



บันทึกข้อความ

ส่วนรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ โทร. ๑๒๗

ที่ พม ๕๒๐๑/ว๑๘๙๓ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง เผยแพร่และสำรวจการรับรู้คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

เรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ ผู้จัดการฝ่าย
ผู้จัดการสถานธนาณเคราะห์เขต ผู้จัดการสถานธนาณเคราะห์ทุกแห่ง และผู้จัดการส่วน

ตามที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนาณเคราะห์ ครั้งที่ ๑๓ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานธนาณเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ เรียบร้อยแล้ว นั้น

ในการนี้ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร ได้ดำเนินการจัดทำเล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานธนาณเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ เสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นกรอบการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามแนวทาง COSO-ERM 2017 และแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานธนาณเคราะห์ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสค.มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสร้างมูลค่าให้กับองค์กรตลอดจนสร้างความมั่นใจว่าสค.มีการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบประกาศคำสั่งและมาตรฐานที่ดี (Compliance) และให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นจึงได้ดำเนินการอัปโหลดไฟล์ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานธนาณเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ไว้บนระบบศูนย์ปฏิบัติการ OC โดยท่านสามารถเข้าดูได้ที่ oc.pawn.co.th > คู่มือ > คู่มือควบคุมภายในและความเสี่ยง > เล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี ๖๗ สามารถดูวิธีเข้าดูเล่มคู่มือฯ ตามวิธีการเข้าระบบศูนย์ปฏิบัติการ OC ตามเอกสารแนบ ทั้งนี้ขอความร่วมมือทุกท่านตอบแบบสอบถามรับทราบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ดังกล่าว ผ่าน QR code ที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโดยทั่วกัน

(นายประสงค์ พันธลิมา)

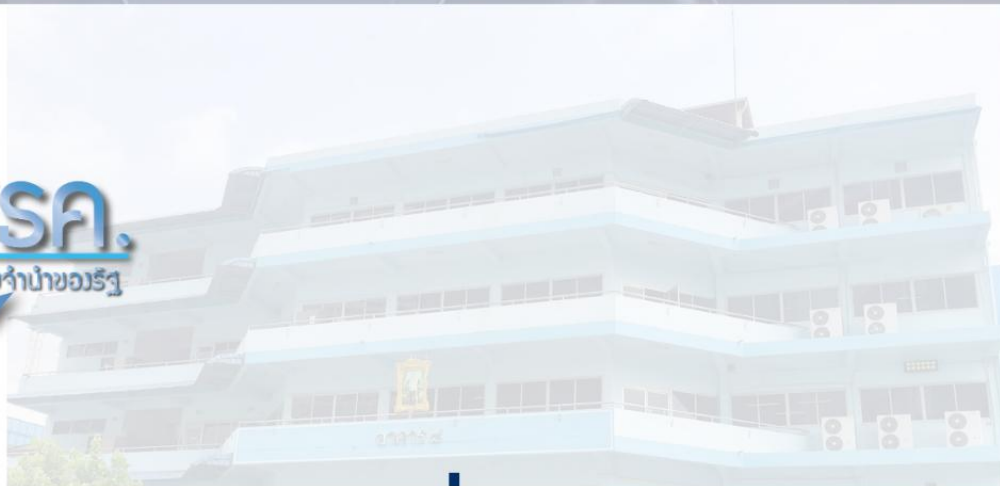
ผู้อำนวยการสำนักงานธนาณเคราะห์



คู่มือRM&IC ปี67



แบบสำรวจคู่มือRM&IC



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในของ สรค. ปี2567 (RISK & INTERNALCONTROL)

ฝ่ายพัฒนาองค์กร
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

February 19, 2024

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 ให้องค์กรของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค. เพื่อเป็นกรอบการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM 2017 และกรอบการควบคุมภายใน COSO 2013 และแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กรตลอดจนสร้างความมั่นใจว่า สธค.มีการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบประกาศคำสั่งและมาตรฐานที่ดี (Compliance)

ทั้งนี้ สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 เป็นประจำปีทุกปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คู่มือทันสมัย เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร โดยแนวทางตามคู่มือยังคงจัดทำตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังที่กำหนด และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ทุกหน่วยงาน และมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามคู่มือ พร้อมนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร
ปีงบประมาณ 2567

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ 1 บทนำ	1
- วัตถุประสงค์	1
- ขอบเขต	1
- คำนิยาม	1
- ความหมายและคำจำกัดความ	3
บทที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	7
- โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร	7
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค.	7
- หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สธค.	8
- เจ้าภาพความเสี่ยง Risk Owner	12
- การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง coso 2017	13
- หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	14
- กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO-ERM: 2017 และ COSO-2013	31
- กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ ปีงบประมาณ 2566	34
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สธค.	34
- แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	48
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธค. ตาม SIPOC MODEL	52
- การระบุปัจจัยเสี่ยง	
- การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	
- การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	
- การจัดลำดับความเสี่ยง	
- วิธีจัดการความเสี่ยง	
- Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk	
- การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	
- กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	53
- การบริหารความเสี่ยงตามหลักการCOSO ERM โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการยุทธศาสตร์	56
- การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	58

สารบัญ

หน้า

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	59
- การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง	59
- การประเมินความเสี่ยง 3 ขั้นตอน	59
- การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation)	62
- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Treatment)	63
- การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)	63
- การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)	64
- การบันทึกและรายงานผล (Recording and Report)	64
- รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	65
- รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่)	67
- รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์)	71
- แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ (Risk Scenario Analysis)	74
- แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่	75
- แบบรายงานเหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานธนานุเคราะห์	76
- แบบคาดการณ์ความกังวลสาธารณะระยะยาว	77
- แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ (Risk Scenario Analysis)	77
- แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่	78
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ - ด้านการเงิน - ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ	79
- การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	79
- การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	84
- การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ	85
บทที่ 8 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	87

- คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2567
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ 2567
- เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- เกณฑ์สำหรับการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ
- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

บทนำ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีการใช้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017 และแนวทางกำกับวิสาหกิจของสำนักงานกำกับรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของ สธค. เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทาง และการดำเนินงานของ สธค. สร้างเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความมั่นคง และมีเสถียรภาพในระยะยาว

ฝ่ายพัฒนาองค์กร (พบ.) ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย และลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการทำงาน พร้อมทั้งให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สธค. สามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งบริหารจัดการให้ สธค. บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ สธค. โดยมีฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ เป็นผู้จัดทำเอกสาร และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ ทราบถึงกิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ รวมทั้งคณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครอบคลุมตามแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนด

คำนิยาม

“ความเสี่ยง” หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัดเป็นความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์นั้นมีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Occur Probability of Event) 2. มีผลกระทบต่อเป้าหมาย

(Impact on Goal) และ 3. เป็นผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Impact) ในกรณีที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมีองค์ประกอบไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะไม่ถือว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นความเสี่ยง

“ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

“ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

“ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์สินที่รับจำนำ ทรัพย์สินที่รอการขายทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของสศค.

“ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง

“ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Information and Technology Risk)” หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ โดยมีผลกระทบต่อระบบงานและการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเงินกองทุนและรายได้ของสศค. รวมทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat) สศค.แยกออกไปเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงโดยตรงกับส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ

“Inherent Risk” หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อให้มีระดับความเสี่ยงลดลง

“Residual Risk” หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

“Risk Appetite” หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับของความสูญเสียที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจจะบ่งชี้เป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

“Risk Tolerance” หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เปี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

“การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น

ความหมายและคำจำกัดความ

1.4.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึง จำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ โดยความเสี่ยง ตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2) ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรรไม่เพียงพอ

3) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน

4) ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

1.4.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็น ปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัย ภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างตน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัย ที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงาน of พนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ที่ ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร
- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม
- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความ ถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

1.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

1.4.4 การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

1.4.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และ สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

1.4.6 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบ ยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.4.7 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ

2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องเพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความ

สธค. หมายถึง สำนักงานธนานุเคราะห์

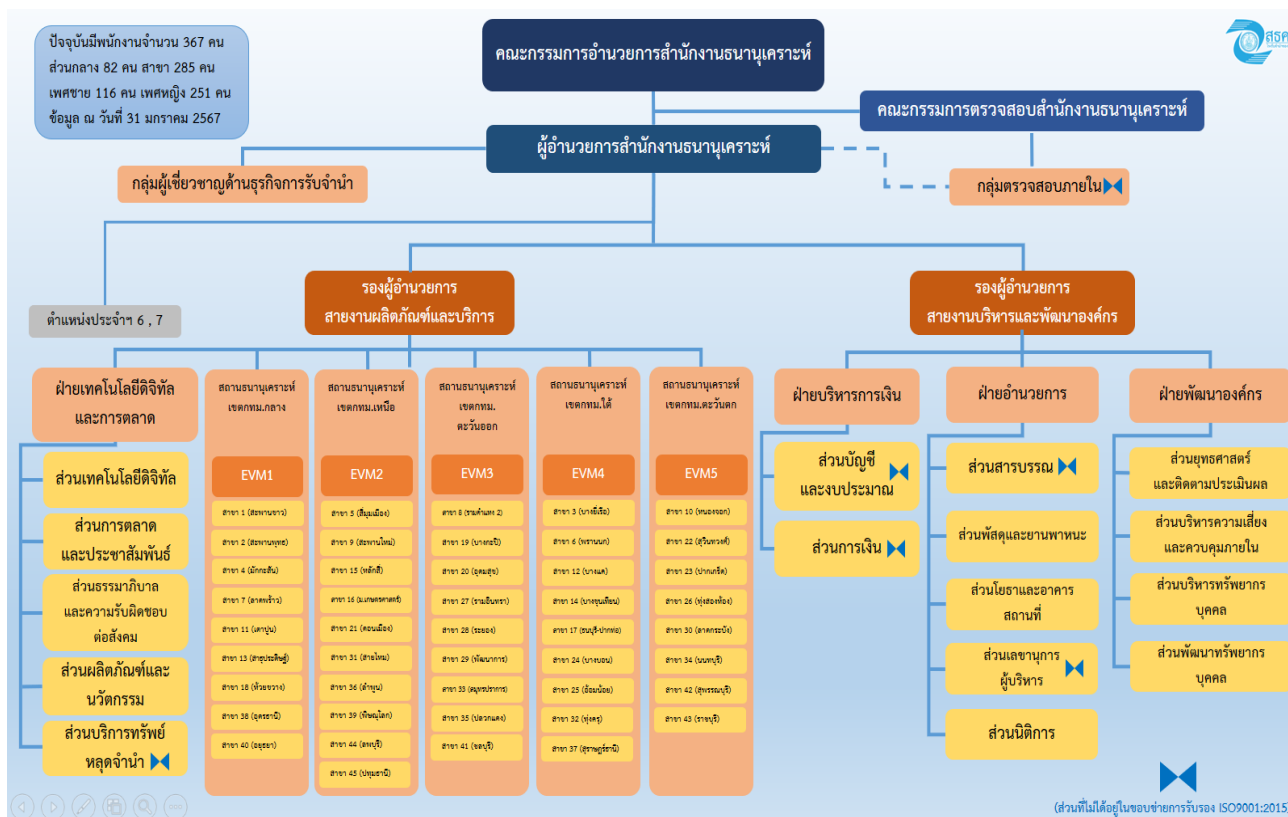
ผอ สธค. หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

รผอ (ผ) หมายถึง รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ

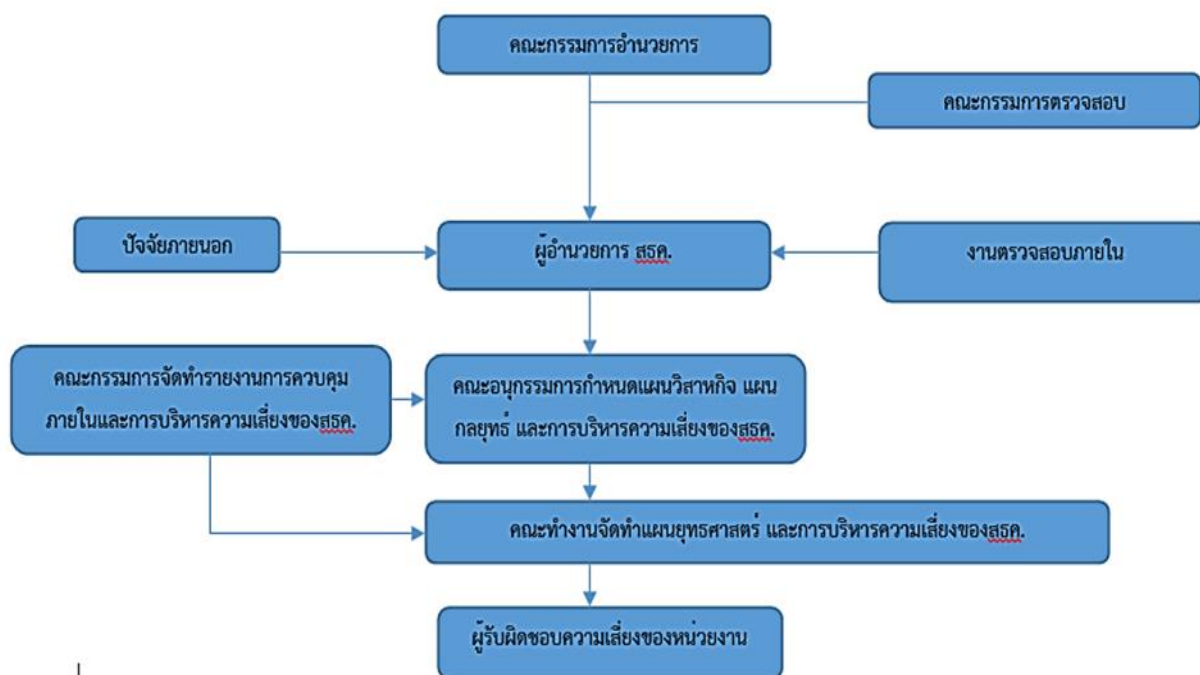
รผอ (บ) หมายถึง รองผู้อำนวยการสายงานบริหารและพัฒนาองค์กร

2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

2.1.1 รูปภาพโครงสร้างองค์กร



2.1.2 รูปภาพรายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สหค.



ตารางแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
1. คณะกรรมการอำนวยการ	- กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้าน - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
2. คณะกรรมการตรวจสอบ	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - สอบทานและให้การปรึกษาการบริหารความเสี่ยง - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสรค. เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของ สรค.	- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง - จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงสรค.ประจำปี - ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อผู้อำนวยการ และคณะกรรมการตรวจสอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

- ติดตามการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน
- จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)

4. คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสรค.

- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องที่การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- รายงานการประเมินความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สธค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
	- ติดตามสถานการณ์รายงานการควบคุมภายในต่อผู้อำนวยการคณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ - ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - รายงานจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปค.1 แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5 ระดับองค์กรต่อผู้อำนวยการองค์กร
5. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของสธค.	- กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน - กำหนดให้มีกลไกการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6. ผู้อำนวยการ สธค.	- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
	- ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
7. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของหน่วยงาน	- ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่องานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝายนโยบายและแผนและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำแผนไปปฏิบัติ - ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ - จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง - กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost & Benefit - ระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงต่างๆและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันสถานการณ์ - จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัยเสี่ยงนั้นๆเสร็จสิ้นต่อฝายนโยบายและแผน
8. กลุ่มตรวจสอบภายใน	- สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง - จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

- สื่อสารกับคณะทำงานจัดทำแผนฯ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner)

สรค. ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของส่วนงานในการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแต่ละประเภทความเสี่ยง ไว้ดังนี้

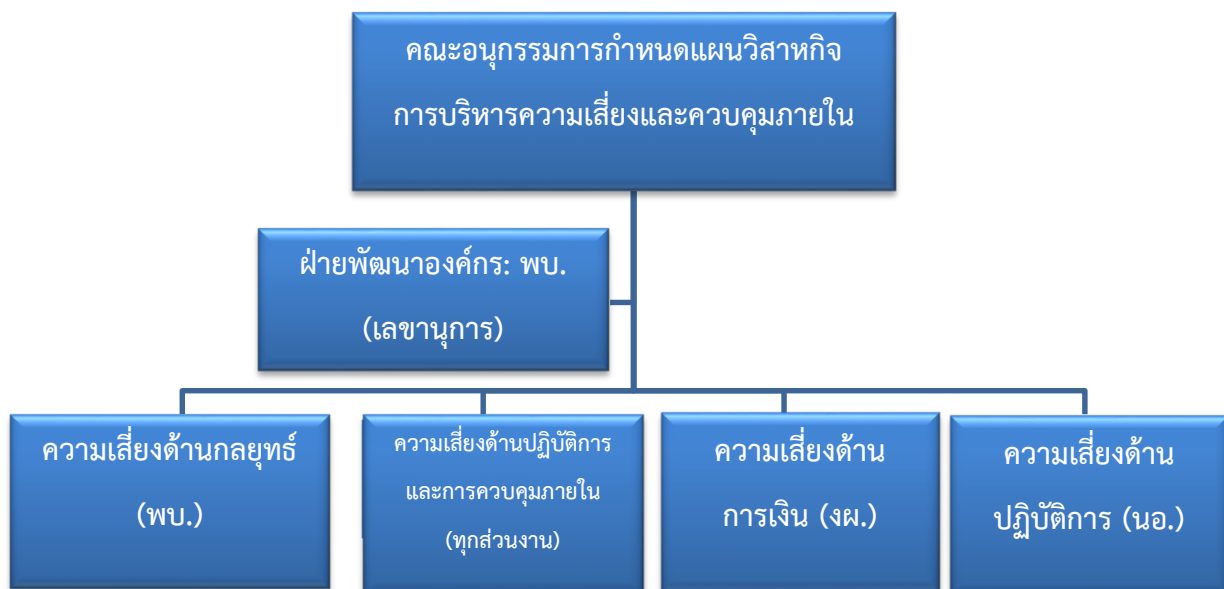
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายพัฒนาองค์กร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ทุกส่วนงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายบริการการเงิน

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance : C) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ

ทั้งนี้โครงสร้างส่วนงานที่ดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นไปตามแผนโครงสร้างข้างล่าง



สธค.ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามกรอบและมาตรฐานของ COSO – ERM 2017 ที่มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการจัดการกลยุทธ์ โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามรายงานผล คงเหลือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดยสธค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and objective-setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลภายในและภายนอก และการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้มีการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์เป็นไปตามกรอบและแนวทาง

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and culture)



1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (นำหน้าร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite(RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี 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 ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้น
การบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

☐ หลักการและแนวคิด : GRC

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ
คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

หมายเหตุ:

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)



ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ:

- ☐ โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- ☐ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย
1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AMสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังหน้า 3-9
 4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท(ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง
- ทั้งนี้คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

1.3 บรรยาภาคนและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยาภาคนและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังหน้า 3-11

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ:

- ☐ การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)
- ☐ บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ☐ การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ:

☐ กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับ พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ:

☐ แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้น อยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning))

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด 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/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับของ

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

หมายเหตุ:

☐ การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

☐ การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน

☐ ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผน

หมายเหตุ:

ระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ

☐ แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลัก
สำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)(น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

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

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

- ☐ Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)
- ☐ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของ อัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การ บริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กร มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้อง จัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด
- ☐ การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึงการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถ พลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการ ระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ของ องค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหาร ความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3.กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการ พิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร(Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

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

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงขององค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงขององค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงขององค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่จะประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของ รัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจาก ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้น เพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์เพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน

