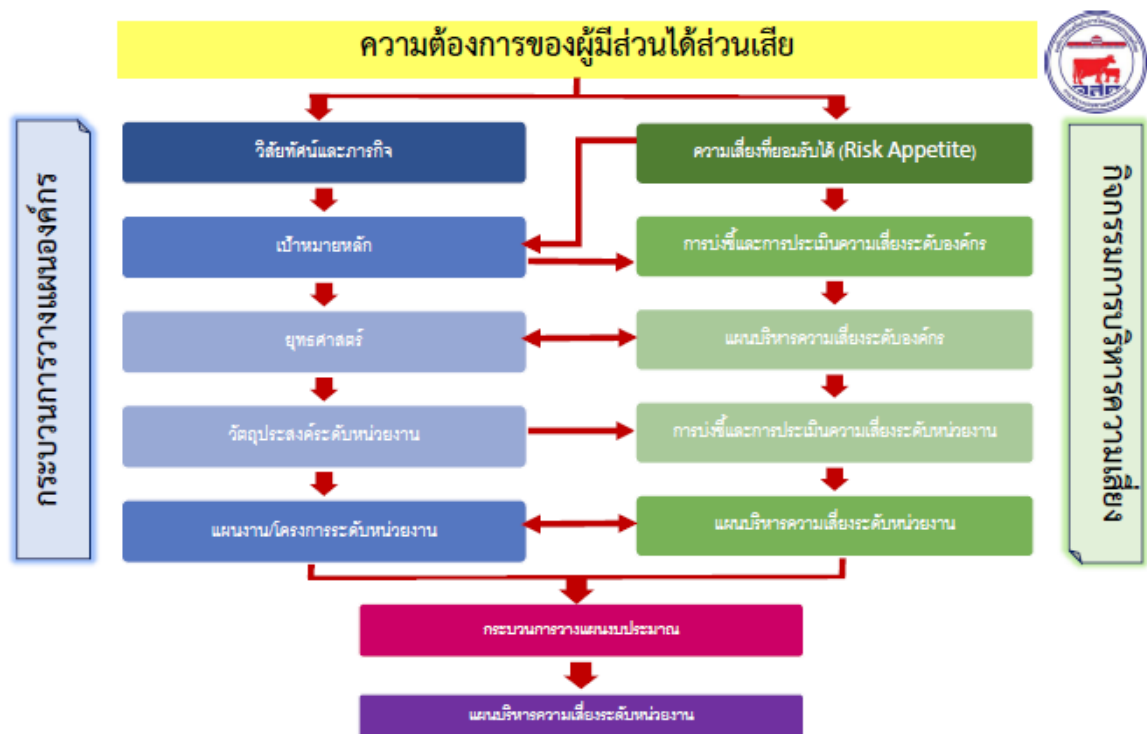
5) รวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงภายในของฝ่าย/สำนักงาน พร้อมทั้งจะให้หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าตรวจสอบ

ที่มา : ตามคำสั่งทุกฝ่าย/สำนักงาน เรื่อง แต่งตั้งและมอบหมายผู้ประสานงานความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนักงาน

3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

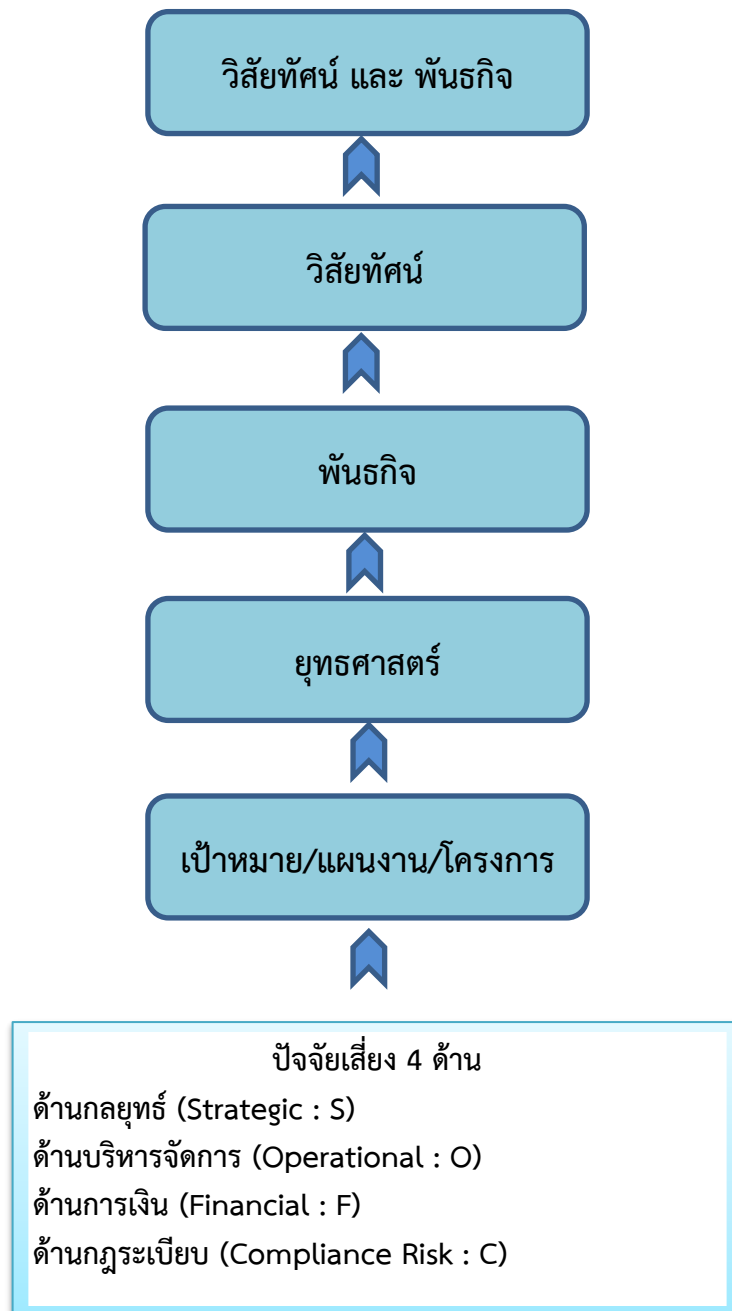
การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับ ความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการ ดำเนินงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย/สำนักงานต่างๆ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่ อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงาน และหน่วยงานในสังกัด พร้อมทั้งกำหนด แนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



รูปภาพที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของ
แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 8 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.

- แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.

4.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ.2560 ทำให้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกว่า COSO-ERM 2017 สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรมในองค์กร
2. ไม่ได้เป็นฝ่ายหน้าที่ของบริหาร (Director Management) เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other Personal)
3. เน้นการระบุ และประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Entity Strategy Setting)
4. ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)
5. ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
6. ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance Regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด
7. หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้ว จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Achievemant of Entity Objectives)



รูปภาพที่ 9 แสดงการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

4.2 หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.2.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

4.2.1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of internal control)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด RA ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสาร คู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม ความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

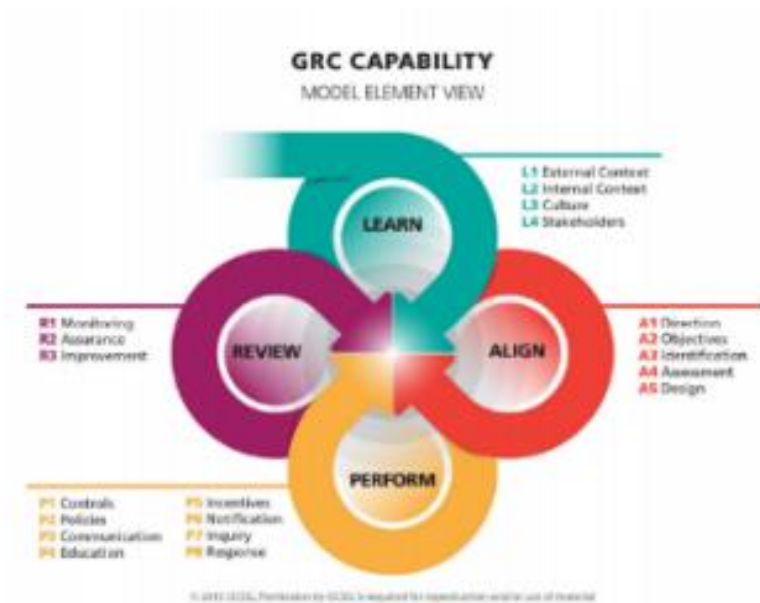
ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป



หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญาระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

4.2.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description (JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหาร มีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่งาน (job Description : JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กรได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ ควรประกอบไปด้วย
 1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงานระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 3. การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2 โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ในแต่ละทางเลือกและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงและการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ อ.ส.ค.	มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการ ตรวจสอบ อ.ส.ค.	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุม ภายใน อ.ส.ค.	- พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการขับเคลื่อนด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อ.ส.ค. (GRC)	• ทบทวน/จัดทำนโยบาย GRC • ทบทวน/จัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ GRC • ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง • บูรณาการ GRC • ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงาน
ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค./ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ที่ได้รับมอบหมาย	• ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม • ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
หัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน	• ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจ หัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายตน
หัวหน้าฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	• ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ • ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้าแผนก/พนักงาน	• ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อฝ่ายและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ • ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	• จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ • ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	• ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร • ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร • สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง • สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

4.2.1.3 บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือ ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รส. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด



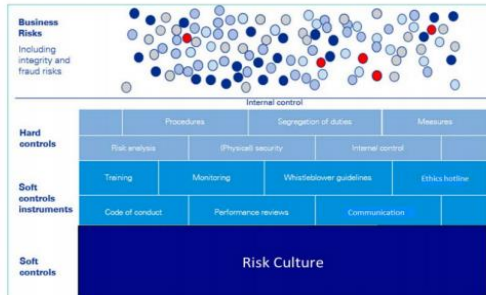
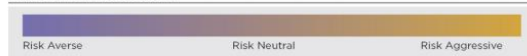
Risk Culture

Culture

Instilling more transparency and risk awareness into an entity's culture requires actions such as:

- Implementing forums or other mechanisms for sharing information, making decisions, and identifying opportunities.
- Encouraging people to escalate issues and concerns without fear of retribution.
- Clarifying and communicating roles and responsibilities for the achievement of strategy and business objectives, including responsibilities for the management of risk.
- Aligning core values, behaviors, and decision-making with incentives and remuneration models.
- Developing and sharing a strong understanding of the business context and drivers of value creation.