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

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

- ☐ การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- ☐ การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือ เป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- ☐ จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

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

หมายเหตุ:

- ☐ แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับ สายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ☐ ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนด ระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ:

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุและ การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำPortfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุก

- ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง
- ระดับ 2** การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (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 ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ:

- ☐ องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
- 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละ สาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่าน กระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการ วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และ ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบ ต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มี ผลกระทบสูง
 - 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วน ร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงใน กลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์ การพิจารณา

4.การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

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

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

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)
ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)(น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดย รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (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

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4) เพิ่มเติม

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

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

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่าง

ครบถ้วน (ทั้ง 8 เภมณฑ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร

3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน

4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แผนภาพที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO-ERM : 2017



เกณฑ์ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : Risk & IC)



สำหรับการควบคุมภายใน สรค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน ตาม COSO 2013 ซึ่งได้แก่

1.การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน 2.การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนงาน 3.การควบคุมกิจกรรม 4.การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และ 5.การกำกับติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (Functional risk & control management) ตามแผนรูปที่ 2

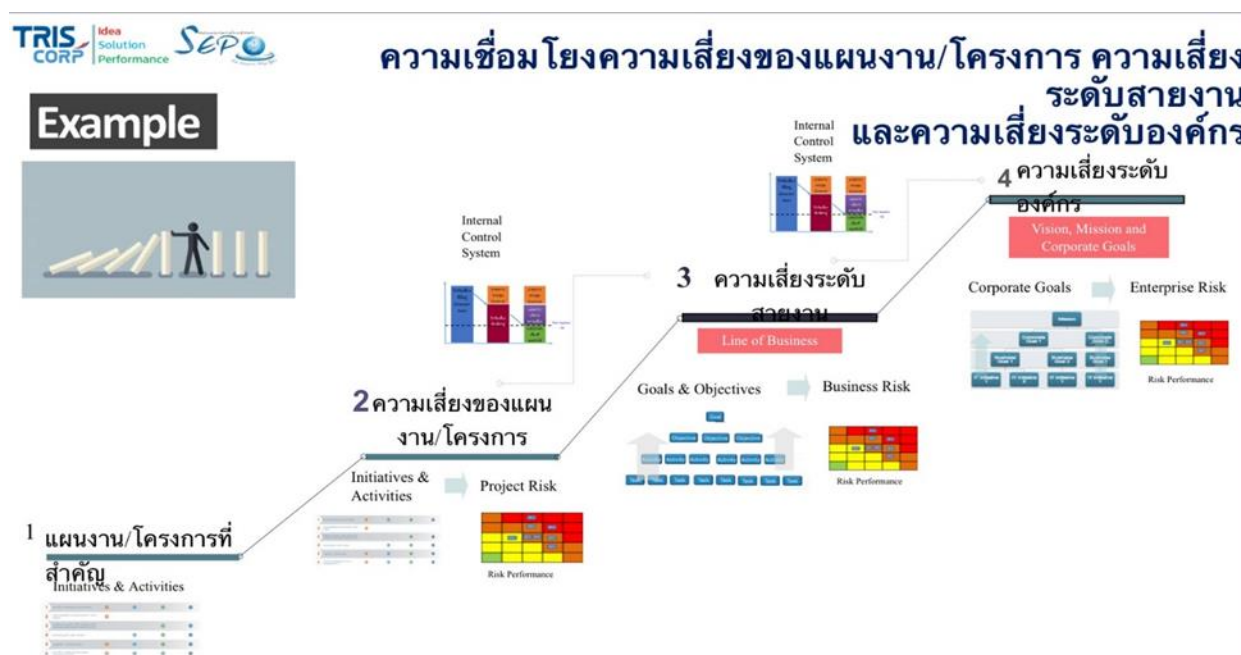
แผนภาพที่ 2 กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2017 และ COSO-2013



 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	
Summary of Updates	
Codification of 17 principles embedded in the original Framework	
Control Environment	1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values 2. Exercises oversight responsibility 3. Establishes structure, authority and responsibility 4. Demonstrates commitment to competence 5. Enforces accountability
Risk Assessment	6. Specifies relevant objectives 7. Identifies and analyzes risk 8. Assesses fraud risk 9. Identifies and analyzes significant change
Control Activities	10. Selects and develops control activities 11. Selects and develops general controls over technology 12. Deploys through policies and procedures
Information & Communication	13. Uses relevant information 14. Communicates internally 15. Communicates externally
Monitoring Activities	16. Conducts ongoing and/or separate evaluations 17. Evaluates and communicates deficiencies

การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สธค. กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management : ERM) โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสธศ.



ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สามารถบูรณาการร่วมกัน โดยต้องมีการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) ความเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในองค์กรและส่วนงานในปัจจุบันในการควบคุมให้ระดับความเสี่ยงลดลง เมื่อประเมินแล้วเห็นว่า มีระดับความเสี่ยงที่เกินจากระดับที่ยอมรับได้ จึงจะมีมาตรการในการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



และเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สธศ. ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ตามแนวทางของ COSO คือ S-O-F-C ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance : C)

กฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สรค.

มติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 13 ปีงบประมาณ 2566 เห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2566

เรื่อง ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566

เรื่องเดิม

- 1.1 ตามกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2564 ได้จัดทำขึ้นใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์
- 1.2 ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ครั้งที่ 4 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2566 เห็นชอบปรับปรุงกฎบัตรฯ และให้ปรับแก้ไขตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา
- 1.3 ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาร่างกฎบัตรฯ ครั้งที่ 4 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2566 เห็นชอบปรับปรุงกฎบัตรฯ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

ข้อเท็จจริง

สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อมีความสอดคล้องกับคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ฝ่ายเลขานุการอนุกรรมการฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการฯ ข้อ 2 ว่าด้วย องค์ประกอบ ย่อหน้าที่ 3 ใหม่เป็น ดังนี้

องค์ประกอบเดิม
ให้ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง โดยผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

องค์ประกอบใหม่
ให้ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นอนุกรรมการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ สายงานบริหารและพัฒนาองค์กร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง โดยมีผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อเสนอ

จึงเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณา ดังนี้

1. ขอยกเลิกกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับประกาศ ณ วันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2564
2. ขอความเห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับใหม่ (ปรับปรุง) ประจำปีงบประมาณ 2566

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สรค.

1. ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ในปีงบประมาณ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยยังคงนโยบายเดิมของปี 2566

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปี 2567

- 1.ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยให้ความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์/แผนงานที่สำคัญและมีการจัดการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- 2.มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 3.ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ ตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

5.ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร

2. เพิ่มเติมนโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 นโยบายการบูรณาการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance Risk Compliance : GRC Policy)

- 1.เข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- 2.กำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 3.ดูแลกำกับให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) การปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) และการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย นโยบายของคณะกรรมการจริยธรรม และจรรยาบรรณตามวิชาชีพ
- 4.จัดทำและให้ข้อมูลเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- 5.ส่งเสริมการวัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายว่าบุคลากรในสธค. ทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 6.สร้างความมั่นใจว่าจะมีการบริหารจัดการเชิงรุกที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่สมาชิกและสังคม

แนวทางการปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงมูลค่า (Value) ของสธค. ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และหรือแผนปฏิบัติการเป็นต้น
- 2.หารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของสธค. เพื่อระดมสมองและทำการวิเคราะห์ ความเสี่ยงโดยให้เชื่อมโยงกับ Value ที่สธค. กำหนดอาจจะดำเนินการโดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

(1) ระบุเหตุการณ์/ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณา ดังนี้

- มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อมูลค่าของ สธค. เช่น อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้รายได้เพิ่มขึ้นต่ำกว่า เป้าหมาย ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างอิง หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Peter Senge) เช่น ก. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มี กระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบได้ (Systems Thinking) ข. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถสร้างวินัยของบุคคลได้(Personal Mastery) ค. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลได้ (Mental Models) คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ง. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจ

ไม่สามารถสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ (Building shared vision) จ. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มีการเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม ได้ (Team learning)

(2) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ การประเมินความเสี่ยง)

(3) ระบุเจ้าของความเสี่ยง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ

3. สรุปผลที่ได้จากการหารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร

4. สื่อสารความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารภายในได้แก่ การรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ ทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ส่วนการสื่อสารภายนอก ได้แก่ การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใดก็ได้ สศค. ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น รายงานเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี อาจไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากเท่ากับรายงานความเสี่ยงที่ใช้ภายในองค์กรที่นำเสนอต่อผู้บริหาร เป็นต้น

2.2 นโยบายการควบคุมภายใน

1.ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013

2.เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.ติดตามประเมินผล การสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

แนวทางการปฏิบัติ

1.สศค. ควรใช้แบบประเมินนี้เป็นแนวทางในการประเมินหรือทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างน้อยทุกปี และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติมหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสศค. อย่างมีนัยสำคัญ การประเมินดังกล่าวควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการอำนวยการของสศค. ด้วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็น มีความเข้าใจตรงกัน และสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสศค.ได้ การตอบแบบประเมินในแต่ละข้อควรอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริงหากประเมินแล้วพบว่า สศค. ยังขาดการควบคุมภายในที่เพียงพอในข้อใด (ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีระบบในเรื่องนั้น หรือมีแล้วแต่ยังไม่เหมาะสม) สศค. ควรอธิบายเหตุผลและแนวทางแก้ไขประกอบไว้ด้วย

2. สรค. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติอย่างเป็นทางการรวมทั้งมีแผนผัง (Flowchart) (แสดงกระบวนการ การดำเนินงานและการไหลของระบบข้อมูล) ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) และคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
- มีการสื่อสารข้อกำหนดของระบบการควบคุมไปยังพนักงาน
- ผู้บริหารติดตามการควบคุม การระบุข้อบกพร่อง และมีมาตรการแก้ไขเพื่อปรับปรุงระบบฯ การบันทึกการควบคุมภายในอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อช่วยให้การประเมินระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารรวมถึง ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก จะตระหนักถึงประสิทธิภาพนี้ได้โดยไม่ต้องทำ ทุกอย่างใหม่ทุกครั้งที่ทำ การประเมิน การบันทึกโครงสร้างการควบคุมภายในควรอธิบายว่ากิจกรรมการควบคุมจะลดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรมอย่างไร

3. ติดตามประเมินผลติดตามประเมินผลการควบคุมภายในควรเป็นการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นได้รับการปรับปรุง แก้ไขอย่างทันกาล การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring Activities) และ 2) การประเมินระบบการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง (Separated Evaluations of Internal Control System) การติดตามผลระหว่างปฏิบัติงานเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการบริหารงานและควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ การสอบย้อน และกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของพนักงาน และยังรวมถึงการทำให้แน่ใจว่าผู้บริหารและหัวหน้างานเข้าใจความรับผิดชอบของตนต่อการควบคุมภายในและเข้าใจความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ การประเมินเป็นรายครั้ง เป็นการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของหน่วยงาน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด การประเมินอาจเป็นในรูปแบบการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Self – Assessments) นอกจากนี้การติดตามประเมินผลยังรวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อความมั่นใจว่าข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารและมีการปรับปรุงแก้ไขทันที

ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับส่วนงานและผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรและระดับของการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในขององค์กร

2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. จะมีการระบุ วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงาน นำผลที่ได้มาทบทวนเป้าหมายและแนวทางการจัดการยุทธศาสตร์ของธนาคาร
2. จะมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่า ความสมดุลระหว่างผลตอบแทน ต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่สรค.ยอมรับได้ ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
3. จะมีการบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการงานคุณภาพ ตามกรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ทั้งในภาพรวมและทุกระดับส่วนงาน

4. จะมีการส่งสัญญาณเชิงความเสี่ยงที่จะกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของสธค. เพื่อเป็นการเตือนล่วงหน้าให้ฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ ทราบอย่างเป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง

5. จะมีการทดสอบ (Back test) เครื่องมือ สมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงเครื่องมือและสมมติฐานในการกำหนดเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางปฏิบัติ

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ใน การระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของ ความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามี ผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือ ผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency)

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจาก กิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

4. สธค. ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ของแต่ละด้านทั้ง 8 ด้าน

5. สธค. พัฒนาคุณภาพการประเมินผลใหม่ โดยจัดให้มีการให้ความรู้เชิงบูรณาการ

6. มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ให้รายงานปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

7. การทดสอบ (Back test)

7.1 รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่สนับสนุนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

7.2 สร้างรูปแบบรายงานเช่น รายงานตามช่วงเวลา

7.3 จัดทำขั้นตอนการทดสอบ(Back test) เพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ประกอบได้ 7 นโยบายหลักๆ ดังนี้

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

เตรียมบุคลากรให้พร้อมรองรับทิศทางยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งวิธีการทำงาน เทคโนโลยี และมีความพร้อมทดแทนตำแหน่งงานสำคัญเพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของสธค. โดย

1. ดำเนินนโยบายป้องกันการลดบุคลากรในอนาคต หากมีความจำเป็น โดยในปีบัญชี 2564 คาดการณ์ลดงบประมาณอัตรากำลังจากกรอบงบประมาณอัตรากำลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของสธค.ที่เน้นด้าน Digital มากขึ้น

2. ดำเนินการบริหารกำลังคน ให้พร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กรอย่างสมดุล

3. พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญตรงตามทิศทางธุรกิจของสธค.ให้ได้บุคลากรที่มีจริยธรรม จรรยาบรรณ และขีดความสามารถเพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบให้ทันเวลา และสอดคล้องกับความต้องการของส่วนงานด้วยความโปร่งใส เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีอาชีพ

4. พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบทั่วถึงและต่อเนื่อง ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ตามหลักการ 70:20:10 โดยใช้เทคนิคการ จัดการความรู้และเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ ให้บุคลากรมีความเป็นเลิศและมีความเชี่ยวชาญตรงตามสายงาน และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และภายนอก

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน (Happy 8) พัฒนาระบบบริหารผลงานให้เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่สอดคล้องตามผลงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. ดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่จะต้องสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เพื่อรองรับการดำเนินการธุรกิจในอนาคต

2. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นด้านธุรกิจหลัก เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต ปรับวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้การฝึกอบรมผู้อบรม (Train the trainer) การสอนงานแบบ On the Job training การประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังเพิ่มช่องทางการเรียนรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยี จัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญของตำแหน่งต่างๆ ไว้ในระบบเพื่อจัดเป็นหลักสูตรในการเรียนรู้

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. สำนักงานฯ ถือว่าความปลอดภัยในการทำงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำ สนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้ถึงการทำงานด้วยความปลอดภัย รวมทั้งกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้มาติดต่อหรือมาปฏิบัติงานภายในสำนักงานฯและสถานธนานุเคราะห์ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่กำหนดขึ้นโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. จัดให้มีการส่งเสริม วัฒนธรรมด้านความปลอดภัย ตลอดจนองค์ความรู้และทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วยความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติ กฎหมาย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. สนับสนุน ศึกษา ดูงาน และเข้าร่วม กิจกรรมรณรงค์ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติ เพื่อให้ได้รับความรู้จากเจ้าหน้าที่วิชาชีพ จป ที่มีความรู้โดยตรง และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและรณรงค์ในด้านการปฏิบัติด้วยความปลอดภัย

4. ส่งเสริม สนับสนุน และริเริ่มให้มีการเข้าร่วมโครงการ คัดเลือกสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน นำไปสู่หน่วยงานมาตรฐานในด้านความปลอดภัยระดับ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สำนักงานธนานุเคราะห์และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. จัดอบรมดับเพลิงให้มีความรู้ความเข้าใจ และปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ แก่สำนักงานธนานุเคราะห์และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง โดยวิทยากรจากหน่วยงานดับเพลิงของส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ได้รับรองคุณภาพมาตรฐานเป็นประจำทุกปี

3. จัดให้มีการรณรงค์นโยบายด้านการประหยัดพลังงาน น้ำมันเชื้อเพลิง ไฟฟ้า และการลดใช้กระดาษกับถุงพลาสติก ฯลฯ โดยการแข่งขันการลดค่าใช้จ่ายระบบสาธารณูปโภคแก่ สำนักงานฯ และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง

4. จัดอบรมดูงาน เพื่อส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ณ ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ความปลอดภัยในการทำงานเฉลิมพระเกียรติ กระทรวงแรงงาน หรือหน่วยงานอื่นๆที่ได้มาตรฐานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย อย่างน้อย 2 แห่งต่อปี

5. จัดให้ตัวแทน จป. เข้าร่วมงาน สัปดาห์ความปลอดภัยแห่งชาติ ทุกปี

6. ส่งเสริมจัดโครงการกิจกรรม 5 ส เป็นประจำสำหรับ สำนักงานธนานุเคราะห์และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง เป็นประจำทุกปี

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านระบบงาน

1. สนับสนุนให้เกิดระบบงานคุณภาพทุกส่วนงาน

2. สนับสนุนให้ทุกส่วนงานพิจารณากำหนดจุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ทั้งในส่วนของคู่มือปฏิบัติงานของสธค.หรือคำชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน และมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์

3. สนับสนุนให้ส่วนงานมีระบบงานสำรอง/แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในทุกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง

แนวทางปฏิบัติ

1. งานข้อมูลและสารสนเทศดำเนินการทำแบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาระบบงานกับผู้ใช้ภายในองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำระบบงาน และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
2. ดำเนินการซักซ้อมความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติในการใช้งานระบบงานเป็นประจำทุกปี
3. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

1. จัดให้มีระเบียบ คู่มือและวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยอ้างอิงมาตรฐานของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 กฎกระทรวง ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และมีการทบทวนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะปัจจุบันเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
3. พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้อง ยึดถือนโยบายและหลักการของการจัดหาด้านความคุ้มค่า โปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ รวมถึงการรักษาวินัยของสธค.โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ
4. ศึกษาพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ คู่มือ เรื่องการพัสดุที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกัน
5. สื่อสารความรู้การจัดซื้อจัดจ้าง ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และกฎหมายระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงานภายในองค์กร

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้พนักงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. การจัดซื้อจัดจ้างตามขอบเขตงาน/รายละเอียดคุณลักษณะที่สำนักงานฯ ได้อนุมัติให้ดำเนินการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการของกฎหมาย/ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. เจ้าหน้าที่ และพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง คัดเลือกผู้ประกอบการโดยพิจารณาจากรายการพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง ราคาที่เสนอ การไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน คุณภาพของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง การบริการหลังการขายหรือจ้าง เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างมีความคุ้มค่า โปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้
4. เข้าร่วมการอบรม/ประชุมของหน่วยงานภายนอกที่จัดให้ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560

5. จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเสริมสร้างความรู้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ให้กับพนักงานของสำนักงาน

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อมุ่งสู่การเป็น IT Governance

2. พิจารณา และปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการธุรกิจได้ อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ สามารถตรวจจับภัยคุกคามและรองรับเหตุการณ์การถูกโจมตี ทางไซเบอร์ให้เกิดการปรับตัวเข้าสู่ไซเบอร์ (Cyber Resilience) และมีการพัฒนา แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง ระบบงานคอมพิวเตอร์ การสำรองข้อมูลและระบบงานคอมพิวเตอร์ และการปฏิบัติงานประจำอื่นที่สำคัญ

3. การรายงานการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอยู่ในกรอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

4. จัดให้มีแนวทางประเมินความเสี่ยง มาตรการควบคุม การบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงที่ครอบคลุม สอดคล้องกับขนาดปริมาณธุรกรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการ รวมถึงผลกระทบของการใช้บริการที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management Implementation Guideline) เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

5. จัดให้มีการทบทวน ประเมินประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ บริหารจัดการทรัพยากรและระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ ให้ความร่วมมือใช้งานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6. จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) รองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ และระบบสำรองสำคัญที่ครอบคลุมสอดคล้องกับขนาดปริมาณธุรกรรม และความเสี่ยง ที่เกี่ยวเนื่องกับการให้บริการรวมถึงผลกระทบของการให้บริการต่อการดำเนินธุรกิจ จากการวิเคราะห์ Business Impact Analysis (BIA) รวมทั้งการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและรับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทำการทดสอบแผนดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

7. จัดให้มีการซักซ้อมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8. จัดให้มีแนวทางในการติดตามประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่องแนวทางในการรับทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ (Day-to-Day Incident) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

9. กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดจากการให้บริการ และมีการรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ และการจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ ดังกล่าวให้

คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมีเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ

แนวทางปฏิบัติ

1. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ของสำนักงานธรรมาวุเคราะห์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทบทวนปรับปรุงแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. จัดหาผู้รับจ้างในการดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ของ สรค.
3. จัดทำรายงานสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศนำเสนอต่อคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Outsourcing)

1. กำหนดแนวทาง วิธีการ หลักเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยงและระดับความมี นัยสำคัญของการใช้ บริการ การเชื่อมต่อหรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก และผู้รับผิดชอบในการ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแนวทางและ วิธีการที่กำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. กำหนดแนวทางการสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจ มาตรการควบคุม และแนวทางการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. กำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยง มาตรการควบคุม และบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. กำหนดแนวทางในการติดตามประสิทธิภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ ภายนอกอย่างต่อเนื่อง แนวทางในการรับทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการภายนอก รวมถึงแนวทางการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นจากการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอก (Day-to-Day Incident) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. กำหนดให้มีการทบทวนและประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอก และมีการรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมาย ทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือมีเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ
6. จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ที่ครอบคลุมการ ใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรสอดคล้องกับขนาด ปริมาณธุรกรรม และ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการ รวมถึงผลกระทบของการใช้บริการที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ และต้องจัดให้มี แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan) เพื่อรองรับใน กรณีการเกิดปัญหาหรือ เหตุการณ์ผิดปกติจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก และเพื่อลดผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการ ซักซ้อมแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
7. กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิด จากการใช้บริการ และมีการรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ และการจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ ดังกล่าวให้

คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมีเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ

8. กำหนดการจัดทำสัญญาการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือมีการจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) และระบุบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เงื่อนไข การให้บริการของผู้ใช้ภายนอกและความรับผิดชอบต่อความเสียหายอย่างใด ๆ ในกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการให้บริการไว้ในสัญญาหรือข้อตกลงการให้บริการอย่างชัดเจน

แนวทางปฏิบัติ

1. วิเคราะห์ Risk Analysis และดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทบทวนปรับปรุงแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. ดำเนินการซักซ้อมความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติในการใช้งานระบบงานเป็นประจำทุกปี

3. จัดทำรายงานสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศนำเสนอต่อคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

4. ระบุการจัดทำข้อตกลงการให้บริการกับผู้รับจ้างในแต่ละสัญญา

7. นโยบายบริหารความเสี่ยงการกำกับดูแลข้อมูล

1. จัดให้มีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม ป้องกันการสูญหายเข้าถึง ใช้เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และทบทวนมาตรการเมื่อมีความจำเป็นหรือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่ดี

2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลข้อมูล โดยมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการ เก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลรักษาความมั่นคงปลอดภัยและจัดทำการบันทึกการของกิจกรรมการ ประมวลผลข้อมูลตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ

3. มีการกำหนดผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ตามที่ได้รับคำสั่งจากผู้ควบคุมข้อมูลหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจัดให้มีมาตรการ รักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหายเข้าถึงใช้เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

4. จัดให้มีวิธีปฏิบัติในการขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล โดยรูปแบบการขอความยินยอมต้องมีการระบุถึงการแจ้งวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวม ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการขอความยินยอมต้องมีข้อความชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ใช้ภาษาที่ซับซ้อนหรือสื่อให้เข้าใจในข้อความนั้นผิดไปจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว และต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในการให้ความยินยอม อีกทั้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลต้องสามารถถอนความยินยอมได้ง่ายเหมือนกับการให้ความยินยอม

5. มีการประเมินและทบทวนระบบการตรวจสอบเพื่อดำเนินการลบ หรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาการเก็บรักษา หรือข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลที่เกิดความจำเป็น ตามวัตถุประสงค์ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลนั้น หรือตามที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลร้องขอ หรือที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ถอนความยินยอม เพื่อให้เป็นไปตามสถานการณ์ฉุกเฉิน พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการดูแลข้อมูล

6. จัดทำและเก็บรักษาบันทึกการของกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ไว้เพื่อให้เจ้าของข้อมูลและส่วนงานเจ้าภาพสามารถตรวจสอบได้ โดยอย่างน้อยข้อมูลที่ต้องบันทึกการไว้ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

แนวทางปฏิบัติ

ดำเนินการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ให้ครอบคลุมถึงพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act : PDPA) และดำเนินการทบทวน Data Governance เป็นประจำทุกปี

2.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

1. สำนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548
2. สำนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

แนวทางปฏิบัติ

สธค. ดำเนินการทางการเงินเพื่อใช้ในกิจการของสธค. ภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยกระบวนการเป็นไปตามขั้นตอน กฎหมาย หลักเกณฑ์ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

1. กรณี สธค.กู้เงินมาใช้หมุนเวียน โดยกระทรวงการคลังค้ำประกัน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังด้วย ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ โดยทางสำนักงานเลขาธิการสำนักรัฐมนตรี จะเสนอความเห็นจาก กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งการขออนุมัติเงินกู้ของสธค. กรณีที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ ดังนี้

1.1 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

มาตรา 7 ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้มีอำนาจในการกู้เงินหรือค้ำประกันในนามรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยแต่ผู้เดียว โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี

มาตรา 9 รัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่นิติบุคคล หากมีความจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อใช้ดำเนินกิจการให้กระทรวงเจ้าสังกัดมีอำนาจกู้ให้ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี แต่ถ้าเป็นการกู้เงินเพื่อการลงทุนรัฐวิสาหกิจนั้น จะต้องเสนอแผนงานลงทุนให้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา ให้ความเห็นชอบก่อน ทั้งนี้ หากเป็นการกู้เงินเกินห้าสิบล้านบาท จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีด้วยเงินที่ได้รับจากการกู้เงินตามมาตรานี้ให้จ่ายแก่รัฐวิสาหกิจนั้นเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง

มาตรา 27 ภายใต้บังคับมาตรา 19 ให้กระทรวงการคลังมีอำนาจค้ำประกันการชำระหนี้ของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐโดยจะค้ำประกันเต็มจำนวน หรือบางส่วนก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนดโดยอนุมติคณะรัฐมนตรี

1.2 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

ส่วนที่ 4 การก่อหนี้และการบริหารหนี้ มาตรา 49 หมายความว่า การก่อหนี้และการบริหารหนี้สาธารณะและหนี้ของหน่วยงานของรัฐต้องเป็นไปตามกฎหมายและอยู่ภายใต้ข้อวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐผู้กู้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประเทศและของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่าความสามารถในการชำระหนี้ การกระจายภาระการชำระหนี้ เสถียรภาพ และความยั่งยืนทางการเงินการคลังตลอดจนความน่าเชื่อถือของประเทศและของหน่วยงานของรัฐผู้กู้

2. กรณี สธค.กู้เงินมาใช้หมุนเวียน โดยกระทรวงการคลังไม่ค้ำประกัน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังด้วย ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ โดยทางสำนักงานเลขาธิการสำนักรัฐมนตรี จะเสนอความเห็นจาก กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งการขออนุมัติเงินกู้ของสธค. กรณีที่กระทรวงการคลังไม่ค้ำประกัน อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

มาตรา 9 รัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่นิติบุคคล หากมีความจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อใช้ดำเนินการให้กระทรวงเจ้าสังกัดมีอำนาจกู้ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี แต่ถ้าเป็นการกู้เงินเพื่อการลงทุนรัฐวิสาหกิจนั้น จะต้องเสนอแผนงานลงทุนให้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา ให้ความเห็นชอบก่อน ทั้งนี้ หากเป็นการกู้เงินเกินห้าสิบล้านบาท จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีด้วยเงินที่ได้รับจากการกู้เงินตามมาตรานี้ให้จ่ายแก่รัฐวิสาหกิจนั้นเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง

2.2 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

ส่วนที่ 4 การก่อหนี้และการบริหารหนี้ มาตรา 49 หมายความว่า การก่อหนี้และการบริหารหนี้สาธารณะและหนี้ของหน่วยงานของรัฐต้องเป็นไปตามกฎหมายและอยู่ภายใต้ข้อวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐผู้กู้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประเทศและของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่าความสามารถในการชำระหนี้ การกระจายภาระการชำระหนี้ เสถียรภาพ และความยั่งยืนทางการเงินการคลังตลอดจนความน่าเชื่อถือของประเทศและของหน่วยงานของรัฐผู้กู้

2.6 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

1. จัดให้มีการควบคุมกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2. ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน
3. กำหนดผู้รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ
4. พัฒนาการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพอันเป็นการสร้าง ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
5. ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและรับผิดชอบต่อปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยถือว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

แนวทางปฏิบัติ

1. การดำเนินการในแต่ละเรื่อง เจ้าของเรื่องต้องเสนอข้อกำหนดและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ หรืออนุญาต ประกอบการพิจารณาทุกครั้ง
2. มีการประเมินความเสี่ยงด้านกฎหมายที่ออกมาใหม่ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติรองรับ และปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่
3. สื่อสารข้อกำหนดและระเบียบที่ออกมาใหม่ให้พนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ
4. จัดอบรมหรือสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงผลกระทบของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

แนวทางปฏิบัติงานสำหรับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สธค. ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567												ปีงบประมาณ 2568		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.68	พ.ย.68	
- การบริหารความเสี่ยง															ส่วนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
1. จัดสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปี 2568															
2. จัดทำเล่มแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาลประจำปีงบประมาณ 2568 พร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ															
3. จัดประชุมติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาลประจำปีงบประมาณ 2567															
- รายเดือนติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอผู้อำนวยการ															
- รายไตรมาส เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงฯ เสนอคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ฯ และเสนอคณะกรรมการอำนาจการ															

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567												ปีงบประมาณ 2568		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.68	พ.ย.68	
4. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567 ไตรมาสที่ 1 ถึงไตรมาสที่ 4															ส่วนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
5. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการทบทวน Risk Map ครึ่งปี และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวน และซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2567															
6. จัดทำแบบสอบถามด้านความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567															
7. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567															
- การควบคุมภายใน 1. จัดสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้และจัดทำรายงานการควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2568															

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567												ปีงบประมาณ 2568		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.68	พ.ย.68	
2. จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาวุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2568 พร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ															ส่วนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
3. จัดประชุมติดตามรายงานผลการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาวุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567															
- รายเดือน เสนอรองผู้อำนวยการ															
- รายไตรมาส เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ และเสนอคณะกรรมการอำนวยการฯ															
- รายครึ่งปี เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ															
4. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาวุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567 ไตรมาสที่ 1 ถึงไตรมาสที่ 4															
5. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนและซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาวุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2568															

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567												ปีงบประมาณ 2568		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.68	พ.ย.68	
6. จัดทำแบบสอบถามด้านความตระหนักเรื่องการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567															ส่วนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
7. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567															
- การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน															
1.จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567															
2. เสนอเล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ เพื่อพิจารณา															
3. เสนอเล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา															
4. เผยแพร่เล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ผ่านพร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ ให้พนักงานรับทราบ															

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธ. (ตาม SIPOC MODEL)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

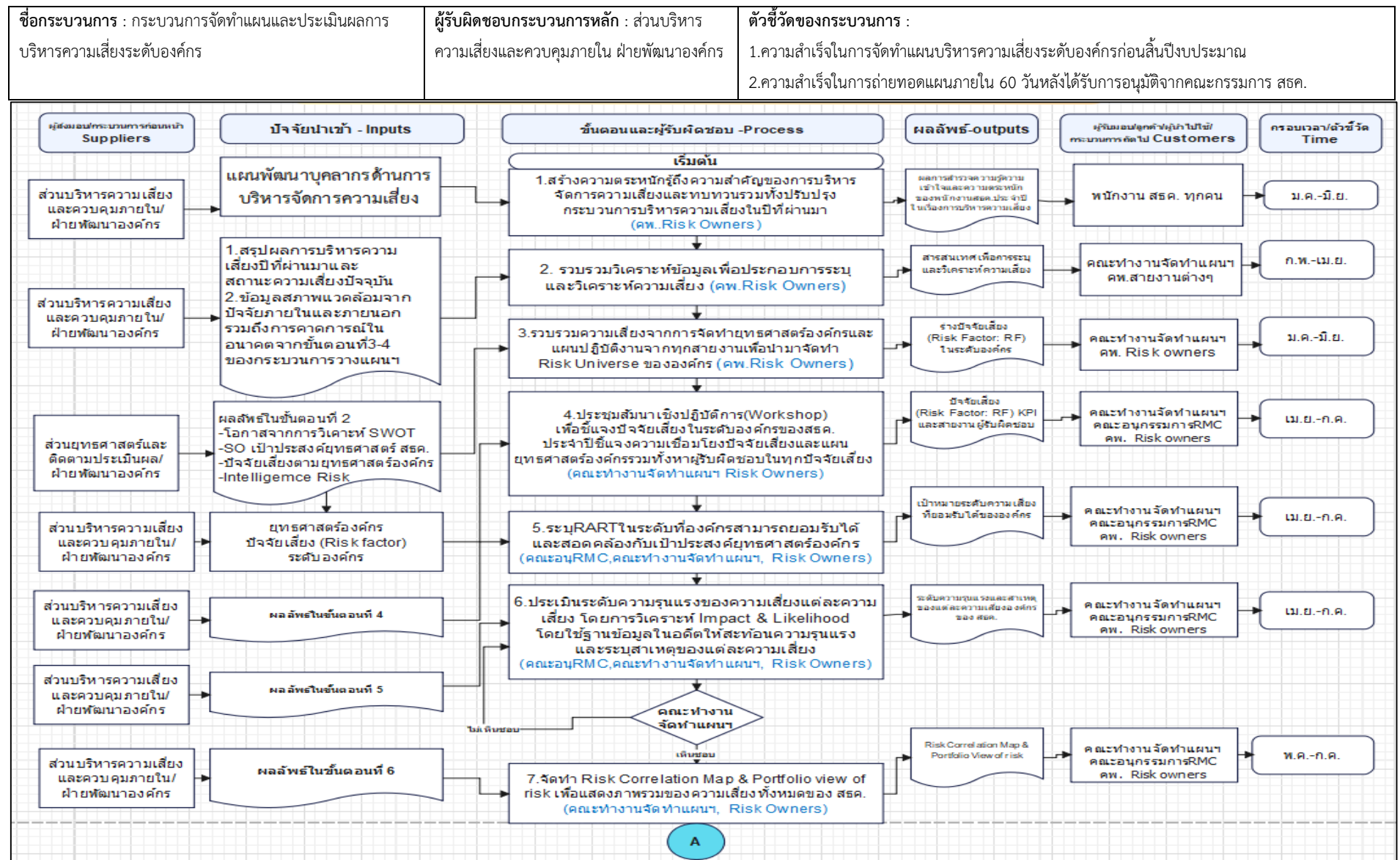
การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- 3.1.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร
- 3.1.2 โอกาสใน SWOT และ Intelligent Risk ขององค์กร
- 3.1.3 ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ อุตสาหกรรม
- 3.1.4 เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- 3.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- 3.1.6 นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- 3.1.7 ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ
- 3.1.8 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง
- 3.1.9 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (IT Risk)
- 3.1.10 ความเสี่ยงจากการก้าวก่ายการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)



ประเด็นสำคัญในการพิจารณาการระบุปัจจัยเสี่ยง

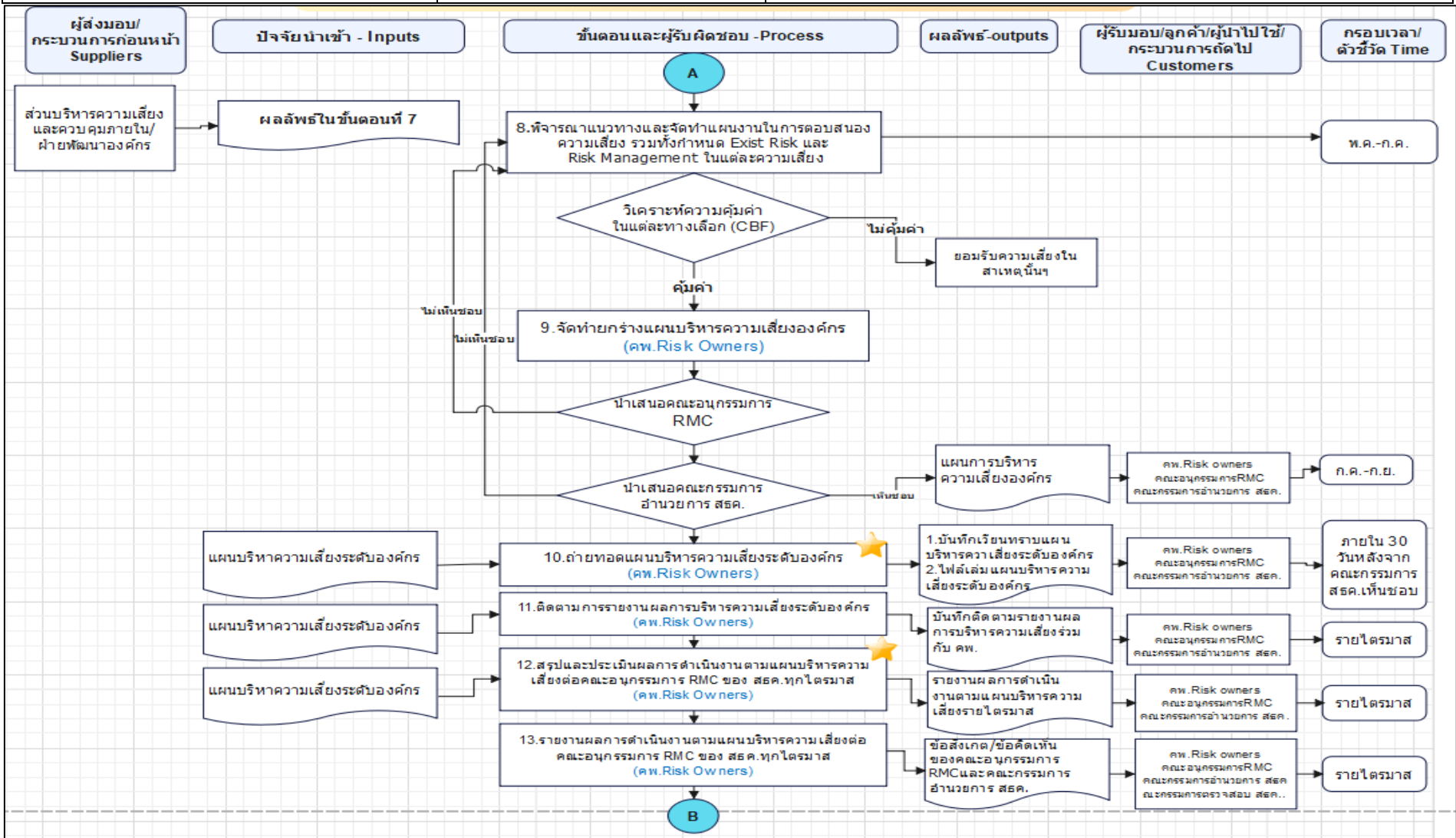
เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สศค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สศค. ตามตาราง ดังนี้