Figure 6.1: Culture Spectrum



Source: [Deloitte \(2012\) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'](#)
Source: [McKinsey \(2015\) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'](#)

Source: M. Kaptein, Professor Business Ethics at Erasmus University, Feb 10th, 2017

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆเพื่อแบ่งปัน ข้อมูล การตัดสินใจและการระบุโอกาสการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจรวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงการจแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและคำตอบแทนการพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไตรเวอร์ ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)
- บรรยาภาสและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือ วัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริม พฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4.2.1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานและกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รส. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

***หมายเหตุ :**

กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรสร้างแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

4.2.1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ขึ้นอยู่กับ การกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหาร ความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักของบุคลากร

4.2.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)

กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การวางแผนการลงทุนที่สำคัญ ที่เชื่อมโยงกับการกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กรด้วยการบริหารความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

4.2.2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

4.2.2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี
- ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงในการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัด "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่ มีเป้าหมายในระยะยาวให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาวโดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปีองค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

Risk Appetite



Source: Dr. Larry Werning and Frank Martens, Understanding and Communicating Risk Appetite, Enterprise Risk Management

การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับแผนฯชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความเสี่ยงด้านการเงินได้ตามแผนระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแผนฯชี้วัด)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับแผนฯชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแผนฯชี้วัด)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับแผนฯชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	การดำเนินงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	

Impact/Likelihood	RA/RT	KRI
1	Low	Low
2	Medium	Medium
3	High	High
4	Very High	Very High
5	Critical	Critical

Risk Appetite (RA) → Key Risk Indicator (KRI)
 Risk Tolerance (RT) → Key Risk Indicator (KRI)

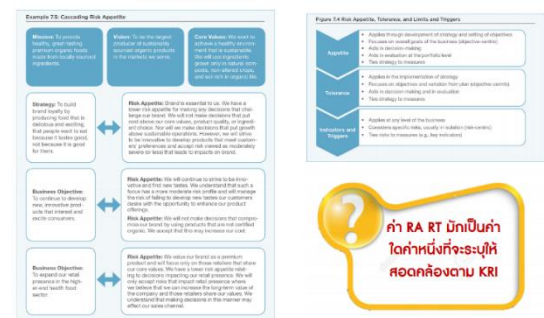
Risk Tolerance



Determining risk tolerance involves applying judgment giving careful consideration to five key factors.

- ❖ Your organization's attitude toward taking risk.
- ❖ Your organization's goals.
- ❖ Your organization's capability to manage the risk.
- ❖ Your organization's capacity to absorb the impact of potential loss related to taking the risk.
- ❖ The Cost/benefit of managing the risk.

Cascading Risk Appetite



?
 ค่า RA RT มักเป็นค่า
 ใดค่าหนึ่งที่จะระบุให้
 สอดคล้องตาม KRI

4.2.2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4.2.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)

ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ นำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างความมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินทั้งการแสวงหารายได้การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงหรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด
- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กรและได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้วรวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

4.2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทางและการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มี และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk เพื่อให้รู้จักองค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดีที่สามารถสร้างความมั่นใจการบรรลุเป้าหมายองค์กร

4.2.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

ระดับ 1 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

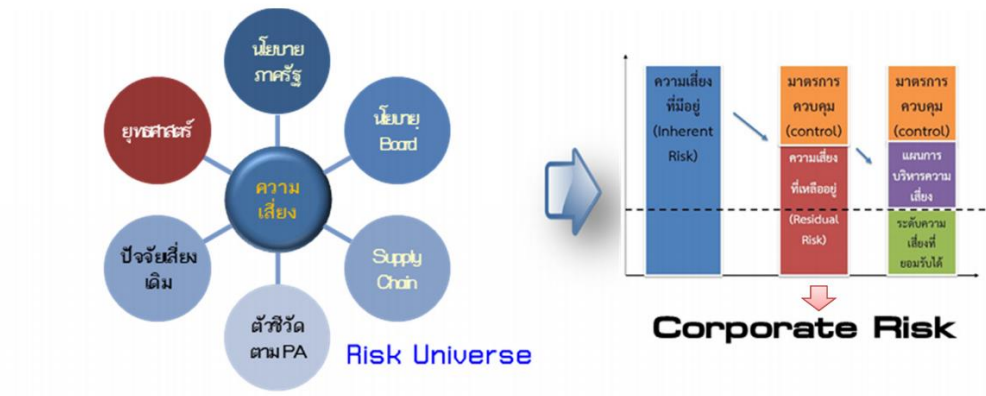
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

Risk Identification : Tools

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
 - Brainstorming
 - Delphi technique
 - Interviewing
 - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques
 - Cause-and-effect diagrams
 - Influence diagrams
 - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment



ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



รูปภาพที่ 10 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (หน่วยงานย่อย/สายงาน)

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565



คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเพื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

รูปภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (Risk Universe/แผนปฏิบัติการ)

นมแห่งชาติ ภายใต้นปี 2565



ระดับการควบคุม	เกณฑ์ประเมินของการควบคุมที่มีอยู่			
	เกณฑ์การประเมินค่า I (Impact) ผลกระทบ/ความรุนแรง			เกณฑ์การประเมินค่า L (Likelihood) โอกาสที่จะเกิด
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล
ระดับ 5	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีคู่มือ/ขั้นตอน	ไม่มีการติดตาม	น้อยกว่า 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 4	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีคู่มือ/ขั้นตอนแต่ยังไม่มีผู้ปฏิบัติตาม	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม	≤ 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 3	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตาม	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงาน	≤ 2 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 2	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ตามกำหนด	≤ 3 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 1	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการทำคู่มือเป็นตามมาตรฐานสากล	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน	≤ 4 ครั้ง (ต่อไตรมาส)

หมายเหตุ : โดยพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีเกณฑ์ประเมินด้านใดที่มีระดับต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมภายในไม่เพียงพอและจะนำไประบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (Risk Universe/แผนปฏิบัติการ)

นมแห่งชาติ ภายใต้นปี 2565



ระดับการควบคุม	เกณฑ์ประเมินของการควบคุมที่มีอยู่			
	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ/ความรุนแรง			เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิด
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความถี่ในการรายงานผล
ระดับ 1	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีคู่มือ/ขั้นตอน	ไม่มีการติดตาม	น้อยกว่า 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 2	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีคู่มือ/ขั้นตอนแต่ยังไม่มีผู้ปฏิบัติตาม	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม	≤ 1 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 3	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตาม	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงาน	≤ 2 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 4	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ตามกำหนด	≤ 3 ครั้ง (ต่อไตรมาส)
ระดับ 5	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	มีการทำคู่มือเป็นตามมาตรฐานสากล	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน	≤ 4 ครั้ง (ต่อไตรมาส)

หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของ รัฐวิสาหกิจโดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกภัยพิบัติประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญของ องค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universeโดยต้องสามารถแสดงผล การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัย เสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการ พิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการ วิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์ญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมิน ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผล การดำเนินงาน เป็นต้น

4.2.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมิน ประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 4.3.1 เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่น ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

4.2.3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยก รายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กร สามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่ คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วน ตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับ เป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมิน ประสิทธิภาพของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตาม ข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆที่เป็น เหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็โอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่ง จะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของรัฐวิสาหกิจ

4.2.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2.3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการ จัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรองและมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือกทั้งนี้ ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

4.2.3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

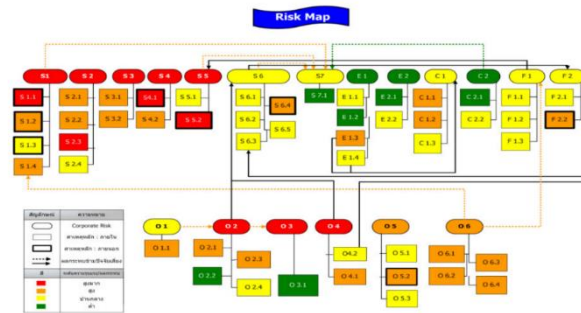
ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกันเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

ตัวอย่าง Risk Map: Conceptual



รูปภาพที่ 12 แสดงตัวอย่าง Risk Map

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

- 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุโดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักกว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
- 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

4.2.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

4.2.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผล การบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญและกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

4.2.4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.2.5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่ แล้วเสร็จ)

4.2.5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture and Performance)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหาร สายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วน และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

- 1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- 2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
- 3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

4.2.5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาลและมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2.5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจาก

คณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

(2) ฝ่ายบริหารหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

(3) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ต่างๆต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(5) การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และจะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐและแนวทาง COSO 2013

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเสียเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตาม มาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมิน และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารของ หน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ COSO 2013 ได้แสดงไว้ ดังนี้



รูปภาพที่ 13 แสดงแนวทาง COSO 2013

(1) **สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็น ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการ ดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐาน สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

(2) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานของรัฐ

(3) **กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ใน นโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือ ควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุม ควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับ ขององค์กร ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการดำเนินงาน

(4) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) **กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

4.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ในปีพ.ศ. 2563 สคร. ได้นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อนการพัฒนาของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภทจนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของผู้บริหารในองค์กร อีกทั้ง การบริหารความเสี่ยงยังมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้ระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจอย่าง

สมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ ตามที่ได้อธิบายหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไว้แล้วข้างต้น

● กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค.