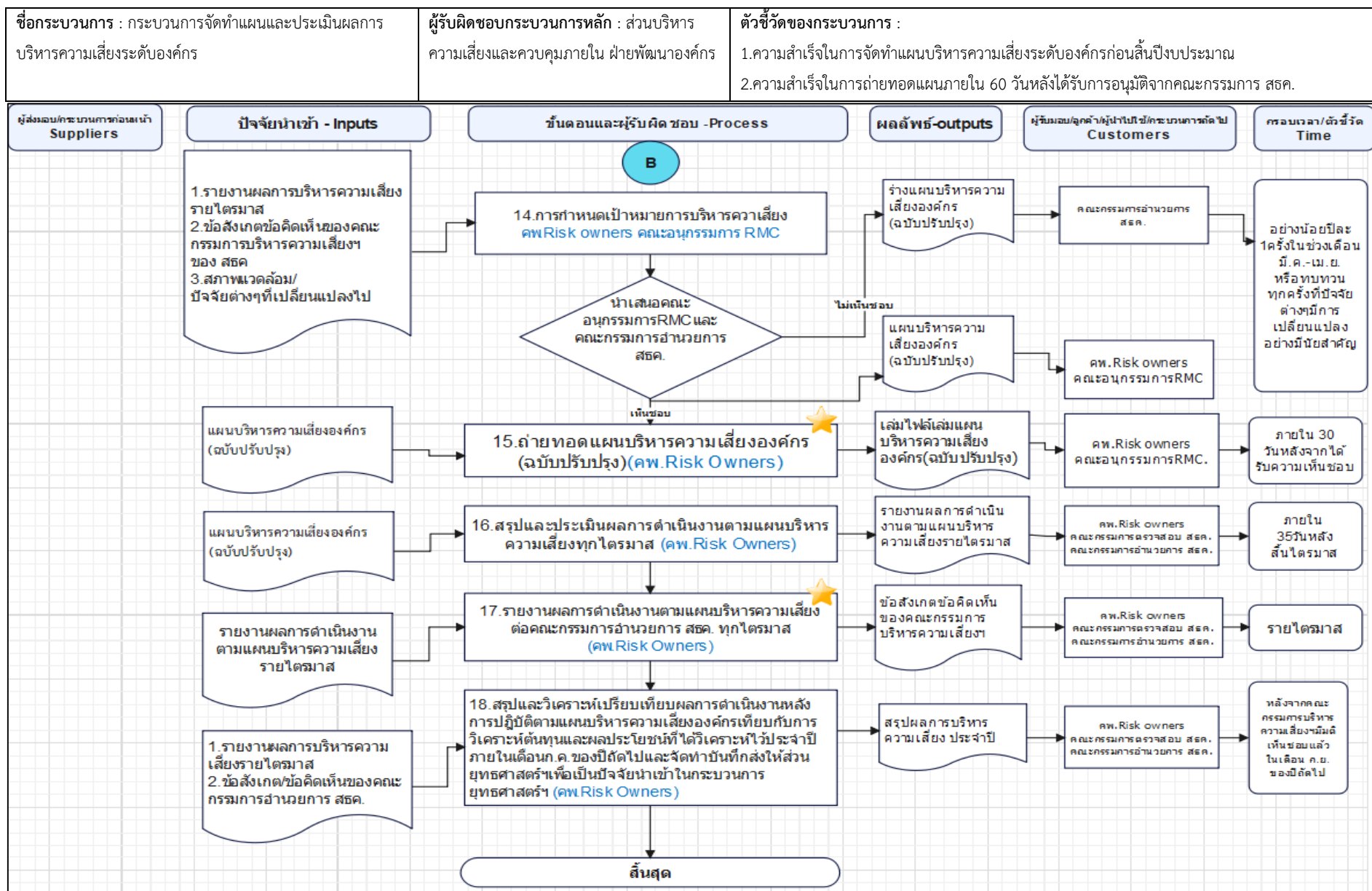


คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสศค.

ประจำปีงบประมาณ 2567

ชื่อกระบวนการ : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร	ตัวชี้วัดของกระบวนการ : 1.ความสำเร็จในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2.ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนภายใน 60 วันหลังได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ สศค.
---	--	--





สธค.ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM โดยมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงาน สธค. ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือนม.ค. – มิ.ย. โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของ สธค.

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสารสนเทศสำหรับ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรภายในช่วงเดือนก.พ.-เม.ย. ของทุกปี ดังนี้

- สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ สธค.

รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ สธค.

3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กร และสายงาน เพื่อกำหนด Risk Universe ขององค์กร

4) จัดประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือนส.ค.-ก.ย.ของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ สธค. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กรโดยมีระดับคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 5 คะแนน และนำมาประเมินใน 3 มิติ หากผลคะแนนปัจจัยเสี่ยงใดได้รับการประเมินในมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนนปัจจัยนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ซึ่งจะถูกลำดับมาพิจารณาว่ามีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอโดยผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน Risk Owner

5) ระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) แผนยุทธศาสตร์(แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน

6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต

และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบ ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอให้คณะกรรมการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7) จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือนพ.ค.-ก.ค.ของทุกปี โดย Risk Correlation Map แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนักแต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยง และแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหลักและสาเหตรองอย่างชัดเจน โดยพิจารณาแต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุ และจัดทำแผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ

8) พิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO 4 แนวทาง คือ ยอมรับ กำหนดมาตรการรองรับ ถ่ายโอนความเสี่ยง ยุติหรือปรับเปลี่ยน ผ่านการจัดทำและวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ภายในเดือนพ.ค.-ก.ค.ของทุกปี

9) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี

เสนอขอความเห็นชอบต่อ 1.คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ ภายในเดือน ก.ค.-ก.ย. ของทุกปี หากมีมติเห็นชอบนำเสนอ 2.คณะกรรมการอำนวยการ สชค.เพื่อพิจารณาภายในเดือน ก.ค.-ก.ย.ของทุกปีต่อไป

10) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่า KRI รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance พร้อมรายละเอียดกิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการอำนวยการ สชค.ให้ความเห็นชอบ

- ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเล่มแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี

11) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับ ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล โดยรวมการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ของ สชค. แผนปฏิบัติการองค์กร สชค. และแผนปฏิบัติการสายงาน

12) วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้องครบถ้วนเป็นรายไตรมาส

13) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ได้ตามกำหนดเวลา อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

14) ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งภายในช่วงเดือนมี.ค.-เม.ย. ของทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญ

15) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ให้ความเห็นชอบ

16) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ประจำปี ภายในเดือน ก.พ. ของปีถัดไป และจัดทำบันทึกส่งให้ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการยุทธศาสตร์

การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

ในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง ดังนี้

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆหรือไม่

4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 1 และ 2 และผลการดำเนินการตามข้อ 3

5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

1 การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง (Establishing the Scope, Context and Criteria)

การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องกำหนดขอบเขตของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดบริบทที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

(1) บริบทภายนอก อาทิ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

(2) บริบทภายใน อาทิ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ระบบสารสนเทศ วิธีปฏิบัติงาน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (Risk Criteria) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความเสี่ยง

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แหล่งความเสี่ยง (Risk Source) เหตุการณ์ (Event) และผลของเหตุการณ์ (Consequence) รวมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประเภทความเสี่ยง และการควบคุมที่มีอยู่

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งทางบวกและทางลบ รวมทั้งระบุระดับของ Likelihood และ Impact ตามเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด

ตารางแสดงตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ระดับ (Level)	คำจำกัดความ	
	โอกาสและความน่าจะเป็น (Opportunity and Probability)	ความถี่ (Frequency)
5 สูง(High)	มีโอกาสดังขึ้นสูง (มากกว่า 50 %)	ภายใน 1 สัปดาห์ เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	มีโอกาสดังขึ้นค่อนข้างสูง (31 - 50 %)	ภายใน 1 เดือน เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
3 ปานกลาง (Medium)	มีโอกาสดังขึ้นได้ในบางครั้ง (11 - 30 %)	ภายใน 1 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	แทบจะไม่มีโอกาสดังขึ้น (6 - 10 %)	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
1 ต่ำ (Low)	เกิดขึ้นได้ยากมาก (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%)	เหตุการณ์นี้ไม่เคยเกิดขึ้น หรือมากกว่า 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง

ตารางแสดงตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

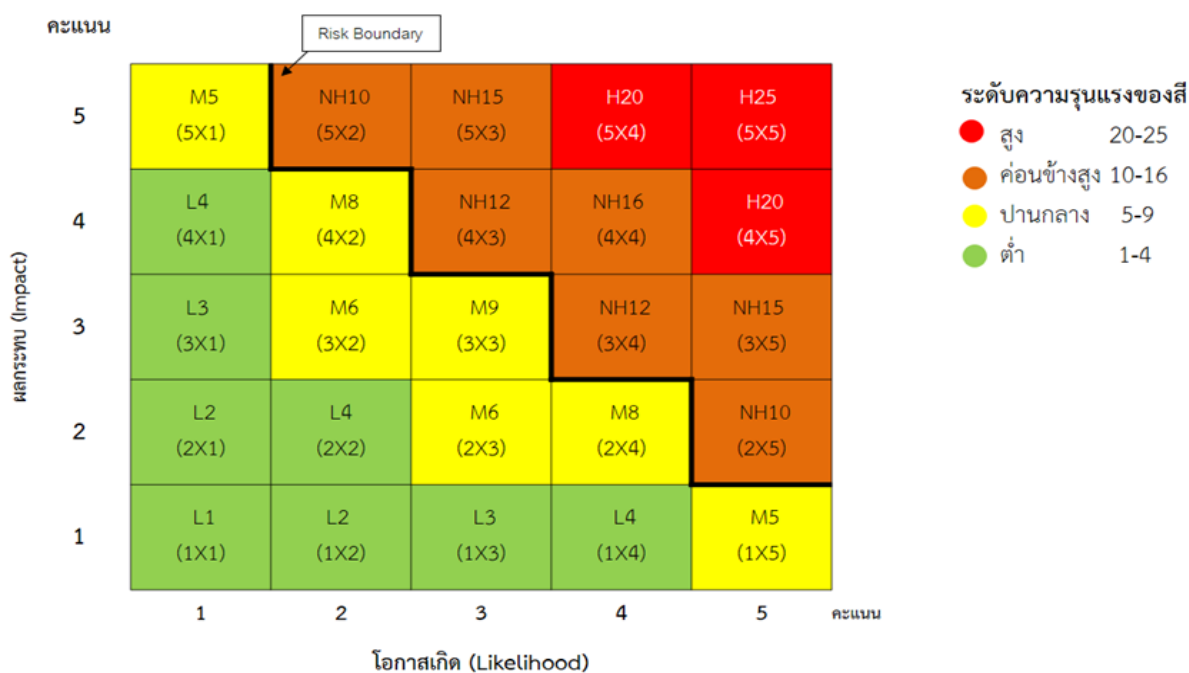
ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อ กำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อ สภาพคล่อง		ระยะเวลาการ จัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
5 สูง (High)	กำไรสุทธิ ลดลงมากกว่า ร้อยละ 3	อัตราส่วน สภาพคล่องต่อ เงินฝากกรม น้อยกว่า ร้อยละ 8	การให้บริการ หยุดชะงัก ตั้งแต่ 7 ชั่วโมงขึ้นไป	บริหารจัดการ ได้โดยใช้เวลา มากกว่า 4 วัน	บริหาร จัดการได้ โดยใช้เวลา มากกว่า 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบฯ และมีผล ตามมาในทางปฏิบัติที่ รุนแรงถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี ก่อให้เกิด ความเสียหายด้าน การเงิน

ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการ ดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อ กำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อ สภาพคล่อง		ระยะเวลาการ จัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	กำไรสุทธิ ลดลง ร้อยละ 2-3	อัตราส่วน สภาพคล่องต่อ เงินฝากกรม ร้อยละ 8 - 8.99	การให้บริการ หยุดชะงักไม่ เกิน 6 ชั่วโมง	บริหารจัดการ ได้ ภายใน 4 วัน	บริหาร จัดการได้ ภายใน 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบฯ และมีผล ตกในทางปฏิบัติที่ รุนแรงก่อให้เกิดความ เสียหายด้านการเงิน แต่ไม่ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี
3 ปานกลาง (Medium)	กำไรสุทธิ ลดลง ร้อยละ 1-2	อัตราส่วน สภาพคล่องต่อ เงินฝากกรม ร้อยละ 9 - 9.99	การให้บริการ หยุดชะงักไม่ เกิน 5 ชั่วโมง	บริหารจัดการ ได้ ภายใน 3 วัน	บริหาร จัดการได้ ภายใน 5 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฯแต่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูก ฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่ ก่อให้เกิดความเสียหาย ด้านการเงิน และต้อง ชี้แจงต่อหน่วยงาน กำกับดูแล
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	กำไรสุทธิ ลดลง ไม่เกิน ร้อยละ 1	อัตราส่วน สภาพคล่องต่อ เงินฝากกรม ร้อยละ 10 - 10.99	การให้บริการ หยุดชะงักไม่ เกิน 4 ชั่วโมง	บริหารจัดการ ได้ ภายใน 2 วัน	บริหาร จัดการได้ ภายใน 3 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฯแต่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูก ฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่ ก่อให้เกิดความเสียหาย ด้านการเงิน และไม่ ต้องชี้แจงต่อหน่วยงาน กำกับดูแล
1 ต่ำ (Low)	ไม่มี ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	อัตราส่วน สภาพคล่อง ต่อเงินฝากกรม ตั้งแต่ร้อยละ 11 ขึ้นไป	การให้บริการ ไม่หยุดชะงัก	บริหาร จัดการได้ ภายใน 1 วัน	บริหาร จัดการได้ ภายใน 1 วัน	ปฏิบัติตาม กฎระเบียบฯ

2.3 การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) เมื่อได้ระดับความเสี่ยงด้าน Likelihood และผลกระทบ Impact องค์กรต้องประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อนำไปกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

$$\text{ระดับความเสี่ยง (Risk Level)} = \text{ระดับโอกาส (Likelihood)} \times \text{ระดับผลกระทบ (Impact)}$$

ตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ (L: Low)	(1-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Treatment)

แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 แนวทาง ได้แก่

1. Take :เป็นการยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นองค์กรยอมรับได้ และหากจะดำเนินการให้ระดับความเสี่ยงลดลงจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุน
2. Treat :มีระดับความเสี่ยงที่เกินระดับการยอมรับได้ และการจัดการมีค่าใช้จ่ายและลงทุนที่คุ้มค่า ต่อการลดระดับความเสี่ยงลง โดยการมีมาตรการเพื่อลดโอกาสหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือทั้งคู่
3. Transfer :จะใช้กรณีที่เป็นการปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์มาก หากจัดการต้องมีค่าใช้จ่ายมาก เป็นภาระงานมาก และการจัดการความเสี่ยงประเภทนี้ทำได้โดยการกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง(Risk Sharing)ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. Terminate :จะใช้กรณีที่เป็นการปัจจัยเสี่ยงที่สูง เกินระดับที่ยอมรับได้ หากต้องจัดการจะมีค่าใช้จ่ายและค่าลงทุนไม่คุ้มค่ากับระดับความเสี่ยงที่ลดลง จึงใช้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance) โดยการตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

ตารางที่ 5 แสดง แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง



4. การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)

ติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอก และผลการบริหารความเสี่ยง เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทบทวนการกำหนดเกณฑ์

การบริหารความเสี่ยง การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

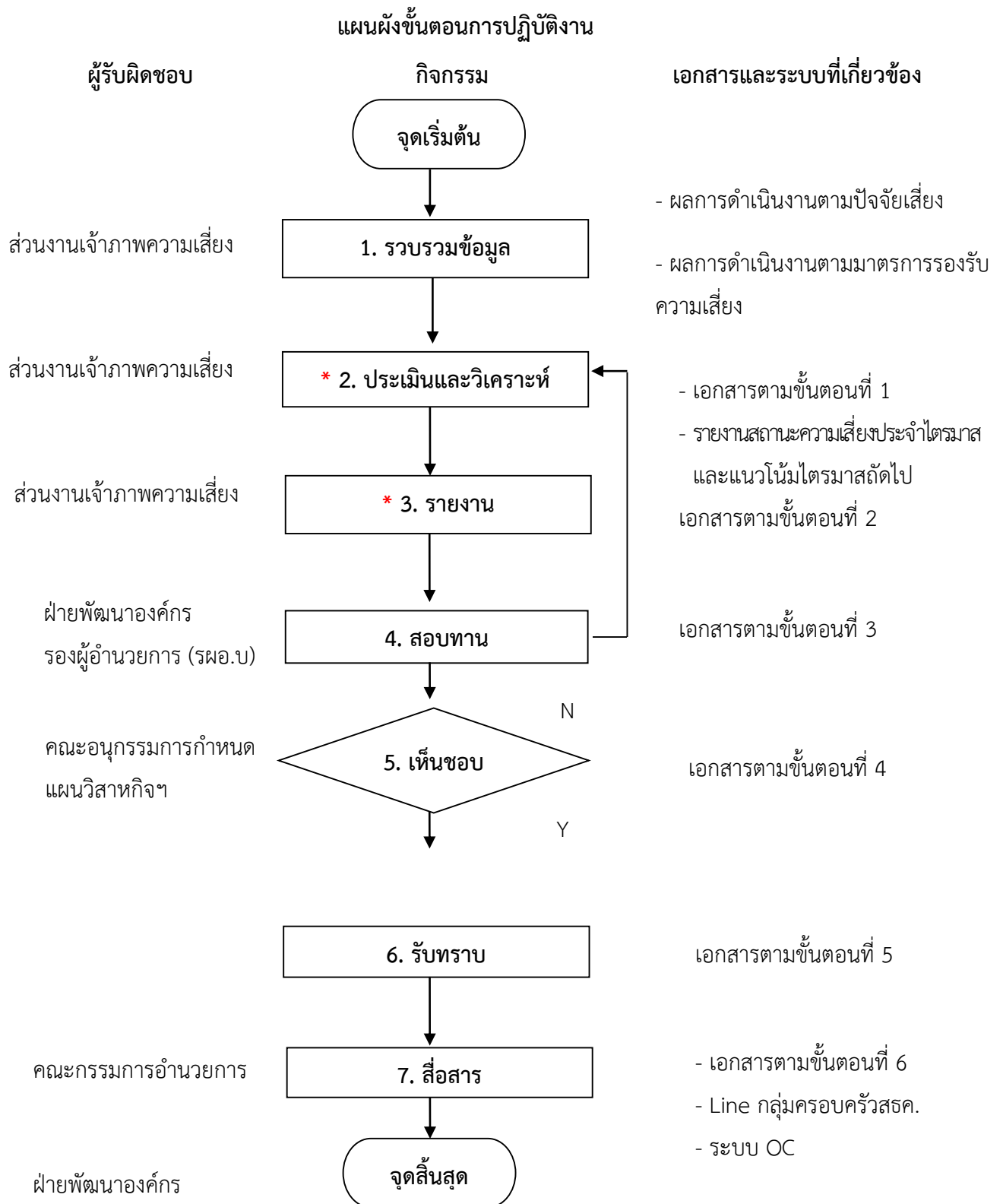
5. การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

ดำเนินการสื่อสารและปรึกษากับส่วนงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และมีความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งที่ต้องดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

6. การบันทึกและรายงานผล (Recording and Report)

บันทึกการกำหนดขอบเขต บริบท เกณฑ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) รวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง ไปยัง ผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารส่วนงาน ฝ่ายอำนวยการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการ สธค.

ทั้งนี้ ขั้นตอนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามแผนผังงานดังนี้



* หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนดจุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูล

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับความเสี่ยงประจำไตรมาส

2. ประเมินและวิเคราะห์

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ประจำไตรมาส พร้อมทั้งคาดการณ์แนวโน้มระดับความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป หากปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะหาสาเหตุและร่วมกันพิจารณากำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงเพิ่มเติม (ถ้ามี) เพื่อจัดการและควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลงสู่ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

*** - จุดควบคุม** ประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง และคาดการณ์แนวโน้มระดับความเสี่ยงไตรมาสถัดไป ภายใต้อายุที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

- **ความถี่ในการควบคุม** อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

- **ระดับการควบคุม** ผู้บริหารของส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงสอบทานผลการประเมินและวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงจากข้อมูลที่รวบรวม

3. รายงาน

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงนำผลการประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2 จัดทำเป็นรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้มไตรมาสถัดไป

*** - จุดควบคุม** จัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- **ความถี่ในการควบคุม** อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

- **ระดับการควบคุม** พบ. ติดตามการจัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ

4. สอบทาน

พบ. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม หากมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จะดำเนินการตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ หากไม่มีข้อแก้ไข นำเสนอคณะอนุกรรมการฯ เพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

5. เห็นชอบ

คณะอนุกรรมการฯ พิจารณารายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการฯ เพื่อทราบ หากมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จะดำเนินการตามข้อสังเกตในขั้นตอนถัดไป

- กรณีมีข้อสังเกตส่งกลับไปเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนที่ 2

6. รับทราบ

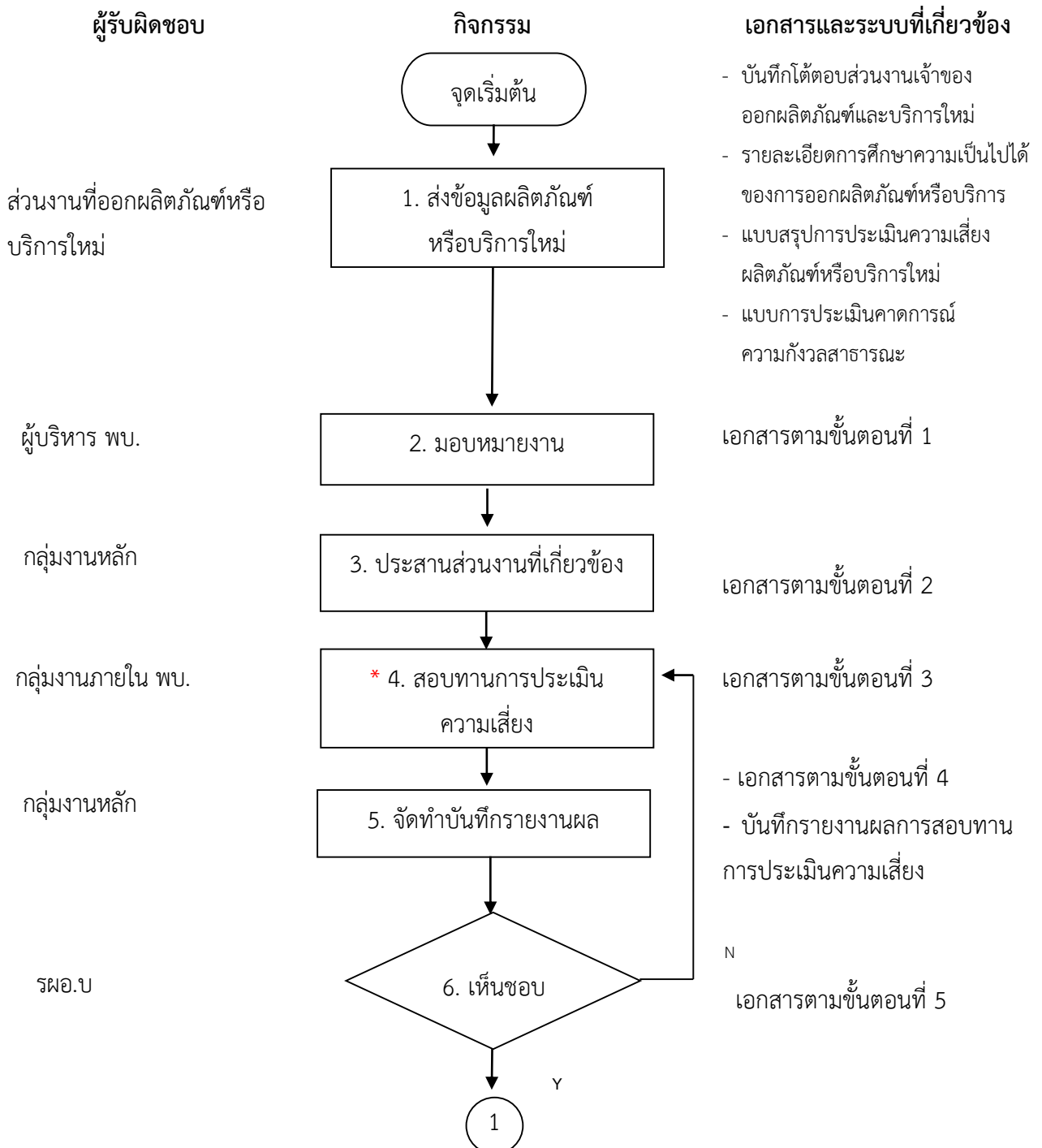
คณะกรรมการอำนวยการสธศ. รับทราบรายงานสถานะความเสี่ยง ประจำปีไตรมาส และแนວໂນມໄຕຣມາສດັດໄປ

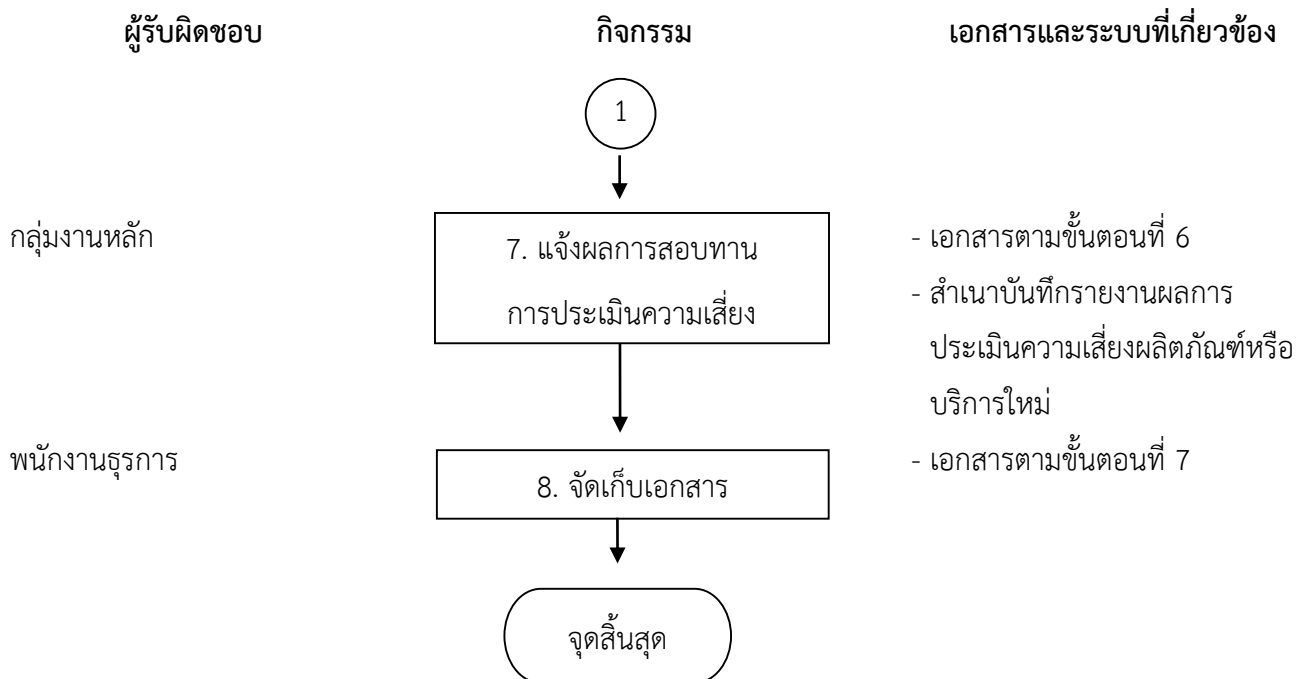
7. สื่อสาร

พบ. สื่อสารรายงานสถานะความเสี่ยง ประจำปีไตรมาส และแนວໂນມໄຕຣມາສດັດໄປ Line กลุ่มครอบครัว สธศ. ระบบศูนย์ปฏิบัติการ OC เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการบริหารจัดการต่อไป

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน





* หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ระดับการควบคุม และ ความถี่ ในการควบคุม ของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

1. ส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ส่วนงานที่ออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในเบื้องต้นโดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านรูปแบบ และด้านงบประมาณของการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตลอดจนการทำ Scenario ต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและสรุปประเด็นความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงตามแบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ นอกจากนี้ควรมีข้อมูลการวิเคราะห์ประเด็นความกังวลของสาธารณะที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ตามแบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น เพื่อให้มั่นใจว่าการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์ควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผนผ.) เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เครื่องมือ และแนวทางการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงและให้ความเห็นประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมก่อนจะนำเสนอสด. เพื่ออนุมัติในการขยายผลสู่การปฏิบัติในผลิตภัณฑ์ ดังต่อไปนี้

- (1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ต้องนำเสนอคณะกรรมการสด. ให้ความเห็นชอบ

(2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการของสธศ. ชุดต่างๆ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจาก ผนผ.

(3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ฝ่ายอำนวยการ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจาก ฝ่ายพัฒนาองค์กร

สำหรับการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีลักษณะเดียวกับการออกทดแทนผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่เจ้าของงานที่ออกผลิตภัณฑ์จะต้องทำการได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว เสนอฝ่ายอำนวยการ เพื่อพิจารณางบประมาณ งบลงทุนต่างๆ โดยไม่ต้องผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร กรณีที่ส่วนงานเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ประสงค์จะให้งานบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมก่อนเสนอสามารถทำได้

ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ด้านบริการเพื่อหารายได้

2. มอบหมายงาน

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรมอบหมายกลุ่มงานภายใน เพื่อเป็นกลุ่มงานหลักทำหน้าที่ประสานงานส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง จัดทำสรุปผลและบันทึกผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

3. ประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มงานหลักประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง โดยการประสานงานอาจจัดทำเป็นบันทึกขอความร่วมมือหรือการประชุมหารือร่วมกัน

4. สอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานภายในฝ่ายพัฒนาองค์กร ร่วมกันสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และกลุ่มงานหลักจัดทำสรุปผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการสอบทานการประเมินความเสี่ยงลงลายมือชื่อต่อท้ายแบบสรุปการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อรับรองผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

*** - จุดควบคุม** การสอบทานการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและสอบทานความเป็นไปได้ของสมมติฐานหรือ Scenario (ถ้ามี)

- **ความถี่ในการควบคุม** ทุกครั้งที่มีการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

- **ระดับการควบคุม** ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไป ที่ดูแลกลุ่มงานหลักต้องตรวจสอบการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ทุกครั้ง

ระยะเวลาดำเนินการ ภายใน 7 วัน

5. จัดทำบันทึกรายงานผล

กลุ่มงานหลักจัดทำบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงเสนอผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเห็นชอบ หากมีการปรับปรุงแก้ไขส่งคืนกลุ่มงานหลักเพื่อเพิ่มเติมประเด็น

ความเสี่ยง ให้รอบด้านก่อนนำเสนอฝ่ายอำนวยการ กรณีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ไม่จำเป็นต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายอำนวยการ ให้ดำเนินการตามข้อ 7

6. เห็นชอบ

ฝ่ายพัฒนาองค์กรพิจารณาให้ความเห็นชอบ

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป
- กรณีมีข้อสังเกตให้ส่งกลับไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนที่ 4

7. แจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

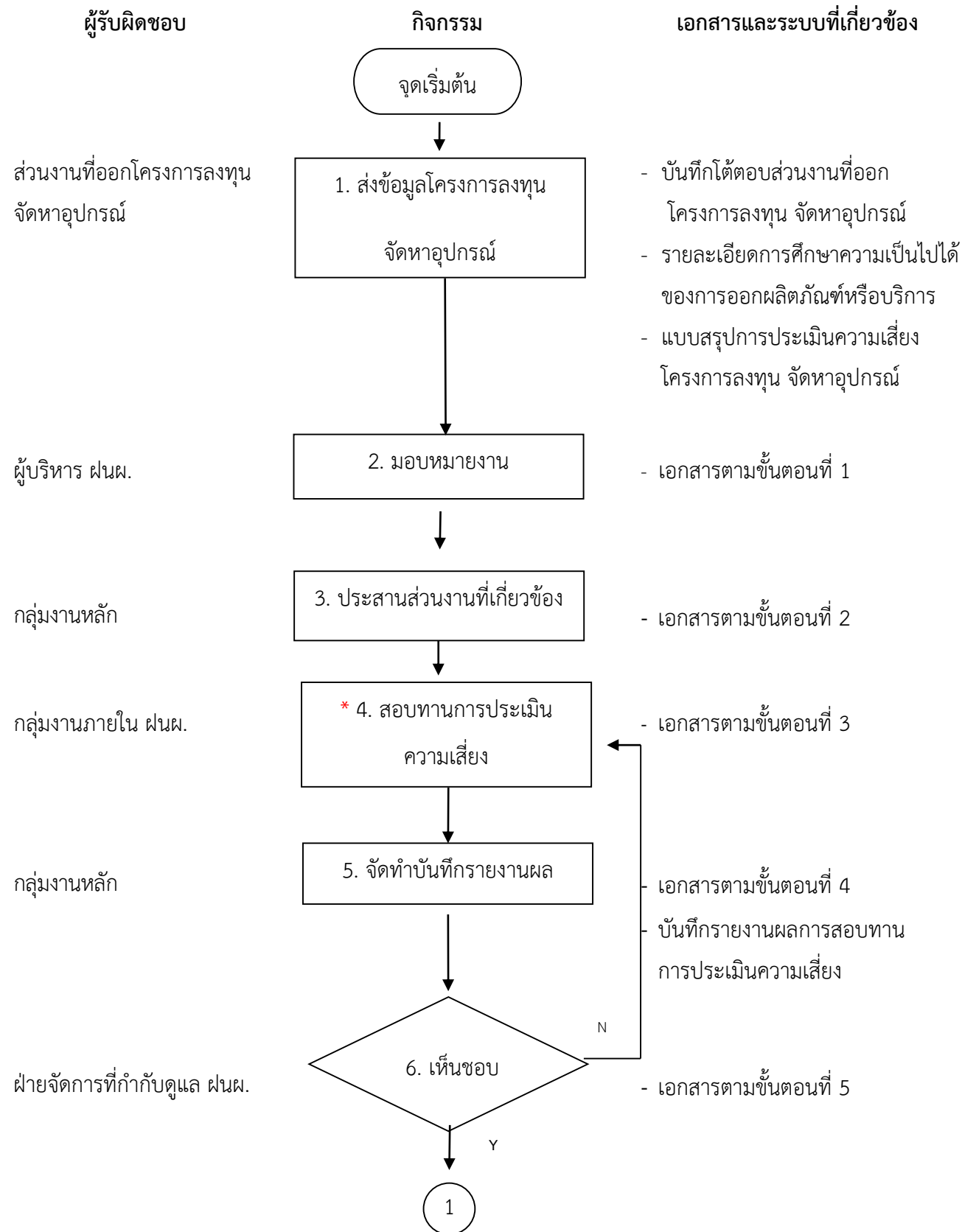
กลุ่มงานหลักแจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง/ความเห็นของฝ่ายพัฒนาองค์กร ให้แก่ส่วนงานที่ออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

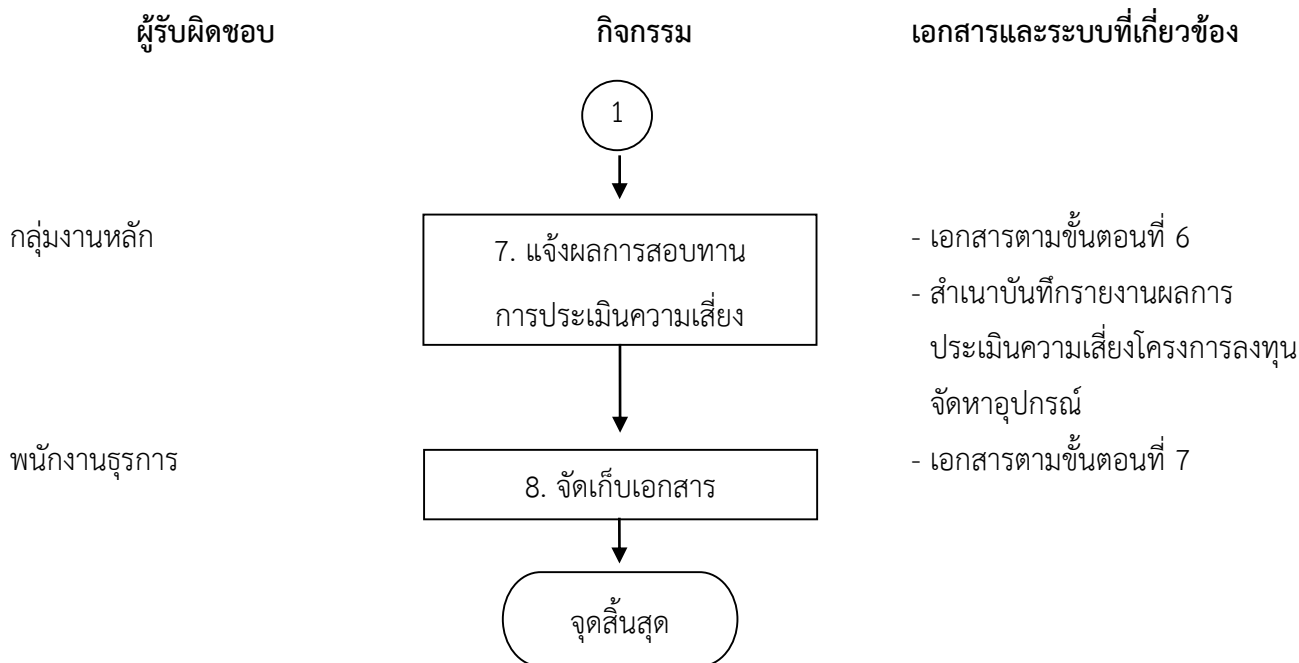
8. จัดเก็บเอกสาร

พนักงานธุรการจัดเก็บบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน





* หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ระดับการควบคุม และ ความถี่ ในการควบคุมของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

1. ส่งข้อมูลโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

ส่วนงานที่ออกโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study)

ของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ในเบื้องต้นโดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านรูปแบบ และด้านงบประมาณของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ตลอดจนการทำ Scenario ต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและสรุปประเด็นความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงโดยสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์ ควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (คพ.) เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เครื่องมือ และแนวทางการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์แก่ส่วนงานเจ้าของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ และสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงและให้ความเห็นประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมก่อนจะนำเสนอขอสรุป. เพื่ออนุมัติในการขยายผลสู่การปฏิบัติในโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ดังต่อไปนี้

(1) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่ต้องนำเสนอคณะกรรมการสรุป. ให้ความเห็นชอบ

(2) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการของสศค. ชุดต่างๆ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากส่วนบริหารความเสี่ยง

(3) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่ฝ่ายจัดการ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากส่วนบริหารความเสี่ยง

2. มอบหมายงาน

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรมอบหมายกลุ่มงานภายใน เพื่อเป็นกลุ่มงานหลักทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องในการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง จัดทำสรุปผลและบันทึกผลการสอบทานการ ประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

3. ประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มงานหลักประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการให้ความเห็น/การ ประเมินความเสี่ยง โดยการประสานงานอาจจัดทำเป็นบันทึกขอความร่วมมือหรือการประชุมหารือร่วมกัน

4. สอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานภายในฝ่ายพัฒนาองค์กรร่วมกันสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหา อุปกรณ์ และกลุ่มงานหลักจัดทำสรุปผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการ สอบทานการประเมินความเสี่ยงลงลายมือชื่อต่อท้ายแบบสรุปการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ เพื่อรับรองผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

*** - จุดควบคุม** การสอบทานการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและสอบ ทานความเป็นไปได้ของสมมติฐานหรือ Scenario (ถ้ามี)

- **ความถี่ในการควบคุม** ทุกครั้งที่มีการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหา อุปกรณ์

- **ระดับการควบคุม** ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไป ที่ดูแลกลุ่มงานหลักต้องตรวจสอบ การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ทุกครั้ง

ระยะเวลาดำเนินการ ภายใน 7 วัน

5. จัดทำบันทึกรายงานผล

กลุ่มงานหลักจัดทำบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงเสนอผู้จัดการฝ่ายพัฒนา องค์กร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเห็นชอบ หากมีการปรับปรุงแก้ไขส่งคืนกลุ่มงานหลักเพื่อเพิ่มเติมประเด็น ความเสี่ยง ให้รอบด้านก่อนนำเสนอฝ่ายพัฒนาองค์กร

กรณีโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ที่ไม่ต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายจัดการ ให้ดำเนินการตามข้อ 7

6. เห็นชอบ

รผอ.บ. พบ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป
- กรณีมีข้อสังเกตให้ส่งกลับไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนที่ 4

7. แจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานหลักแจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง/ความเห็นของฝ่ายพัฒนาองค์กร ให้แก่ ส่วนงานที่ออกโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

8. จัดเก็บเอกสาร

พนักงานธุรการจัดเก็บบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ (Risk Scenario Analysis)

ประเด็นหรือความกังวลสาธารณะระยะสั้นในช่วงระยะเวลา 1-3 เดือนข้างหน้า ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสธค.