5.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

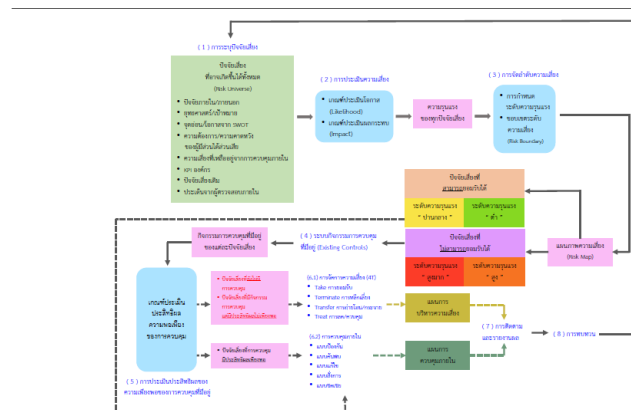
อ.ส.ค. ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม (1) เกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (2) COSO ERM 2017 (3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (4) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ (5) COSO 2013 โดยขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

- (1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
- (4) การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
- (5) การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
- (6) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

6.1 การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)

6.2 การควบคุมภายใน (Internal Control)

- (7) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
- (8) การทบทวน (Review and Revision)



5.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

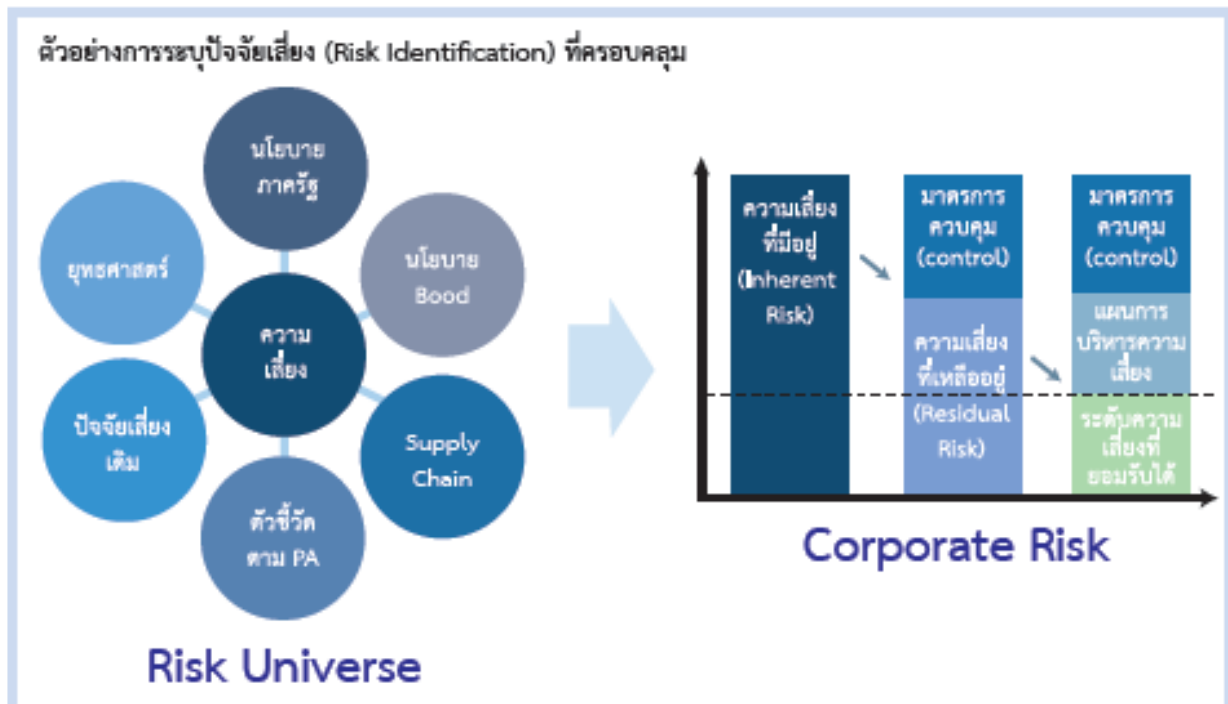
5.2.1 ที่มาของการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง หรือ การระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถพิจารณาได้จาก

- (1) นโยบายภาครัฐ ประกอบไปด้วย นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กฎหมาย, พรบ. ระเบียบและข้อบังคับ
- (2) นโยบาย Board ประกอบไปด้วย ความเห็นและข้อสังเกต Board ความเห็นและข้อสังเกตคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.ส.ค. ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน
- (3) Supply Chain ประกอบไปด้วย การรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) การรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- (4) ตัวชี้วัดตาม PA ประกอบไปด้วย (ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) 2566 ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)
- (5) ปัจจัยเสี่ยงเดิม ประกอบไปด้วย ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2567 รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน ประจำปี 2567
- (6) ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ KPI Score Card EP Value Driver Tree Intelligent Risk

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	
1. Documentation reviews	4. Assumptions analysis
2. Information-gathering techniques	5. Diagramming techniques
• Brainstorming	• Cause-and-effect diagrams
• Delphi technique	• Influence diagrams
• Interviewing	• System or process flow charts
• Root cause Analysis	6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
3. Checklists	7. Expert judgment

รูปภาพที่ 14 ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง



รูปภาพที่ 15 ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

5.2.2 วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่สามารถนำมาใช้เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

- * **การระดมความคิด** จากผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- * **การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน** โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น
- * **การใช้รายการตรวจสอบ** เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่
- * **การพิจารณาจากคู่มือปฏิบัติงาน** เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยง ซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหาย

5.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) จากนั้นนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณา 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

5.3.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหายที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงปริมาณน้ำนํมดิบนอก (ตัน/วัน) ปี 2568

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ		
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	ปริมาณน้ำนํมดิบใน MOU ≤ 0 ตัน/วัน	5
สูง	ปริมาณน้ำนํมดิบใน MOU 1 – 5 ตัน/วัน	4
ปานกลาง	ปริมาณน้ำนํมดิบใน MOU 6 – 10 ตัน/วัน	3
น้อย	ปริมาณน้ำนํมดิบใน MOU 11 – 15 ตัน/วัน	2
น้อยมาก	ปริมาณน้ำนํมดิบใน MOU ≥ 16 ตัน/วัน	1

ตารางที่ 2 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงจากรายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทัน

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ		
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = ≥ 31 รายการ	5
สูง	รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 21 – 30 รายการ	4
ปานกลาง	รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 11 – 20 รายการ	3
น้อย	รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 1 – 10 รายการ	2
น้อยมาก	รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2564 = 0 รายการ	1

5.3.2 ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงจากการรับซื้อปริมาณน้ำมันดิบใน MOU (ตัน/วัน) ที่ อ.ส.ค. รับซื้อ

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับความรุนแรง	ปริมาณ	คะแนน
สูงมาก	ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ = ≤ 369 ตัน/วัน	5
สูง	ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ = 370 - 399 ตัน/วัน	4
ปานกลาง	ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ = 400 - 429 ตัน/วัน	3
น้อย	ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ = 430 - 459 ตัน/วัน	2
น้อยมาก	ปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. สามารถรับซื้อได้ = ≥ 460 ตัน/วัน	1

ตารางที่ 4 ตัวอย่างแสดงความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับความรุนแรง	ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียน	คะแนน
สูงมาก	การร้องเรียนที่ สคบ./อ.ส.ค. ต้องจ่ายค่าชดเชย	5
สูง	มีผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์)	4
ปานกลาง	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	3
น้อย	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	2
น้อยมาก	มีข้อร้องเรียนไม่รุนแรง	1

5.3.3 หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(1) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

(2) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน จะต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

(3) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

(4) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร กลุ่มงาน ศูนย์/สำนัก โครงการแผนปฏิบัติการ กิจกรรม จึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