เพื่อใช้ประกอบการประชุมครั้งที่ ในวันที่.....

ประเด็น ความกังวล สาธารณะ ระยะสั้น	ที่มาของ เหตุการณ์ (Risk Event)	ผลของ เหตุการณ์ (Consequence) ผลกระทบที่ อาจจะ เกิดขึ้นกับ สธค.	สิ่งบ่งชี้/ ตัวชี้วัด ความกังวล สาธารณะ	ส่วนงาน/ หน่วยงาน หรือผู้ที่คาดว่าจะได้รับ ผลกระทบ จากความ กังวลฯ	โอกาสเกิด (Likelihood)*	ผลกระทบ (Impact)*	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)**	แผน/ มาตรการ รองรับความ เสี่ยง (Risk Response)	ส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง ในการ จัดการ ความ กังวลฯ
1.									
2.									
3.									

หมายเหตุ

* ระบุหมายเลข 1-5 ในช่องโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามความหมาย ดังนี้

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 หมายถึง ระดับต่ำ | 2 หมายถึง ระดับค่อนข้างต่ำ | 3 หมายถึง ระดับปานกลาง |
| 4 หมายถึง ระดับค่อนข้างสูง | 5 หมายถึง ระดับสูง | |

** ระบุเกณฑ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level) โดยใช้สูตรคำนวณ คือ ระดับของโอกาส x ระดับของผลกระทบ

- 1 หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 1-2)
- 2 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 3-4)

3 หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 5-9)

4 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 10-16)

5 หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 20-25)

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ก่อนมีมาตรการจัดการ (Inherent Risk)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ที่คาดว่าจะยัง หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)
1. ด้านกลยุทธ์				
2. ด้านปฏิบัติการ				
3. ด้านการเงิน				
4. ด้านกฎระเบียบ				

หมายเหตุ * กำหนดระดับความเสี่ยง 5 ระดับ ได้แก่ ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง สูง

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบรายงานเหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานธนานุเคราะห์

สาขา ศูนย์EVM.....

เหตุการณ์ความกังวล สาธารณะที่อาจจะ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สธค. (1)	ระดับความรุนแรงความกังวลสาธารณะ (2)					เหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่ เกิดขึ้นอาจจะส่งผลกระทบในด้าน ใด			ช่องทางที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความกังวลสาธารณะ (3)
	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง	ผลิตภัณฑ์	บริการ	ปฏิบัติการ	

* สาขารายงานเหตุการณ์ที่คาดว่าจะมีความกังวลสาธารณะ ส่ง ส่วนบริหารความเสี่ยง ผ่านผู้บริหารสาขา และ ผู้จัดการเขต รวบรวมข้อมูลจากสาขาต่างๆ มาประเมินระดับความเสี่ยงจากความถี่ของเหตุการณ์ที่เป็นประเด็นเดียวกัน สธค. จะได้ประเมินความเสี่ยงความกังวลสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อสาขา. เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความกังวลต่อไป

(ชื่อ-สกุล.....)

ตำแหน่ง.....ผู้รายงานข้อมูล

ณ วันที่.... เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบาย : (1) คือ รายละเอียดของเหตุการณ์ และช่วงเวลาที่เกิดความกังวลสาธารณะและจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสาขา

(2) ระดับความรุนแรงของความกังวลสาธารณะที่เกิดขึ้น แบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- ระดับต่ำ คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 1 ชุมชน/ตำบล
- ระดับค่อนข้างต่ำ คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 2 ชุมชน/ตำบล
- ระดับปานกลาง คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 3 ชุมชน/ตำบล
- ระดับค่อนข้างสูง คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ จำนวน 4 ชุมชน/ตำบล
- ระดับสูง คือ มีการกระจายข่าวภายใน เขต/อำเภอ มากกว่า 5 ชุมชน/ตำบลขึ้นไป

(3) ช่องทางหรือแหล่งที่มาที่ได้รับข้อมูลข่าวสารความกังวลสาธารณะ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ ลูกค้า เว็บไซต์ Internet หรืออื่นๆ

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์.....

แบบคาดการณ์ความกังวลสาธารณะระยะยาว

ลำดับ ที่	เป้าหมาย แผนงานสำคัญ ระยะยาว	คาดการณ์ความกังวล สาธารณะที่อาจ เกิดขึ้นในระยะยาว	สาเหตุความกังวลสาธารณะ		มาตรการเชิงรุก เพื่อบริหารจัดการความกังวล สาธารณะ
			ปัจจัยภายใน	ปัจจัย ภายนอก	

**แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์
(Risk Scenario Analysis)**

ประเด็นหรือความกังวลสาธารณะระยะสั้นในช่วงระยะเวลา 1-3 เดือนข้างหน้าคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสธค.

เพื่อใช้ประกอบการประชุมครั้งที่ ในวันที่.....

ประเด็น ความกังวล สาธารณะ ระยะสั้น	ที่มาของ เหตุการณ์ (Risk Event)	ผลของเหตุการณ์ (Consequence) ผลกระทบที่ อาจจะ เกิดขึ้นกับสธค.	สิ่งบ่งชี้/ ตัวชี้วัด ความกังวล สาธารณะ	ส่วนงาน/ หน่วยงาน หรือ ผู้ที่คาดว่าจะ ได้รับ ผลกระทบจาก ความกังวลฯ	โอกาสเกิด (Likelihood)*	ผลกระทบ (Impact)*	ระดับความ เสี่ยง (Risk Level)**	แผน/ มาตรการ รองรับความ เสี่ยง (Risk Response)	ส่วนงานที่ เกี่ยวข้องใน การจัดการ ความกังวลฯ
1.									
2.									
3.									

หมายเหตุ

* ระบุหมายเลข 1-5 ในช่องโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามความหมาย ดังนี้

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 หมายถึง ระดับต่ำ | 2 หมายถึง ระดับค่อนข้างต่ำ | 3 หมายถึง ระดับปานกลาง |
| 4 หมายถึง ระดับค่อนข้างสูง | 5 หมายถึง ระดับสูง | |

** ระบุเกณฑ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level) โดยใช้สูตรคำนวณ คือ ระดับของโอกาส x ระดับของผลกระทบ

- 1 หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 1-2)
- 2 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 3-4)
- 3 หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 5-9)
- 4 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 10-16)
- 5 หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 20-25)

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ก่อนมีมาตรการ จัดการ (Inherent Risk)	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ที่คาดว่าจะยังหลงเหลือ อยู่ (Residual Risk)
1. ด้านกลยุทธ์				
2. ด้านปฏิบัติการ				
3. ด้านการเงิน				
4. ด้านกฎระเบียบ				

หมายเหตุ * กำหนดระดับความเสี่ยง 5 ระดับ ได้แก่ ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง สูง

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

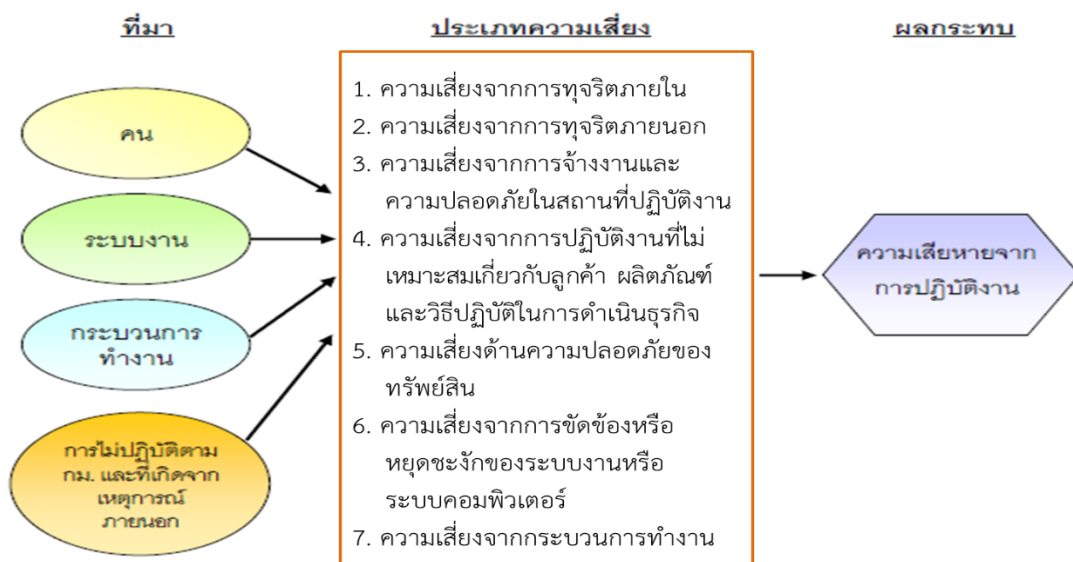
การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

สธค.มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 รายละเอียดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธค. สำหรับแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สรุปดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สธค.มีการดำเนินธุรกิจที่เปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้บริการทางการเงินได้หลายรูปแบบและครบวงจร ทำให้สธค.ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการประกอบธุรกิจและปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้



1.1 ปัจจัยด้านคน

คนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุมภายใน ไม่เพียงพอ อาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน การอบรม และการพัฒนา จะทำให้สธค.ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากร อาทิ มีการสอบย้อนข้อมูล

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากคน

1.1.1 กรณีผู้จัดการสถานธนาณัติเคราะห้ สมุหบัญชีและพนักงานเก็บรักษาทรัพย์ มีพฤติการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรักษาทรัพย์จำนำภายในห้องมั่นคงไม่เป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่สธค. กำหนด กล่าวคือ เป็นผู้ถือกุญแจเซฟในห้องมั่นคง แต่ไม่ได้รับการตรวจทรัพย์จำนำในกระเบาะเก็บทรัพย์ ไม่ได้ตรวจทรัพย์จำนำคงเหลือ และไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของสธค. โดยปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุจริตนำทรัพย์จำนำของลูกค้าออกจากห้องมั่นคง จนเป็นช่องทางให้พนักงานดังกล่าวกระทำการทุจริต

1.1.2 กรณีผู้จัดการส่วนการเงินซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องและจัดเก็บเอกสารสำคัญทางการเงินของสธค. มีพฤติการณ์อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบจากสธค. กล่าวคือ ทราบว่ามีพนักงานอื่นได้กระทำการทุจริตเงินของสธค. แต่ไม่รายงานให้สธค.ทราบ กลับให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือการกระทำทุจริตของพนักงานดังกล่าว โดยเปิดโอกาสให้พนักงานดังกล่าวดำเนินการทุจริตเงินของสธค.จำนวนมากหลายครั้ง และยังมีพฤติการณ์ช่วยปกปิด ซ่อนเร้น ยักยอก จำหน่าย จ่ายโอนทรัพย์สินที่พนักงานผู้ทุจริตเงินจากสธค.โดยภายหลังที่พนักงานทุจริตกระทำการทุจริตเงินสธค. พนักงานดังกล่าวได้รับมอบทรัพย์สินจำนวนมากจากพนักงานผู้ทุจริตด้วยวิธีการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากและซื้อทรัพย์สินให้หลายครั้ง เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สธค.อย่างร้ายแรง

1.1.3 กรณีพนักงานการเงินหรือพนักงานวิเคราะห์ข้อมูลคอมพิวเตอร์มีพฤติการณ์ใช้ Password ของตนเองและผู้บังคับบัญชา ลักลอบนำข้อมูลหรืองบการเงินของสธค. ไปดำเนินการเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกหรือคู่แข่งทางธุรกิจเดียวกัน และบางครั้งอาจมีการซื้อขายข้อมูลต่างๆ

1.1.4 สธค.ขาดการอบรมพนักงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีผลทำให้พนักงานดังกล่าวไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานของระบบและกระบวนการทำงานในรายละเอียดอย่างถูกต้อง มีผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการใช้งานเกิดขึ้น

1.2 ปัจจัยด้านระบบงาน

กรณีระบบธุรกิจหลักเกิดความเสียหาย ชัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบ การรักษาความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล ตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอาจมีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การมีระบบธุรกิจหลักที่ดีจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสธค.มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากระบบงาน

สธค.ได้พัฒนาระบบเพื่อคำนวณดอกเบี้ยรับจํานํา หากระบบขัดข้องและสามารถแก้ไขได้แล้วโดยไม่ได้มีการตรวจสอบ ตรวจสอบข้อมูลก่อน อาจทำให้ผลการคำนวณดอกเบี้ยรับจํานําเกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อน จะทำให้การจ่ายเงินดอกเบี้ยรับจํานําไม่ถูกต้อง

1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

หากสธค.ไม่มีกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น เกิดการชุมนุม หากไม่มีการทำแผนสำรองฉุกเฉิน ทำให้ระบบการบริการที่สาขาไม่สามารถให้บริการได้ ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงบริการของสธค.ได้ อาจลุกลามเป็นข่าวลือจนเป็นเหตุให้ลูกค้าถอนเงินฝากออกจากสธค. หรือที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การที่สธค.ไม่มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับธุรกรรมในปัจจุบันทำให้พนักงานปฏิบัติผิดขั้นตอน ส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือในการใช้บริการจากสธค. เป็นต้น

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการทำงาน

สธค.ออกบันทึกซักซ้อมเกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามที่กำหนด และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสธค.

1.4 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก

เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมายหรือการควบคุมของสธค. เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตัวอย่างความไม่สงบของบ้านเมืองจากการประท้วงซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก

เกิดเหตุการณ์ประท้วงของประชาชนในบริเวณใกล้เคียงกับสาขาของสธค. ทำให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ตามปกติ หากสธค.ไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ดังกล่าว อาจทำให้ธุรกรรมของสาขาต้องหยุดชะงักหรือเสียหายได้

1.5 ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Type of Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้เป็น 7 ประเภทเหตุการณ์ ดังนี้

1.5.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์จากการทุจริตตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอก หรือการรับสินบน เป็นต้น

1.5.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อสถาบันการเงิน เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

1.5.3 ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment Practices and Workplace Safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงาน (Contract Out) ที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากรอคยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุเนื่องจากการปฏิบัติงานได้

1.5.4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to Physical Assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของสถาบันการเงินอันเนื่องจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

1.5.5 ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business Disruption and System failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกันหรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมทั้งการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.5.6 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, Delivery and Process Management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสถาบันการเงินและพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญา การจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

1.5.7 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients, Products and Business Practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่สถาบันการเงินนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

ทั้งนี้ สศค.มีเครื่องมือการจัดเก็บข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในระบบ Loss Data ตามแนวทางของสศค.

2. เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สศค.มีเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

2.1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) รายละเอียดตามการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.2 การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data) รายละเอียดตามการจัดเก็บความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สธค.มีการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

รายงาน	ความถี่	ส่วนงานที่รับผิดชอบ	นำเสนอต่อ
1. รายงานข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)	รายไตรมาส	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ฝ่ายพัฒนาองค์กร และ ผู้อำนวยการ
2. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	รายปี	ฝ่ายพัฒนาองค์กร	- คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน - คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์ที่รับจำนำ ทรัพย์ที่รอการขายทอดตลาดสินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของ สธค.

สธค.มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำ เนื่องจากทองคำเป็นหลักทรัพย์ที่มาใช้เป็นหลักประกันการจำนำโรงรับจำนำของสถานธนาณูเคราะห์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 99

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน

1.1 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้ม แหล่งเงินทุนภายนอก

1.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างทางการเงิน เช่น สินทรัพย์และหนี้สิน การเติบโตของสศค. รายได้ กำไรสุทธิ ความสามารถในการชำระหนี้ เป็นต้น

2. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการเงิน

เนื่องจากการใช้ทองคำเป็นทรัพย์สินหลักประกันจำนำในสัดส่วนที่สูง ประกอบกับความผันผวนของราคาทองที่เกิดขึ้น ทำให้สศค.จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงราคาทองคำ โดยที่ผ่านมาได้ มีมาตรการดังนี้

1. ใช้การติดตามสถานะราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวัน โดยนำราคาอ้างอิงจากสมาคมค้าทองคำ มากำหนดราคาทองที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการรับจำนำให้แก่สาขาของสศค. ทั่วประเทศ เป็นประจำทุกวันทำการ

2. มีการกำหนดเกณฑ์หลักประกันต่อมูลค่าจำนำ (Loan to Value: LTV) ของมูลค่าทองคำ ให้มีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาทองตามราคาตลาด เพื่อให้มีกันชนรองรับความเสี่ยง (Risk buffer) ที่ราคาทองจะตกต่ำจนมีผลทำให้ผู้จำนำไม่มาไถ่คืน และที่ผ่านมา ราคาจำนำ มีส่วนต่างอยู่ในระดับที่ชดเชยความเสี่ยงจากความผันผวนได้ในระดับหนึ่ง

3. ระเบียบการรับจำนำที่ออกตามพรบ. โรงรับจำนำฯ กำหนดให้ทองคำที่ไม่ไถ่คืนภายใน 4 เดือน 30 วัน หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาในสัญญาจำนำ ให้ทรัพย์สินดังกล่าวตกเป็นของสศค. และสศค.สามารถนำไปขายทอดตลาดได้ และเนื่องจากทองคำเป็นทรัพย์สินที่ซื้อขายคล่องในตลาด ประกอบกับนโยบายของสศค. ไม่มีนโยบายการลงทุนและเก็งกำไรจากราคาทองคำ จึงใช้เวลาในการดำเนินการขายทอดตลาดเฉลี่ยไม่เกิน 60 วัน นับตั้งแต่ทองคำหลุดจำนำ

4. มีการใช้การกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญของการรับจำนำ และการบันทึกการด้อยค่าและผลการขาดทุนจากการขายทองคำ ของทองคำที่อยู่ระหว่างการถือครองเพื่อการขายทอดตลาดตามนโยบายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนมาก ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง¹

สศค.มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 รายละเอียดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสศค. สำหรับแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สรุปดังนี้

¹ แนวปฏิบัติสศค.แห่งประเทศไทย เรื่อง การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสถาบันการเงิน (Compliance)

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

1.1 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติ จากหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีการทบทวน/เปลี่ยนแปลงและประกาศใช้กับสธค. ต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด อาทิ

- 1.1.1 หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยสธค.แห่งประเทศไทย
- 1.1.2 แผนนโยบายและประกาศสธค.แห่งประเทศไทย
- 1.1.3 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลัง
- 1.1.4 พระราชบัญญัติ
- 1.1.5 กฎกระทรวง
- 1.1.6 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- 1.1.7 ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี
- 1.1.8 ประกาศสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

1.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่

- 1.2.1 โครงสร้างองค์กร สธค.ควรกำหนดโครงสร้างของส่วนงานที่รับผิดชอบและให้คำปรึกษาเรื่องการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมทั้งกำหนดสายการรายงานที่ชัดเจน หากสธค.ไม่มีส่วนงานดังกล่าวหรือส่วนงานไม่มีอิสระในการรายงาน อาจทำให้การดำเนินงานของสธค.ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของผู้กำกับดูแล
- 1.2.2 กฎเกณฑ์ภายในสธค. การกำหนดกฎเกณฑ์ภายในสธค. อาทิ ข้อบังคับของสธค. ระเบียบของสธค. และคู่มือวิธีปฏิบัติ ต้องสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 1.2.3 บุคลากร หากผู้บริหารหรือพนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด หรือเกิดการละเลยที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทำให้เกิดความเสียหายต่อสธค.
- 1.2.4 กระบวนการตรวจสอบ/ป้องกัน และติดตาม หากสธค.ขาดกระบวนการหรือระบบที่จะตรวจสอบ/ป้องกัน และติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจทำให้ขาดการกำกับดูแลที่ดี และเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้

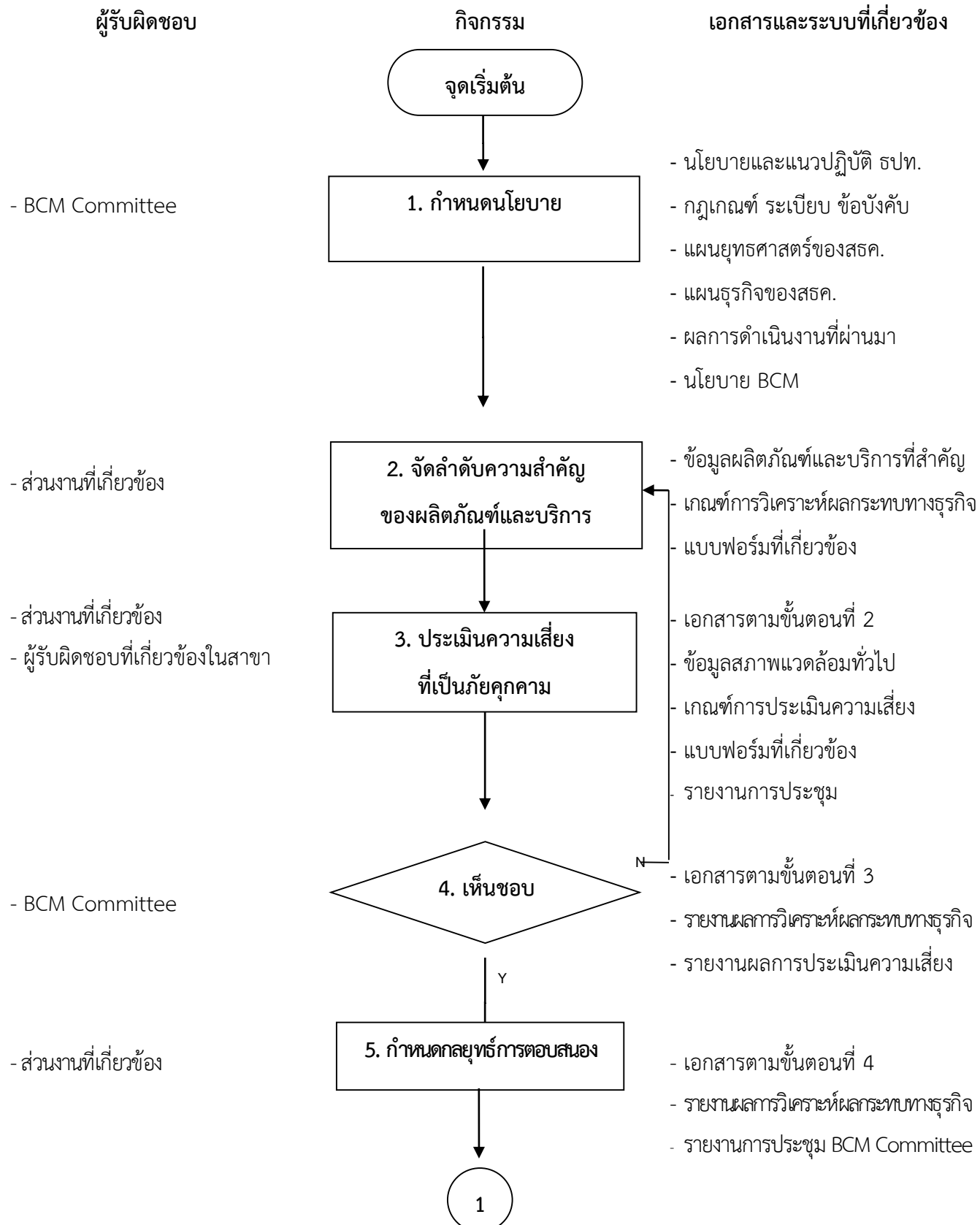
2. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

สธค.มีการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยทุกส่วนงานในสธค.ติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของส่วนงาน และรายงานไปยังกลุ่มงานตรวจสอบภายใน เพื่อรวบรวมและนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานธนานุเคราะห์ ดังนี้

รายงาน	ความถี่	ส่วนงานที่รับผิดชอบ	นำเสนอต่อ
รายงานสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	รายไตรมาส	กลุ่มงานตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบสธค.

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

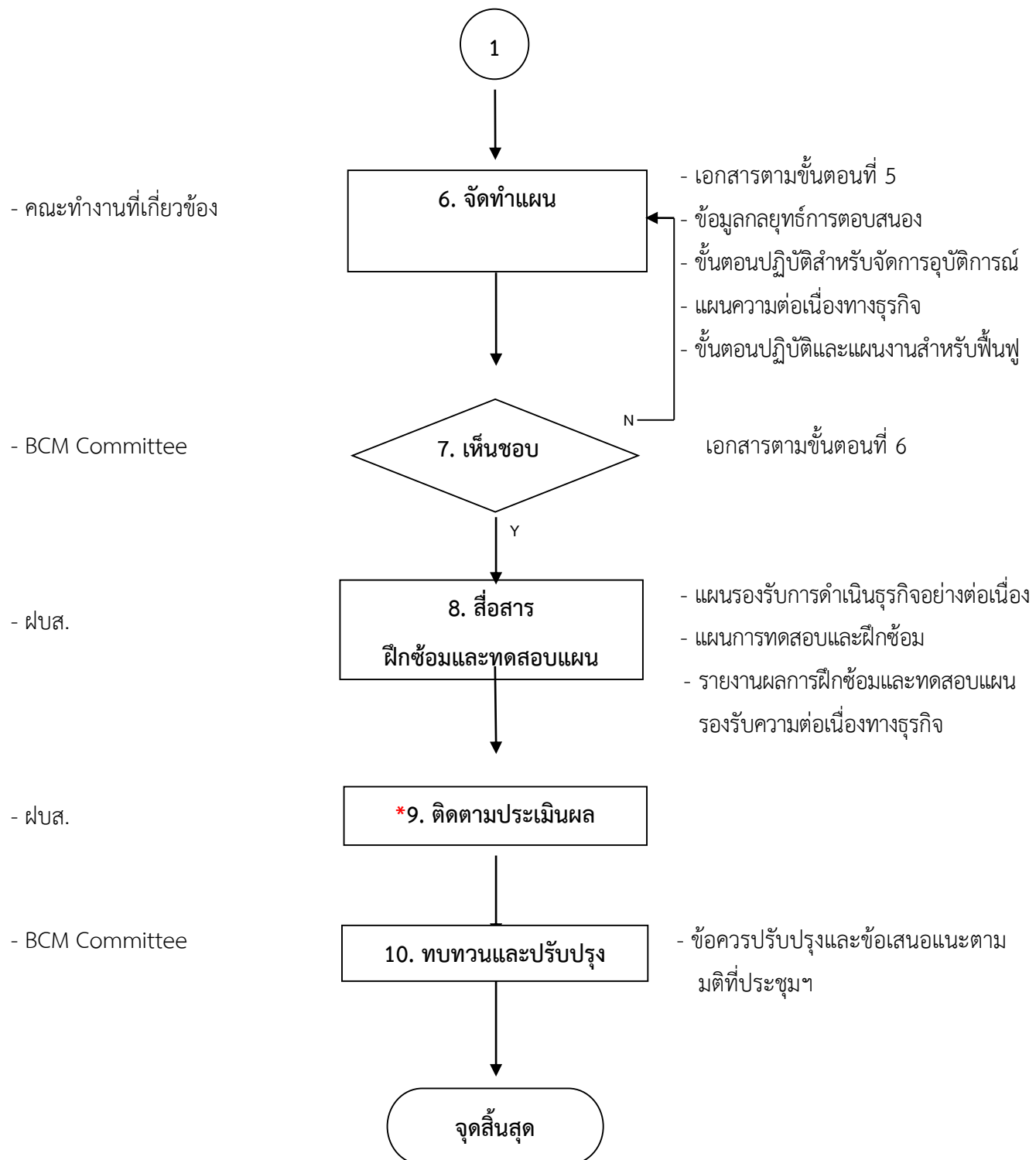
แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



ผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม

เอกสารและระบบที่เกี่ยวข้อง



* หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุมของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้นำแนวปฏิบัติสศค.แห่งประเทศไทย เรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และแนวทางมาตรฐาน ISO 22301:2012 (BCMS) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสศค. มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Committee: BCM Committee) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของสศค. กำหนดและทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตการควบคุม กระบวนการ ขั้นตอนการพัฒนา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์โดยรวมของสศค.

2. จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการของสศค. ร่วมกันวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) ที่เกิดจากการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์และบริการ จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ หาช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้นานที่สุด (Maximum Tolerable Period of Disruption: MTPD) กำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective: RTO) ที่องค์กรยอมรับได้ และกำหนดค่าเป้าหมายของการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Point Objective: RPO) หรือปริมาณข้อมูลสูญหายในระยะเวลาที่ยอมรับได้ เช่น ถ้า RPO เท่ากับ 1 ชั่วโมง หมายถึง สศค.ต้องสำรองข้อมูลอย่างน้อยชั่วโมงละ 1 ครั้ง เป็นต้น

3. ประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นเจ้าภาพของความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจรวมสำคัญหรือการให้บริการของสาขา ร่วมระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณาความเพียงพอของมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการ เฝ้าระวัง ติดตาม ความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามที่อาจจะส่งผลกระทบให้การดำเนินงานของสศค.หยุดชะงัก

4. เห็นชอบ

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการจัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ และผลการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม ตามขอบเขตที่จัดทำขึ้น กรณีที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ และรายงานการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามส่งส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กรณีที่คณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบตามขอบเขตที่จัดทำขึ้น ให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอที่ประชุมฯ เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบในคราวต่อไป

5. กำหนดกลยุทธ์การตอบสนอง

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ และการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม เพื่อลดความเสี่ยง และกอบกู้ธุรกิจหรือบริการที่สำคัญของสธค.จากเหตุวิกฤต โดยต้องพิจารณาทรัพยากร และการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำไปกำหนดกรอบในการจัดทำแผนต่อไป ภายใต้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและความคุ้มค่าที่ได้รับ

สธค.กำหนดกลยุทธ์การตอบสนองความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

สำนักงานใหญ่ กำหนดให้มีศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง เป็นสถานที่ปฏิบัติงานทดแทน ในกรณีที่มีการดำเนินงานเกิดการหยุดชะงัก และสถานที่ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ ทั้งนี้ ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสำรอง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อาทิ โครงสร้างพื้นฐาน สินทรัพย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายสื่อสาร และระบบงาน รวมทั้งแอปพลิเคชันหลักๆ ซึ่งสูญเสียไปพร้อมกับการเกิดเหตุวิกฤตของสถานที่ปฏิบัติงานหลักเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติงานทดแทน

สำนักงาน สธค. สาขา กำหนดสถานที่ปฏิบัติงานสำรองเพื่อรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ กรณีสาขาเกิดเหตุวิกฤตที่ส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

6. จัดทำแผน

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องร่วมจัดทำและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง อาจรวมทั้งการซ่อมแซม การสร้างขึ้นมาใหม่ของระบบงาน อาคาร สถานที่ หรือระบบสาธารณูปโภค ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และจัดเก็บไว้ที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างน้อยหนึ่งชุด และที่ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองอีกอย่างน้อยหนึ่งชุด ซึ่งการจัดทำแผนฯ ต้องมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นอย่างน้อย ดังนี้

- ขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินงานเมื่อมีการหยุดชะงักของธุรกรรมงานสำคัญขององค์กร
- ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากร คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เอกสารสำคัญ เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ เป็นต้น
- แผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Call Tree) รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
- แผนที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรองหรือสาขาสำรองในการดำเนินงาน หากเกิดเหตุวิกฤตกับสธค. โดยศูนย์ฯ ดังกล่าวต้องมีความพร้อมในการใช้งานตลอดเวลา อยู่ห่างจากศูนย์ปฏิบัติงานหลักเพียงพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากเหตุเดียวกัน รวมทั้งไม่ใช่สาธารณูปโภคจากแหล่งเดียวกัน มีการคำนวณหรือพิจารณาเส้นทางการเดินทางไปยังศูนย์สำรอง

ทั้งนี้ หากสธค.ใช้บริการจากผู้ให้บริการหลัก ต้องมั่นใจว่าแผนฯ ของตนเองและของผู้ให้บริการหลักมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

7. เห็นชอบ

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่จัดทำขึ้น กรณีที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสื่อสารและซักซ้อมกลยุทธ์และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กรณีที่คณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอที่ประชุมฯ เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบในคราวต่อไป

8. สื่อสาร ฝึกซ้อมและทดสอบแผน

แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่จัดทำขึ้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องสื่อสารส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้มีการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถใช้งานได้จริง ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจและทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และส่วนงานต้องจัดทำรายงานผลการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ ต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง

9. ติดตามและประเมินผล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของส่วนงานที่เกี่ยวข้องติดตามเหตุการณ์ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุฉุกเฉินหรือเหตุขัดข้องที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาอุปสรรคที่พบ เพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสรุปรายงานเสนอต่อคณะกรรมการธุรกรรมงานสำคัญเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และมาตรการรองรับมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- * - **จุดควบคุม** ติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกไตรมาส
 - **ความถี่ในการควบคุม** ไตรมาสละ 1 ครั้ง
 - **ระดับการควบคุม** ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำกับติดตามและประเมินผลทุกไตรมาส
- ระยะเวลาดำเนินการ ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นไตรมาส

10. ทบทวนและปรับปรุง

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นำข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ และจากกรณีที่เกิดเหตุการณ์จริง มาพิจารณาทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสธค. และนำไปกำหนดเป็นนโยบายในปีบัญชีต่อไป

ภาคผนวก

- > คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- > คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปี
งบประมาณ 2567
- > คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงฯ
ประจำปีงบประมาณ 2567
- > เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- > เกณฑ์สำหรับการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน
- > หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ
- > แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
1		ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)
2		เหตุการณ์ (Event)	เหตุ/กรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง” (Risk) สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส” (Opportunity) ให้กับองค์กร
3		ผลสืบเนื่อง (Consequence)	สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์/ความเสี่ยงนั้นๆ
4		โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
5		ผลกระทบ / ความเสียหาย (Impact)	ผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร/สายงาน/หน่วยงานเนื่องจากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น (ค่าความเสียหายอาจมีค่าเป็นต้นทุนและไม่เป็นต้นทุนก็ได้)
6		โอกาส/ความ เป็นไปได้	ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร/สายงาน/หน่วยงาน
7	RM	การบริหารความ เสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้บริหารและพนักงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
			และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อสำนักงานธรรมาภิบาล รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สำนักงานธรรมาภิบาลยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สธค. จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
8		GRC	G (Governance) = การกำกับดูแลองค์กร R (Risk Management) = การบริหารความเสี่ยง C (Compliance or Control) = การปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายใน
9		การบูรณาการ GRC	การที่คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงาน ให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผลรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ การบูรณาการ GRC มีดังต่อไปนี้ 1. การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต้องได้รับความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ต้องวางแผนและส่งเสริมโดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงาน ตัววัดผลงาน ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานทุกหน่วย รวมถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานติดตามกระบวนการต่างๆ อันได้แก่ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น 2. การกำหนดนโยบายและข้อบังคับขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความเข้มงวดและจริงจัง สามารถสื่อสารและติดตามการปฏิบัติตามได้อย่างทั่วถึง