จากการกำหนดเกณฑ์สำหรับระดับผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่ระบุข้างต้นสามารถนำปัจจัยเสี่ยงของขั้นตอนการจัดทำแผนงานด้านการตลาด และการดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์นมจากตารางที่ 2 มาพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อผลกระทบด้านต่างๆ ขององค์กรโดยแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 5 ตัวอย่างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อความเสียหายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)				
	ด้านการเงิน	ด้านชื่อเสียงองค์กร	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ด้านกระบวนการธุรกิจและการปฏิบัติงาน	ด้านบุคลากร
■ ขั้นตอนการจัดทำแผนงานด้านการตลาด					
1.ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนไม่เพียงพอและขาดคุณภาพ 2.บุคลากรขาดความรู้และความชำนาญในด้านการตลาดและการจัดทำแผนงานฯ 3.ขาดการสอบทานคุณภาพของแผนที่ได้จากผู้บริหาร/หัวหน้างาน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 0.25 - 10 ลบ. ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 50,000 บาท- 2.5 แสนบาท			แผนที่ไม่มีคุณภาพทำให้ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ	
■ ขั้นตอนการดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์นม					
1.งบประมาณลงทุนไม่เพียงพอต่อการการปรับปรุงเครื่องจักร/อุปกรณ์ของโรงงาน และไม่ครอบคลุมทั้งระบบ 2.บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจในแผนงานการผลิต 3.กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (QC) ไม่มีประสิทธิภาพ		มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของ อ.ส.ค. สูงมาก		มีผลกระทบต่อแผนงานขยายการผลิตอย่างรุนแรง มีผลกระทบต่อแผนงานขยายการผลิตปานกลาง	

5.3.4 การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

อ.ส.ค. กำหนดเกณฑ์เพื่อวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ ตามที่แสดงในรูปที่ 4 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

*** ระดับของโอกาสที่จะเกิด มี 5 ระดับ ได้แก่**

- 1 = เกิดขึ้นน้อยมาก
- 2 = เกิดขึ้นน้อย
- 3 = เกิดขึ้นปานกลาง
- 4 = เกิดขึ้นบ่อย
- 5 = เกิดขึ้นบ่อยมาก

*** ระดับของผลกระทบ มี 5 ระดับ ได้แก่**

- 1 = น้อยมาก
- 2 = น้อย
- 3 = ปานกลาง
- 4 = รุนแรง
- 5 = รุนแรงมาก

ตารางที่ 6 แสดงการกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
1	เกิดขึ้นน้อยมาก	(เสียหาย) น้อยมาก
2	เกิดขึ้นน้อย	(เสียหาย) น้อย
3	เกิดขึ้นปานกลาง	(เสียหาย) ปานกลาง
4	เกิดขึ้นบ่อย	(เสียหาย) รุนแรง
5	เกิดขึ้นบ่อยมาก	(เสียหาย) รุนแรงมาก

รูปภาพที่ 16 แสดงตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



5.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

5.4.1 ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณา ร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด X ค่าระดับของผลกระทบ

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง 1 – 5) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงมีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 11

ผลกระทบ (Impact)	รุนแรงมาก (5)	5 (1×5)	10 (2×5)	15 (3×5)	20 (4×5)	25 (5×5)
	รุนแรง (4)	4 (1×4)	8 (2×4)	12 (3×4)	16 (4×4)	20 (5×4)
	ปานกลาง (3)	3 (1×3)	6 (2×3)	9 (3×3)	12 (4×3)	15 (5×3)
	น้อย (2)	2 (1×2)	4 (2×2)	6 (3×2)	8 (4×2)	10 (5×2)
	น้อยมาก (1)	1 (1×1)	2 (2×1)	3 (3×1)	4 (4×1)	5 (5×1)
		เกิดขึ้น น้อยมาก (1)	เกิดขึ้น น้อย (2)	เกิดขึ้น ปานกลาง (3)	เกิดขึ้น บ่อย (4)	เกิดขึ้น บ่อยมาก (5)
โอกาส (Likelihood)						

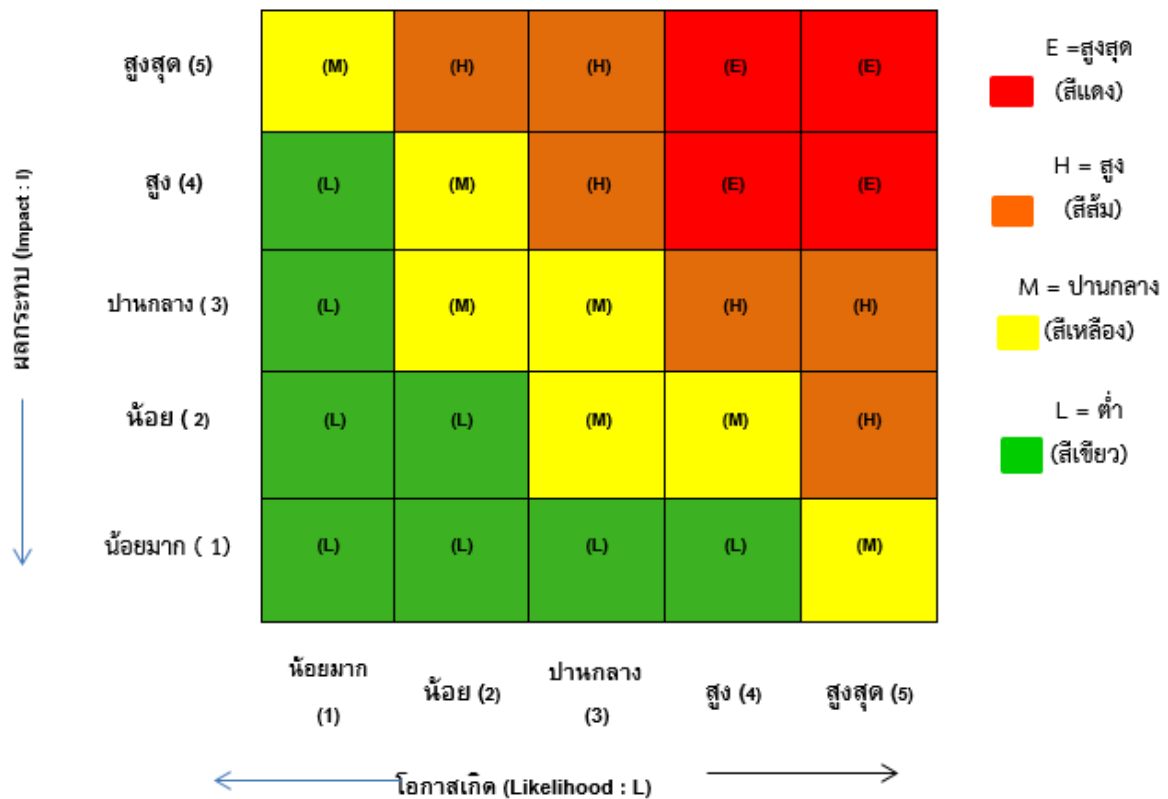
รูปภาพที่ 17 แสดงค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

5.4.2 การกำหนดค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Level)

การนำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- * สูงมาก (Very High) = แทนด้วยสีแดง
- * สูง (High) = แทนด้วยสีส้ม
- * ปานกลาง (Medium) = แทนด้วยสีเหลือง
- * ต่ำ (Low) = แทนด้วยสีเขียว

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามภาพที่ 18



ตารางที่ 7 ตัวอย่างแสดงเกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย	ช่องในแผนภูมิระดับความเสี่ยง	คำอธิบายผลลัพธ์	แนวทางตอบสนองความเสี่ยง
สูงสุด (Extreme) E	ผลกระทบสูงสุด	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	$5 \times 5 = 25$ $4 \times 5 = 20$ $5 \times 4 = 20$ $4 \times 4 = 16$	เป็นความเสี่ยงที่ไม่ควรยอมให้เกิดขึ้น เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือโครงการล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เกิดความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงอย่างรุนแรง	กำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบพิจารณากำหนดมาตรการลด/ป้องกันโดยเร่งด่วนเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ M หรือ L
สูง (High) H	ผลกระทบปานกลาง- สูง	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง- สูง	$3 \times 5 = 15$ $3 \times 5 = 15$ $3 \times 4 = 12$ $4 \times 3 = 12$ $2 \times 5 = 10$ $5 \times 2 = 10$	เป็นความเสี่ยงระดับสูงแต่ยอมรับได้ เช่น กิจกรรมหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ เช่น อัคคีภัยโครงการสำคัญล่าช้า ค่าใช้จ่ายบานปลาย บุคลากรสำคัญลาออก รายการที่ไม่สำคัญเกิดขึ้น	กำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญและดำเนินการให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับ M หรือ L

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย	ช่องในแผนภูมิระดับความเสี่ยง	คำอธิบายผลลัพธ์	แนวทางตอบสนองความเสี่ยง
ปานกลาง (Medium) M	ผลกระทบ น้อย-ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้น น้อย-ปานกลาง	$3 \times 3 = 9$ $2 \times 4 = 8$ $4 \times 2 = 8$ $3 \times 2 = 6$ $2 \times 3 = 6$ $1 \times 5 = 5$ $5 \times 1 = 5$	บางครั้งไม่สามารถควบคุมการหยุดชะงักได้ภายในเวลาที่กำหนด	กำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาจัดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดระดับของความเสียหายให้อยู่ในระดับ L
ต่ำ (Low) L	ผลกระทบ น้อยมาก-น้อย	โอกาสเกิดขึ้น น้อยมาก-น้อย	$3 \times 1 = 3$ $2 \times 2 = 4$ $2 \times 1 = 2$ $1 \times 1 = 1$	ผลกระทบต่ำแต่ถ้าไม่ควบคุมอาจเกิดความเสียหายได้เล็กน้อย	หากหน่วยงานยอมรับความเสี่ยงในระดับนี้ได้ และต้นทุนการลด/ควบคุมความเสี่ยงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ หน่วยงานอาจไม่จำเป็นต้องจัดหามาตรการการลด/ควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่จะต้องติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