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
			3.การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเป็นระบบ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน และค้นหาจุดที่จะเกิดหรือมีความผิดพลาด 4. การจัดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และถูกต้องตามหลักการควบคุมภายในที่ดี 5. การจัดให้มีระบบการรายงานข้อมูลอย่างเหมาะสมและโดยเร็วต่อเหตุการณ์นั้นๆ โดยข้อมูลต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงานทั้งนี้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวมและสื่อสารข้อมูลการวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC
10	S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
11	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน
12	F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ความสามารถในการทำกำไร และการรายงานทางการเงิน
13	C	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
14		การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การค้นหว่าในการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้สายงาน/หน่วยงาน/องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
15		กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework)	- พิจารณาจากความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ ที่มีระดับความเสี่ยง ดังนี้ 1. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก (ระดับความเสี่ยง 10 – 25 คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด 2. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง (ระดับความเสี่ยง 5– 9 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหรต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง 3. ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ (ระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับและเป็นความเสี่ยงที่สนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สชค.ให้ทุกสายงาน/หน่วยงานร่วมกันบริหารความเสี่ยง
16	ER	ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน/ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและไม่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยการควบคุมภายในและความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ โดยพิจารณาว่าหากเกิดความเสี่ยงขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม
17	KRI	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรวัด (Measure) หรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง ซึ่งสามารถวัดความมีประสิทธิภาพของแผนบริหารความเสี่ยง และใช้ในการประเมินว่าระดับหรือสถานะของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป
18		สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
19		ตารางระดับ ความเสี่ยง (Risk Matrix)	ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงตามคะแนนระดับความเสี่ยง โดยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ทั้งก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (สามารถรับรู้ระดับความเสี่ยงว่าสูงขึ้น/ลดลงได้)
20		ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์/ภารกิจ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขององค์กร ของสายงาน และของหน่วยงาน
21		ขอบเขตของ ระดับความเสี่ยง ที่สามารถรับได้ (Risk Boundary)	ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
22		ค่าเบี่ยงเบนของ ระดับ ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุด ของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/ สายงาน/ หน่วยงานยอมรับได้
23		ระดับความเสี่ยง ที่องค์กร คาดหวัง	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
24		แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนที่ความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ที่สาเหตุอย่างแท้จริง
25		การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Management Planning)	การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
			คะแนน), สูง (4 คะแนน), ปานกลาง (3 คะแนน), ต่ำ (2 คะแนน) และ ต่ำมาก (1 คะแนน)
26		การจัดทำแผน บริหาร ความเสี่ยง (Risk Management Planning)	การวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน แล้วส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
27		หน่วยงาน เจ้าของความ เสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
28		การควบคุม/ลด (Treat)	การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง
29		การโอนย้าย (Transfer)	การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ
30		การหลีกเลี่ยง/ จำกัด (Terminate)	การจำกัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น
31		การยอมรับ (Take)	ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามและควบคุมดูแล
32		การติดตามและ ประเมินผล	กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
		(Monitoring & Evaluation)	
33		ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)	ขีดความสามารถทางกลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี (Tactical) ขององค์กร ในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ระดับที่สามารถยอมรับได้
34	BCM	การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Management)	กระบวนการบริหารงานแบบองค์รวม (Holistic Management Process) ในการระบุอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจจากภัยอันตรายนั้น รวมถึงการจัดเตรียมกรอบสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการปกป้องดูแลให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียงองค์กร ทรัพย์สินค่า และการดำเนินงานในการสร้างคุณค่าขององค์กร
35	BCP	แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan)	แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ จะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อเหตุวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น
36	BIA	การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)	การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1. การระบุถึงกิจกรรมที่ทำให้การสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์และบริหารหลัก 2. การระบุถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้น 3. การประเมินเวลาส่วนเกินของกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบ 4. การกำหนดช่วงเวลาที่ยาวที่สุดของการหยุดชะงักที่สามารถยอมรับได้ 5. การระบุถึงความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงผู้ส่งมอบและที่มีการจ้างงานภายนอก

ลำดับ ที่	อักษร ย่อ/ คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
			6. ประเภทของกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกันกับลำดับความสำคัญในการฟื้นฟูสภาพ 7. การคาดการณ์ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมที่จะต้องใช้ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย 8. การกำหนดเป้าหมายของเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูแก้ไขสำหรับกิจกรรมหลัก ภายในช่วงเวลาที่ยาวนานที่สุดที่ยอมรับได้ 9. การทบทวนถึงความเพียงพอของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจเป็นระยะๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นกับองค์กร

คำศัพท์เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

คำศัพท์	ความหมาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนใน สหค. ตั้งแต่คณะกรรมการ สหค. ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงาน สหค. กำหนดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน ทรัพย์สินจำนำ การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรประกอบารควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในองค์กรหรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร
กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร ได้กำหนดขึ้น ให้พนักงานในหน่วยต่างๆ ปฏิบัติตาม เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้น
สารสนเทศ (Information)	ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับดำเนินงาน ที่ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้
การติดตามประเมินผล (Monitoring)	กระบวนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม โดยใช้วิธีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)



คำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์

ที่ **ยคท/๒๕๖๖**

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยง

ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ ๓๐ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ.๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๖๗ ของสำนักงานธนานุเคราะห์ นั้น

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในเชิงบูรณาการ ตามกรอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๔ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.๒๕๔๕ จึงดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ ๒๘๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้ง คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

๒. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|----------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
(สายงานบริหารและพัฒนาองค์กร) | คณะทำงาน |
| ๓. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
(สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ) | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขตทุกเขต | คณะทำงาน |
| ๗. นางอรรพรรณ บุณนาคประเสริฐ
(ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์) | คณะทำงาน |
| ๘. นายวิมล หลีกคำ
(ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์) | คณะทำงาน |
| ๙. ผู้จัดการส่วนทุกส่วน หรือผู้แทน | คณะทำงาน |
| ๑๐. นางสาวทิพยาภรณ์ ยิ้มเย็น
(สมทบบัญชี สถานธนานุเคราะห์) | คณะทำงาน |

๑๑. ผู้จัดการ...

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑๑. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๒. ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๓. ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๔. นักวิเคราะห์และวางแผน
(ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล) | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่และอำนาจ

๑. ทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ พร้อมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลสนับสนุนกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อก้าวสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

๒. จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้สอดคล้องตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ และพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และนโยบายที่สำคัญ โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๔ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.๒๕๔๕ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๓. ศึกษา รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Master Plan) นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๔. ประสานคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และให้การสนับสนุนแนะนำกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยง แก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กร

๕. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖


(นายประสงค์ พันธุ์ลิมา)

ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิด X ผลกระทบ)

การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึงความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นการประเมินความเป็นไปได้จะพิจารณาในรูปแบบของความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย	โอกาสที่จะเกิด
1	ต่ำมาก/ น้อยมาก	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1-3 ปี
2	ต่ำ/น้อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 6 เดือน – 1 ปี
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 3-6 เดือน
4	สูง/บ่อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1-3 เดือน
5	สูงมาก/บ่อยครั้ง	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 เดือน/มากกว่า

การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

คือผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นสามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุดหรืออาจแสดงเป็นปริมาณเช่นสูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถี่ที่จะเกิดเป็นต้นและเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นที่จะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินดังนี้

- ผลกระทบด้านการเงินเป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงและสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้
- ผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงขององค์กรเป็นความเสียหายต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความเชื่อถือของ สธค.
- ผลกระทบด้านความปลอดภัยส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ชีวิตพนักงานของ สธค.
- ผลกระทบด้านกฎระเบียบและข้อบังคับสัญญาและข้อผูกพัน
- ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า $I \times L$: มูลค่ารับจํานํารวม/กํารุสทุธิ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบาย		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดกซึ้นไม่เกิน 10%	5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	มีโอกาสดกซึ้นมากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสดกซึ้นมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 30%	1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดกซึ้นมากกว่า 30% แต่ไม่เกิน 40%	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสดกซึ้นมากกว่า 40%	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อกํารุสทุธิ
ต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม ไม่เกิน 314.76 ล้านบาท	1	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิไม่เกิน 29.90 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม ตั้งแต่ 314.76 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 629.53 ล้านบาท	2	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิตั้งแต่ 29.90 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 59.81 ล้านบาท
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม ตั้งแต่ 629.53 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 944.29 ล้านบาท	3	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิตั้งแต่ 59.81 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 89.71 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม ตั้งแต่ 944.29 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 1,259.05 ล้านบาท	4	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิตั้งแต่ 89.71 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 119.61 ล้านบาท
สูง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม มากกว่า 1,259.05 ล้านบาท	5	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิมากกว่า 119.61 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	สามารถดำเนินการตามแผนได้	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวที่เป็นอันตราย	1
ค่อนข้างต่ำ	ปรับกิจกรรมเล็กน้อย (20%)	- ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ซึ่งไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์เป็นเว็บไซต์ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือเพจ กอ ชั่ว หรือช่องทางบนระบบอินเทอร์เน็ตอื่นๆ ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือตามหนังสือพิมพ์ที่ไม่ใช่ข่าวหน้าหนึ่ง - ลูกจ้างบางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สธค. ไม่สามารถจัดการเหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 วัน	2
ปานกลาง	ปรับกิจกรรมบางส่วน (50%)	เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อทางระบบอินเทอร์เน็ตต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก หรือสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นนำ ในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน	3
ค่อนข้างสูง	ปรับกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ (80%)	เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตทุกวัน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นเวลาตั้งแต่ 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน	4
สูง	ต้องปรับแผนทันที	เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ทุกๆ วัน เป็นเวลาติดต่อกันเกิน 3 วัน และมีแนวโน้มขยายเป็นวงกว้าง	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : งบลงทุน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 95% ขึ้นไป	1
ค่อนข้างต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 93.33% แต่ไม่เกิน 95.0%	2
ปานกลาง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 91.67% แต่ไม่เกิน 93.33%	3
ค่อนข้างสูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 90% แต่ไม่เกิน 91.67%	4
สูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนน้อยกว่า 90%	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : SEAM และอื่นๆ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณีกเว้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	เข้าเปี่ยงเบน < 5%	1
ค่อนข้างต่ำ	เข้าเปี่ยงเบน 5 - <10%	2
ปานกลาง	เข้าเปี่ยงเบน 10 - <15%	3
ค่อนข้างสูง	เข้าเปี่ยงเบน 15 - <20 %	4
สูง	เข้าเปี่ยงเบนตั้งแต่ 20 %	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎระเบียบ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณีกเว้น	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าความเสียหาย $\leq$ 100,000 บาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าความเสียหาย > 100,000 บาท – 500,000 บาท	2
ปานกลาง	มูลค่าความเสียหาย > 500,000 บาท – 1,000,000 บาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,000,000 บาท – 1,500,000 บาท	4
สูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,500,000 บาท	5

ผลกระทบต่องค์กร (ด้านเวลา)

ระดับคะแนน	อธิบาย	ความเสียหาย
1	ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน
2	ค่อนข้างต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน
4	ค่อนข้างสูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน
5	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน

ผลกระทบต่องค์กร (ด้านลูกค้า)

ระดับคะแนน	อธิบาย	ความเสียหาย
1	ต่ำ	ผู้ให้บริการลดลงไม่เกิน 19 คนต่อเดือน
2	ค่อนข้างต่ำ	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 20-29 คนต่อเดือน
3	ปานกลาง	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 30-39 คนต่อเดือน
4	ค่อนข้างสูง	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 40-50 คนต่อเดือน
5	สูง	ผู้ให้บริการลดลงมากกว่า 50 คนต่อเดือน

ผลกระทบต่องค์กร (ด้านความสำเร็จ)

ระดับคะแนน	อธิบาย	ความเสียหาย
1	ต่ำ	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%
2	ค่อนข้างต่ำ	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81- 90%
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71- 80%
4	ค่อนข้างสูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60- 70%
5	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%

ผลกระทบต่องค์กร (ด้านกฎระเบียบ)

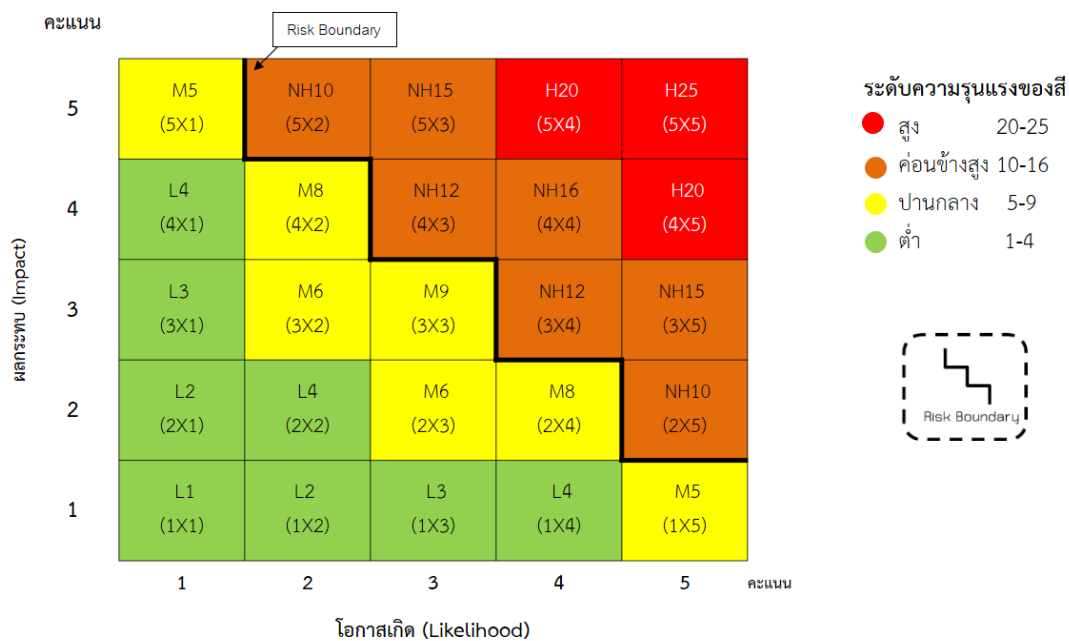
ระดับคะแนน	อธิบาย	ความเสียหาย
1	ต่ำ	1.ไม่มีการแจ้งเตือนจากหน่วยงานที่กำกับดูแล/หน่วยงานราชการ 2. พนักงาน สธค.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ มีการแจ้งเตือนด้วยวาจาหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า แต่สามารถจัดการได้ทันตามระยะเวลา
2	ค่อนข้างต่ำ	1. ได้รับการแจ้งเตือนจากหน่วยงานที่กำกับดูแล/หน่วยงานราชการ แต่เป็นเรื่องไม่รุนแรง และไม่ต้องทำหนังสือชี้แจง 2. พนักงาน สธค.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแต่ไม่มีนัยสำคัญ มีการแจ้งเตือนและจัดทำเป็นหนังสือชี้แจงหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าเพียงเล็กน้อย
3	ปานกลาง	1. ได้รับการแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานราชการโดย สธค.ต้องชี้แจงเหตุผล และแนวทางการแก้ไข 2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแต่ไม่มีนัยสำคัญ หรือหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าเพียงบางกลุ่ม
4	ค่อนข้างสูง	1. ได้รับการแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานราชการโดย สธค.ต้องชี้แจงเหตุผลและแนวทางการแก้ไข 2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบและสามารถชดเชยค่าเสียหายได้
5	สูง	1. ได้รับคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมายให้ สธค.หยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราวหรือ 2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ถึงขั้นได้รับคำพิพากษาคดีอาญา และเกิดความเสียหายจนต้องมีการฟ้องร้อง

ผลกระทบต่องค์กร (ด้านบุคลากร)

ระดับ คะแนน	อธิบาย	ความเสียหาย
1	ต่ำ	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย
2	ค่อนข้างต่ำ	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล
3	ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ แต่ไม่เสียชีวิต
4	ค่อนข้างสูง	มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน 3 คน
5	สูง	มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า 3 คน

สธค.มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อยู่ที่ระดับปานกลาง (ระดับ 3) และระดับเบี่ยงเบนไปจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของสธค.อยู่ที่ระดับค่อนข้างสูง (ระดับ 4) ดังรูปภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือ จัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือ จัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ (L: Low)	(1-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้อง ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		เกณฑ์ประเมินมาตรการที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกำหนดการติดตามแต่ไม่ถูกนำไปใช้จริง (ไม่มีการติดตามจริง)
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ: พิจารณามาตรการที่มีอยู่กับเกณฑ์การประเมินระดับการควบคุมทั้ง 3 ด้าน หากผลการประเมินโดยส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าระดับ 3 ถือว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (เป็นการพิจารณาจากดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ/เกี่ยวข้องกับมาตรการนั้นๆ) ถ้าไม่เพียงพอให้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๑ ๑๐๐



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตาม
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่
๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม
ภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตาม
บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐ
ถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายรินทร์ ภิเษกมิตร์)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๔๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓



กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๙๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายวินทร์ ภัยามมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

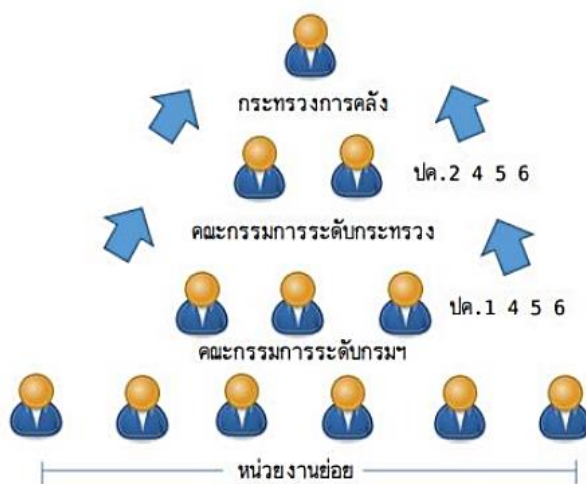
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

รูปแบบการรายงานควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดสำหรับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)
3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)
4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)

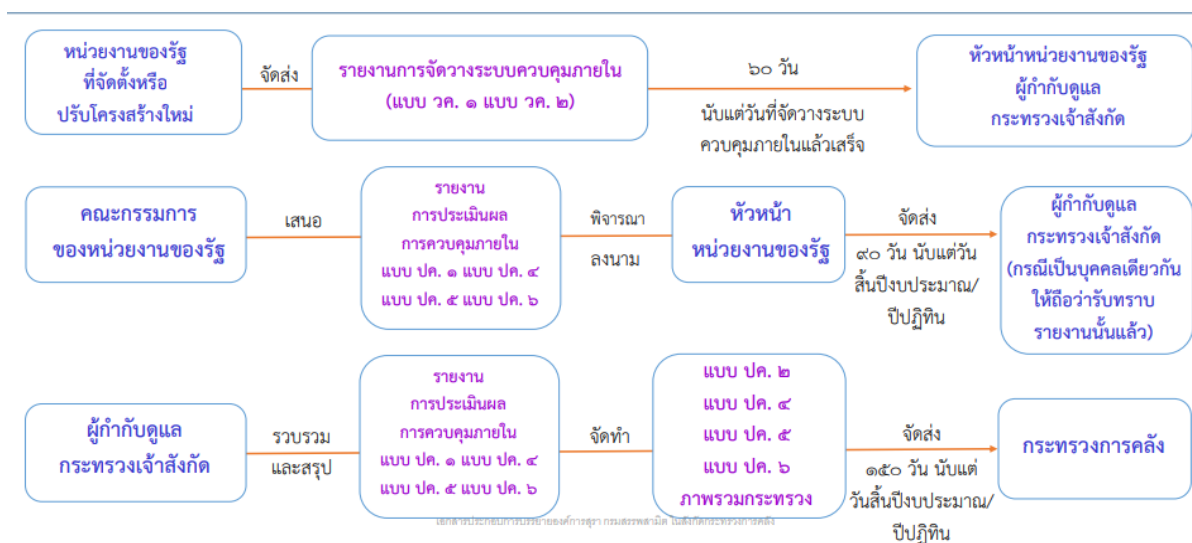
INTERNAL CONTROL STRUCTURE OVERVIEW



การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

- 1) ให้ทุกหน่วยงานย่อย รายงานมาที่ต้นสังกัด
- 2) คณะกรรมการฯ สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของกรม
(แบบ ปค. 1 ปค. 4 ปค. 5 และ ปค. 6)
- 3) คณะกรรมการฯ ระดับกระทรวง รวบรวมและทำรายงานสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมระดับกระทรวง ส่งให้กับกระทรวงการคลัง
(แบบ ปค. 2 ปค. 4 ปค. 5 และ ปค. 6)

การจัดส่งรายงาน (สำหรับหน่วยงานของรัฐ)



**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ หักเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๔)

๑.๑.

๑.๒.

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓๐)

๒.๑.

๒.๒.

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)**

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป

.....(๓).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๔).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
.....	
.....	
.....	
.....	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
.....	
.....	
.....	
.....	
๕. กิจกรรมการติดตามผล	
.....	
.....	
.....	
.....	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสั้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ
หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒).....ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓).....เดือน.....พ.ศ.ด้วยวิธีการ
สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
.....(๔).....มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗).....เดือน.....พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)



(สรค.) สำนักงานธนารักษ์

โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนารักษ์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

1034 อาคาร 8 ชั้น 5 ถนนกรุงเกษม แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

โทร. 0 2281 7500 ต่อ 127 โทรสาร 0 2281 7507

www.pawn.co.th