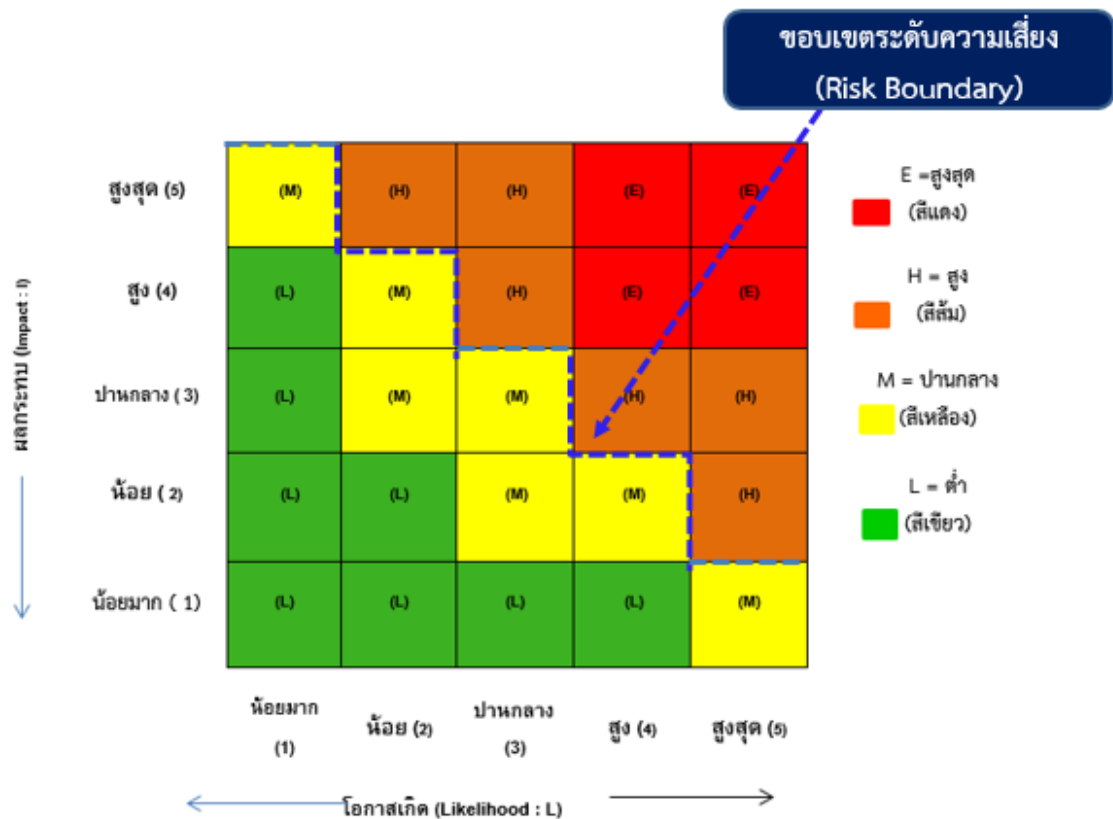
รูปภาพที่ 18 แสดงเกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

5.4.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

พิจารณา “ค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง” ร่วมกับ “ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่จะนำไปบริหารจัดการ รวมทั้งแนวทางที่จะใช้ตอบสนองหรือจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความรุนแรงในแต่ละระดับ

(1) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) อ.ส.ค. กำหนด “ขอบเขตระดับความเสี่ยง” เพื่อเป็นเส้นแบ่งระหว่าง “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้” กับ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ดังนี้

- * ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง” และ “ต่ำ”
- * ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง” และ “สูงมาก”



รูปภาพที่ 19 แสดงการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง

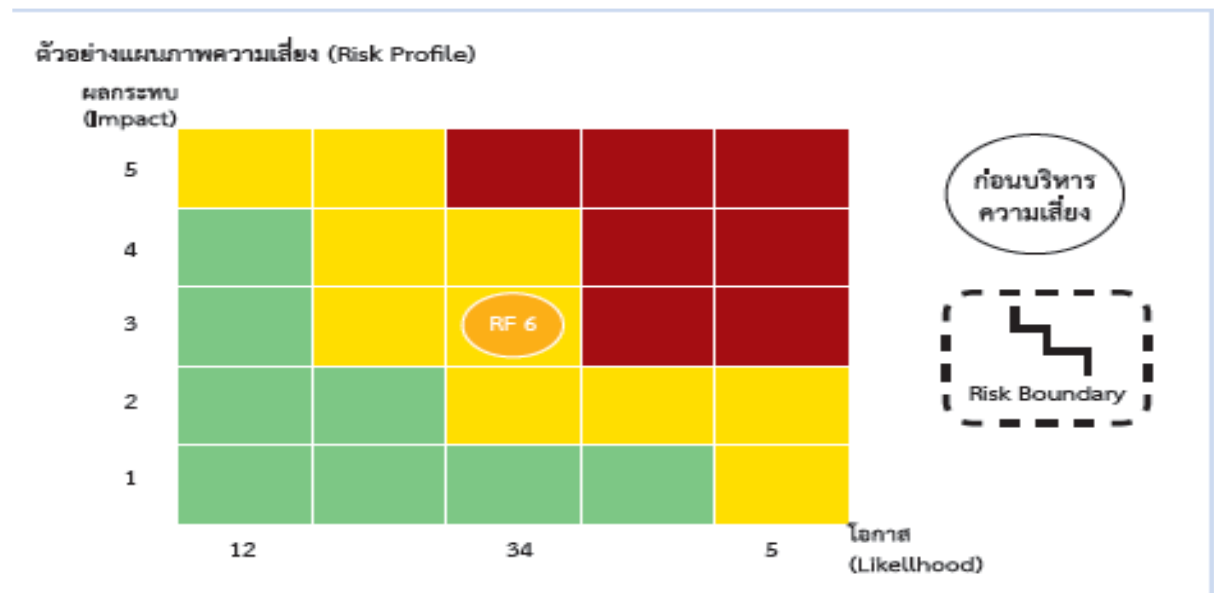
(2) **การจัดลำดับ** อ.ส.ค. กำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

ตารางที่ 8 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงขั้นตอนการจัดทำแผนงานด้านการตลาดของการแผนจำหน่ายนมพาณิชย์/นมโรงเรียนและขั้นตอนดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์นมของแผนขยายกำลังผลิต

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				ผลกระทบ	โอกาส	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง

แผนการจำหน่ายนมพาณิชย์/นมโรงเรียน							
- จัดทำ แผนงาน ด้าน การตลาด	- เพื่อให้มี แผนงาน ด้าน การตลาดที่ มีคุณภาพ แล้วเสร็จ ก่อนเริ่มปี บัญชี และ สามารถ นำไปปฏิบัติ ได้จริง	- ไม่สามารถจัดทำ แผนงานด้าน การตลาดที่มี คุณภาพแล้วเสร็จ ได้ตามกำหนด	1.ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผน ไม่เพียงพอและขาดคุณภาพ	4	2	สูง	2
			2.บุคลากรขาดความรู้และ ความชำนาญในด้าน การตลาดและการจัดทำ แผนงานฯ	5	3	สูงสุด	1
			3.ขาดการสอบทานคุณภาพ ของแผนฯที่ดีจากผู้บริหาร/ หัวหน้างาน	3	2	ปาน กลาง	3
แผนขยายกำลังผลิต							
- ดำเนินกา รผลิต ผลิตภัณฑ์ นม	- เพื่อให้การ ผลิต ผลิตภัณฑ์ นมเป็นไป ตาม เป้าหมาย และ มาตรฐานที่ กำหนดไว้	- การผลิตผลิตภัณฑ์ นมไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและ มาตรฐานที่กำหนด ไว้	1,งบประมาณลงทุนไม่ เพียงพอต่อการการ ปรับปรุงเครื่องจักร/ อุปกรณ์ของโรงงาน และไม่ ครอบคลุมทั้งระบบ	4	4	สูง	1
			2.บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาด ความรู้ ความเข้าใจใน แผนงานการผลิต	3	2	ปาน กลาง	3
			3.กระบวนการตรวจสอบ คุณภาพ (QC) ไม่มี ประสิทธิภาพ	5	2	สูงสุด	2

(3) การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) นำ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ทุกตัวมาแสดงรวมกันบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ



รูปภาพที่ 20 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

รูปภาพที่ 20 แสดงแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

(4) การกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง อ.ส.ค. กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรง

ตารางที่ 9 ตารางแสดงแนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	แนวทางตอบสนอง/จัดการ
สูงมาก (Very High) สีแดง	* เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง จำเป็นต้องจัดการอย่างเร่งด่วน * จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม	* เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบสูง จำเป็นต้องจัดการโดยเร็ว * จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง	* เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ * ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	* เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

5.5 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

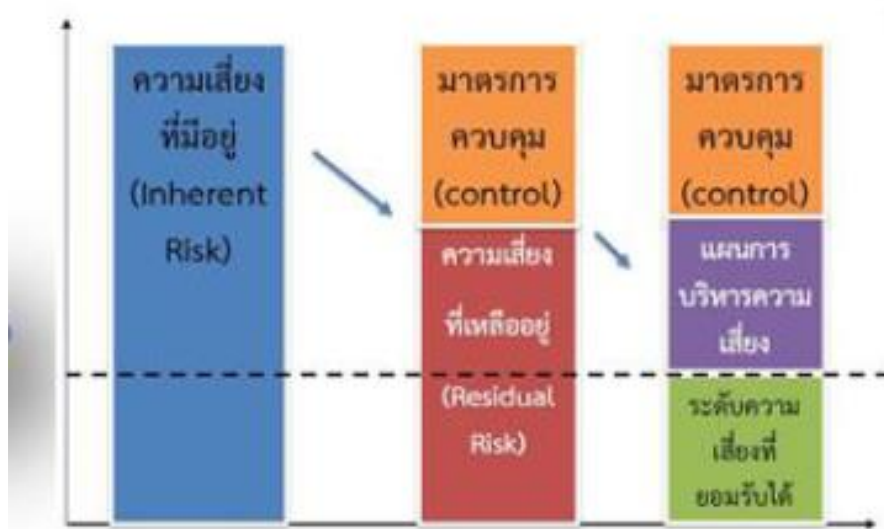
สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใดที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม”

5.6 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

5.6.1 หลักการประเมิน การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม และ (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง

ตารางที่ 10 ตัวอย่างตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุม

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละ</u> หน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u> เทียบเคียงกับ <u>Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน



รูปภาพที่ 21 แสดงแผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

5.6.2 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมจะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองโดยอยู่ในระดับต่ำ

5.6.3 ผลจากการประเมิน

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม
- กลุ่มที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

5.7 การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

5.7.1 การเลือกวิธีเพื่อจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (2) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 11 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
* ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ * ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	* ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลเพียงพอ * ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”

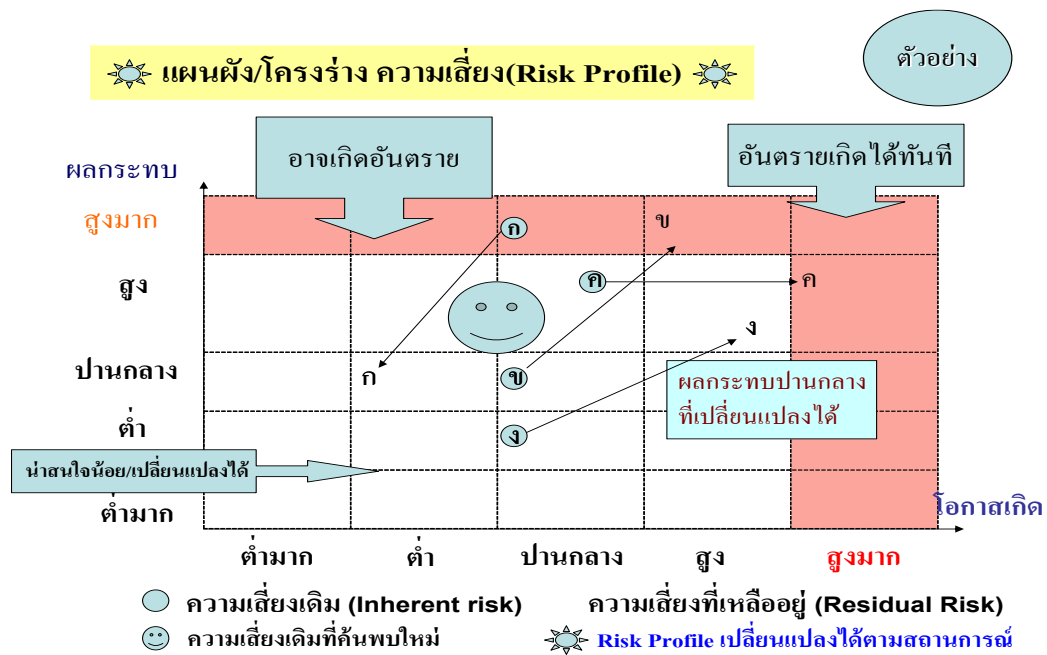
5.7.2 แนวทางจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

(1) แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกันและควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

- **การยอมรับ (Take)** เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่าการจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้

- **การหลีกเลี่ยง (Terminate)** เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรมใดๆที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- **การถ่ายโอน (Transfer)** เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- **การควบคุม (Treat)** เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



รูปภาพที่ 22 แสดงโครงสร้างความเสี่ยง (Risk Profile)



รูปภาพที่ 23 แนวทางจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

(2) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)** หมายถึงค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย ค่าเดียวหรือค่าช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง

- **ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)** หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

อ.ส.ค. มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 12 ตารางแสดงตัวอย่างการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
------------------	--	---

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	RF_S1_68 * เป้าหมายระดับ 2 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	RF_S1_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	RF_O1_68 * เป้าหมายระดับ 2 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ RF_O2_68 * เป้าหมายระดับ 2 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ RF_O3_68 * เป้าหมายระดับ 2 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	RF_O1_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA RF_O2_68 * เป้าหมายระดับ 2 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ RF_O3_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	RF_F1_68 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/PA องค์กร RF_F2_68 * เป้าหมายระดับ 1 ของตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/PA องค์กร	RF_F1_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA RF_F2_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (compliance Risk)	RF_C1_68 * เป้าหมายระดับ 2 สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร RF_C2_68 * เป้าหมายระดับ 2 สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	RF_C1_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA RF_C2_68 * เป้าหมายระดับ 3 ค่าเบี่ยงเบนของตัวชี้วัดที่กำหนดค่า RA

5.7.3 แนวทางการจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

(1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่งาน เพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงานเช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง เป็นต้น

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยหากมีการประกันภัย เป็นต้น

5.8 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report)

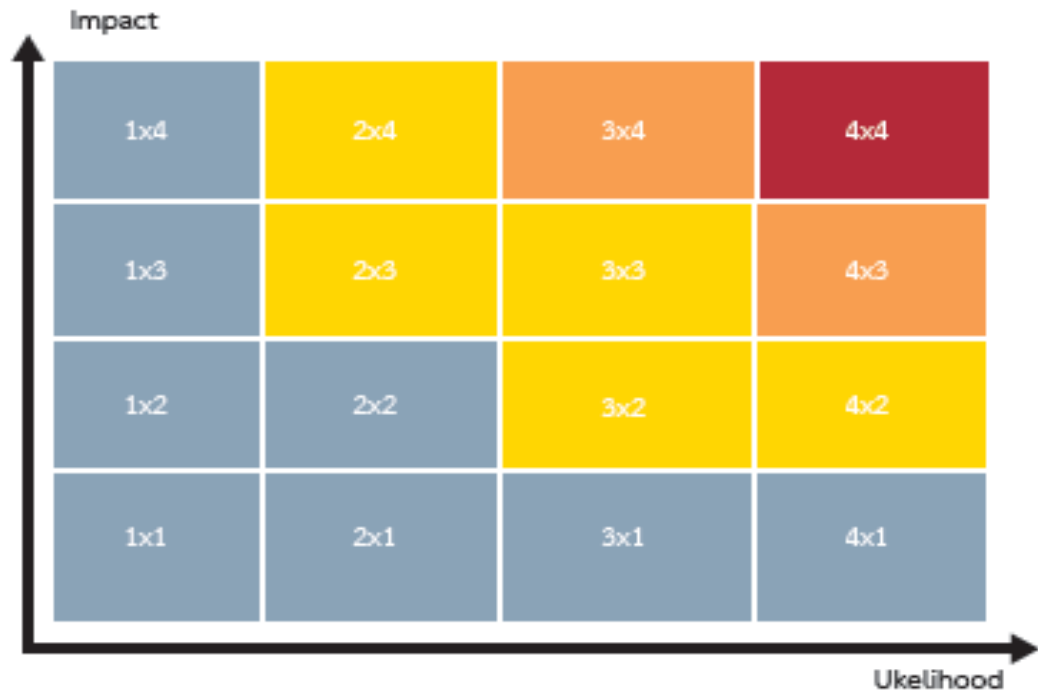
5.8.1 แนวทางของการรายงานผล

อ.ส.ค. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

5.8.2 การรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาสอย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรงและค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



รูปภาพที่ 24 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความรุนแรง

มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมมาตรการการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาทผลยอดขาย 32,320 ล้านบาท ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายการตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างการแข่งขันแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอดขาย - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 งานตลาดและ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ด้านกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

รูปภาพที่ 25 แสดงตัวอย่างการรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยง

5.8.3 การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

สรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สิ้นสุดไตรมาสที่ 2/2567

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า



วัตถุประสงค์การควบคุม	ผู้รับผิดชอบ	แผนการปรับปรุง		
		จำนวนแผน (รวม)	แผนที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ	แผนที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ
1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย (ผนย.) (ผกต.)	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ฝ่ายการตลาดและการขาย	2	-	2
2. การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย (ผทม.)	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	2	-	2
3. อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19 (ผนย.)	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	-	1
รวม		5	-	5

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

รูปภาพที่ 26 ตัวอย่างการรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

แบบ ปค. ๕

ชื่อหน่วยงาน : องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์ (๑)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	การปรับปรุง การควบคุมภายใน (๓)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๔)	สถานการณ์ ดำเนินการ (๕)	วิธีการติดตามและสรุปผลการ ประเมิน/ข้อคิดเห็น (๖)
๓. อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการ ที่กำหนดการระบาดของโควิด- ๑๙	การไม่ปฏิบัติตามมาตรการ ที่กำหนด	๑. เผยแพร่มาตรการต่างๆ พร้อมคู่มือการปฏิบัติตาม มาตรการทางออนไลน์และ ออฟไลน์ให้กับพนักงานทุก ฝ่าย/สำนักงาน	๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗ - ฝ่ายนโยบาย และยุทธศาสตร์	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	๑. ได้ดำเนินการเผยแพร่ภาพอินโฟ กราฟฟิกมาตรการป้องกันโควิด-๑๙ และความรู้เกี่ยวกับโควิด-๑๙ ทาง E-mail, Line, แผ่นพับ ให้กับ พนักงานทุกฝ่าย/สำนักงานเป็นประจำ ทุกไตรมาส

รูปภาพที่ 27 ตัวอย่างการรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

5.8.4 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (อ.ส.ค.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ภายใน 90 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคมของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เขียน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

องค์การส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและสหกรณ์ (อ.ส.ค.) ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานสำหรับสิ้นไตรมาส ๒/๒๕๖๑ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑ ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การตรวจการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การที่ของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว องค์การส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและสหกรณ์ (อ.ส.ค.) เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การตรวจการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลายมือชื่อ 

(นายสมพร ศรีเมือง)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
องค์การส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและสหกรณ์
วันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๑

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีผู้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน

๑.๑ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการปรับปรุง ดังนี้

๑.๒ การจัดจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๑.๓ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-๑๙

/๑. การปรับปรุง...

๒

๒.การปรับปรุงการควบคุมภายใน

๒.๑ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการปรับปรุง ดังนี้

๒.๑.๑ โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รองรับเกณฑ์ Enablers)

๒.๑.๒ จัดตั้งที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการตลาดและลูกค้า ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๑

(สำหรับปี ๒๕๖๑)

๒.๒ การจัดจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการปรับปรุง ดังนี้

๒.๒.๑ โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและ

ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

๒.๒.๒ โครงการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจต่อเนื่องเพื่อความ

เข้มแข็งของ อ.ส.ค.

๒.๓ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-๑๙ มีการปรับปรุง ดังนี้

๒.๓.๑ เน้นแผนมาตรการต่างๆพร้อมคู่มือการปฏิบัติตามมาตรการทางออนไลน์และออฟไลน์

ไปยังผู้เกี่ยวข้อง

รูปภาพที่ 28 ตัวอย่างแบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)

แบบ ปค. ๕

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๕. กิจกรรมการติดตามผล กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็น การประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของ การควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการ ประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อ หน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับ ดูแลอย่างทันเวลากิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้ (๕.๑) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการ ประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมิน เป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มี การปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๕.๒) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสาร ข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่าง ทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	การติดตามประเมินผลของ อ.ส.ค. มีความเหมาะสม เพียงพอ โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบแผนและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการ ประเมินและหามาตรการเร่งรัด เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และกำหนดกิจกรรมควบคุม สั้นปีมีการประเมินตนเอง ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการ ประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมี การจัดทำรายงานเสนอเพื่อพิจารณาตามลำดับที่ประชุม ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน/ นักวิชาการ ๘ ชั้นไป ของ อ.ส.ค. หรือคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในของ อ.ส.ค., คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค., คณะกรรมการ อ.ส.ค. และจัดส่ง กระทรวงการคลังต่อไป

ผลการประเมินโดยรวม

อ.ส.ค. มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดใน หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ การควบคุมภายในดังกล่าวมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ดี มีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้ กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปรากฏตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

ลายมือชื่อ

(นายสมพร ศรีเมือง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

วันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๖๗

ภาพที่ 29 ตัวอย่างแบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ชื่อหน่วยงาน : องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
 รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์ (๑)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	การปรับปรุง การควบคุมภายใน (๓)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๔)	สถานการณ์ ดำเนินการ (๕)	วิธีการติดตามและสรุปผลการ ประเมิน/ข้อคิดเห็น (๖)
๓. อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการ ที่กำหนดการระบาดของโควิด- ๑๙	การไม่ปฏิบัติตามมาตรการ ที่กำหนด	๑. เผยแพร่มาตรการต่างๆ พร้อมคู่มือการปฏิบัติตาม มาตรการทางออนไลน์และ ออฟไลน์ให้กับพนักงานทุก ฝ่าย/สำนักงาน	๓๐ ก.ย. ๒๕๖๗ - ฝ่ายนโยบาย และยุทธศาสตร์	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	๑. ได้ดำเนินการเผยแพร่ภาพอินโฟ กราฟฟิกมาตรการการป้องกันโควิด-๑๙ และความรู้เกี่ยวกับโควิด-๑๙ ทาง E-mail, Line, แผ่นพับ ให้กับ พนักงานทุกฝ่าย/สำนักงานเป็นประจำ ทุกไตรมาส

รูปภาพที่ 30 ตัวอย่างแบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

5.9 การทบทวน (Review and Revision)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีการเปลี่ยนแปลง
 อยู่ตลอดเวลา อาจส่งผลให้ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินกิจกรรมและขนาดของความเสียหายเปลี่ยนแปลงไป
 ดังนั้น ฝ่าย/สำนักงานควรมีการติดตามประเมินผลสถานะความเสี่ยงอย่างเป็นประจำเพื่อช่วยให้ทราบถึงการ
 เปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยง และสามารถจัดให้มีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมสอดคล้อง ซึ่งทำให้การ
 ป้องกัน/ลดความเสี่ยงมีความทันกาล

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



รูปภาพที่ 31 การแสดงหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

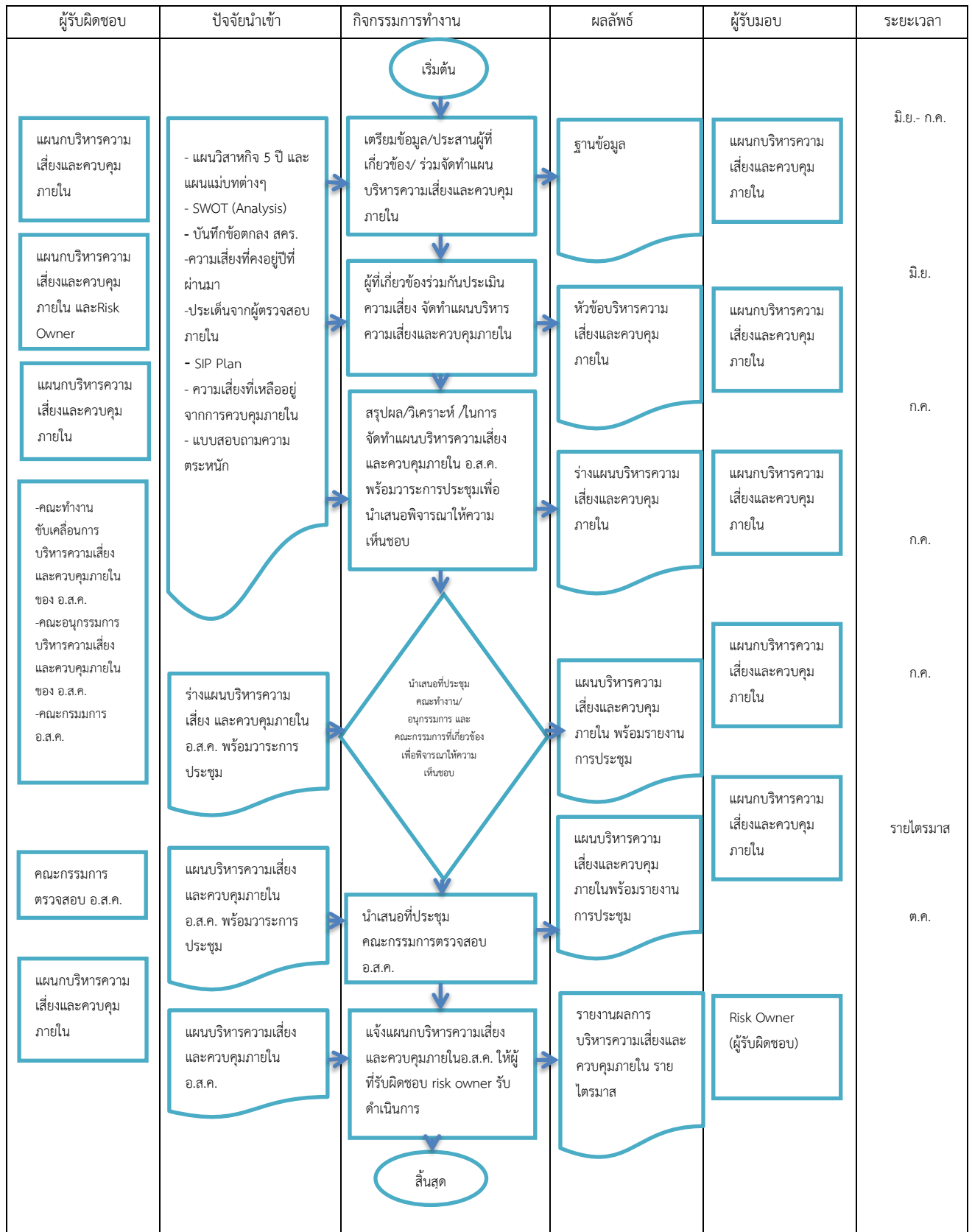
ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ขั้นตอนการดำเนินงานและบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบของกลไกการดำเนินงาน
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบ
โครงสร้าง

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ : ร้อยละของจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีแล้วเสร็จและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ภายในเดือนกรกฎาคม

ภาคผนวก ข

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยง(Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด(Likelihood)
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
โอกาส(Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง	ความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่น่าจะเกิดปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับในแต่ละเกณฑ์ คือ 1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)
ผลกระทบ (Impact) ของ ความเสี่ยง	ผลที่เกิดตามมาจากปัจจัยเสี่ยงหรือมูลค่าความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับในแต่ละเกณฑ์ความรุนแรงของผลกระทบ คือ 1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) และ 5 (สูงมาก)
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายขององค์กร) โดยจะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

คำศัพท์	ความหมาย
ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความ สัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์/กอง/บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการผู้บริหารและพนักงานขององค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งองค์กรกระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผล กระทบต่อองค์กร และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้ 1) การยอมรับความเสี่ยง (RiskAcceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (RiskReduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (RiskSharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (RiskAvoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

คำศัพท์	ความหมาย
การควบคุม (Control)	นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (PreventiveControl) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (DetectiveControl) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (DirectiveControl) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (CorrectiveControl) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญจากการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ก่อนที่จะมีการดำเนินการหรือการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ผู้บริหารดำเนินการจัดการหรือกำหนดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ
ตัวชี้วัดความเสี่ยง ที่สำคัญ (Key RiskIndicator)	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ กิจกรรมหรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และในกรณีตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นดัชนีชี้้นำสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ เช่น ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด และสถานะการแข่งขัน เป็นต้น

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการ บุคลากร และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจเช่น ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงต่อการเกิดการสูญเสียใน กระบวนการผลิตและจำหน่าย เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงิน การลงทุน และระบบการบริหารการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของทางการเช่น พนักงานละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ภาคผนวก ค

เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง



ตัวอย่างเกณฑ์สำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยง

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)	ไม่เกิน 10,000 บาท	มากกว่า 10,000 บาท – 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	มากกว่า 2.5 แสน บาท -10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้าน บาท
ผลกระทบด้านชื่อเสียง องค์กร (Image and Reputation)	ไม่มีการเผยแพร่ ข่าว น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ น้อย	มีการเผยแพร่ข่าว ในหนังสือพิมพ์ ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวใน หนังสือพิมพ์ สูง	กระทบชื่อเสียงและ ภาพพจน์ของ อ.ส.ค. สูงมาก
ผลกระทบด้านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มี ความสำคัญ	เกิดเหตุร้าย เล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาและ มีความสูญเสียไม่ มาก	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบ ความปลอดภัยซึ่ง ส่งผลต่อความ ถูกต้องของข้อมูล บางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อ ระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมดและเกิด ความเสียหายอย่าง มากต่อความ ปลอดภัยของข้อมูล ลูกค้าหรือข้อมูล ธุรกิจ
ผลกระทบด้าน กระบวนการธุรกิจและ การปฏิบัติงาน Business Process and (Operation)	ไม่มีการชะงักงัน ของกระบวนการ และการ ดำเนินงานทาง ธุรกิจ	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ เล็กน้อย	- มีผลกระทบต่อ กระบวนการปาน กลาง - ทรัพย์สิน เสียหายปานกลาง	- มีผลกระทบต่อ กระบวนการอย่าง รุนแรง/กระทบต่อ แผนงาน - ทรัพย์สินเสียหาย และต้องหยุดการ ดำเนินงานบางส่วน	- หยุดการ ดำเนินงานของ ธุรกิจ - ไม่สามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ของ แผนงาน/โครงการ

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสียหาย (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ผลกระทบด้านบุคลากร (People)	-	-มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลจากการปฏิบัติงาน -ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานระยะสั้น	-มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาจากการปฏิบัติงาน -ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างกว้างขวาง	-มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยรุนแรงจากการปฏิบัติงาน -บุคลากรในระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กรหลาย คน - เกิดการประท้วง	- ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน - บุคลากรในระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือบุคลากรที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป ออกจากองค์กรเป็นจำนวนมาก - เกิดการนัดหยุดงาน
มูลค่าความเสียหาย	≤ 5%	> 5 - 10%	> 10 - 15%	> 15 - 20%	> 20%
- ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยใช้มูลค่าการลงทุนหรือต้นทุนการดำเนินงานเป็นฐานในการคิดหรือค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					
ผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร	≥ 1 วัน	2 – 7 วัน	8 -15 วัน	16 – 30 วัน	> 30 วัน
- พิจารณาจากจำนวนวันที่หนังสือพิมพ์ลงข่าวหรือมีการเผยแพร่ในสื่อ					
ผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถและการแข่งขันขององค์กร	มีผลกระทบต่อองค์กรน้อยมาก/มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	มีผลกระทบเล็กน้อย/สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้	มีผลกระทบปานกลาง/องค์กรยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ได้หากมีการแข่งขันทางธุรกิจไม่สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรง/องค์กรขับเคลื่อนได้ช้าและความสามารถในการแข่งขันลดลง	มีผลกระทบรุนแรงสูงมาก/สูญเสียลูกค้าและความสามารถในการแข่งขันทำให้ไม่สามารถดำรงธุรกิจต่อไปได้
- พิจารณาจากการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องรวมถึงความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร					
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ ส่งผลกระทบอย่างไม่มีนัยสำคัญ	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ ส่งผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญแต่สามารถแก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญและไม่สามารถแก้ไขได้	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ ส่งผลกระทบรุนแรงในภาพลักษณ์ และภาวะการเงินขององค์กร
- พิจารณาจากระดับความรุนแรงของลักษณะการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในแต่ละกรณี					

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood : L)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
เกณฑ์มาตรฐานระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ของ อ.ส.ค.	มีโอกาสเกิดในกรณี ยกเว้น	อาจมีโอกาสเกิดแต่ นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดค่อนข้าง สูงหรือบ่อย ๆ	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้งระเบียบและ คู่มือและถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการปฏิบัติ ตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ถือ ปฏิบัติอย่างใดอย่าง หนึ่ง	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง และไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้งคู่ (ระเบียบ และคู่มือ) และไม่มี การปฏิบัติ
- พิจารณาจากการมีหรือไม่มีการกำหนดระเบียบและการจัดทำคู่มือ ประกอบกับการปฏิบัติตามระเบียบและคู่มือที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงใน เรื่องนั้น					
มีการควบคุมติดตามหรือ การตรวจสอบจาก ผู้บังคับบัญชาหรือมีการ รายงานผล	ทุก 1 – 3 สัปดาห์	ทุกเดือน	ทุก 2 เดือน	ทุก 3 เดือน	> 3 เดือน
- พิจารณาจากความถี่หรือความบ่อยครั้งที่มีการควบคุม หรือ ตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาได้รับรายงานเกี่ยวกับความ เสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ					
ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ ผิดพลาด	≤ 1 ครั้ง (ต่อเดือน)	2 -3 ครั้ง (ต่อเดือน)	4 ครั้ง (ต่อเดือน)	5 ครั้ง (ต่อเดือน)	> 3 ครั้ง (ต่อเดือน)
- พิจารณาจากความถี่หรือความบ่อยครั้งในการเกิดเหตุการณ์ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ					
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ■ โอกาสหรือแนวโน้มที่ เกิดความเสี่ยงเรื่องนั้น	≤ 10%	11 - 15%	16 - 20%	21 – 35%	>35%
■ จำนวนครั้งที่ผ่านการ เห็นชอบจากบอร์ด	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง
■ จำนวนวันที่ดำเนินการ ล่าช้ากว่ากำหนด	ภายในกำหนด	เกินกว่ากำหนด 15 วัน	เกินกว่ากำหนด 30 วัน	เกินกว่ากำหนด 45 วัน	เกินกว่ากำหนด 60 วัน
■ เปอร์เซ็นต์ที่คาดว่าจะ ดำเนินการ ได้ตามเป้าหมาย	91 – 100%	81 – 90%	71 – 80%	61 – 70%	51 – 60%
- พิจารณาจากโอกาสหรือแนวโน้มที่ความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ หรือจำนวนครั้งที่ผ่านการเห็นชอบจากบอร์ดจำนวนวันที่ ดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนดหรือเปอร์เซ็นต์ที่คาดว่าจะดำเนินการได้ตามเป้าหมาย					
มีการสอนงานหรือ ฝึกอบรม	≥5 ชั่วโมง/คน	4 ชั่วโมง/คน	3 ชั่วโมง/คน	2 ชั่วโมง/คน	≤ 1 ชั่วโมง/คน
- พิจารณาจากจำนวนชั่วโมงที่ให้การฝึกอบรมหรือสอนงานกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ					

เกณฑ์ผลกระทบ ของความเสี่ง (Impact : I)	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
มีการพัฒนาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้แล้ว	เป็นองค์กรที่มี บรรยากาศที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้และมี ศักยภาพสูงในการ พัฒนาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	มีโอกาสในการ พัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้หาก บุคลากรทุกระดับ/ ทุกคนให้ ความสำคัญและ ร่วมกันพัฒนาอย่าง จริงจัง	มีโอกาสในการพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ยาก ต้องใช้ความพยายาม อย่างหนัก รวมถึง บุคลากรไม่ได้ให้ ความสำคัญ	เป็นองค์กรที่ไม่ให้ ความสำคัญต่อการ พัฒนาบุคลากรมี บรรยากาศที่ไม่ จูงใจหรือเอื้อต่อการ เรียนรู้ และยากมากต่อ การพัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้
- พิจารณาโอกาสในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้					

ภาคผนวก ง

กฎบัตรอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ภาคผนวก จ

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน

