

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน



แผนกแผนงานและงบประมาณ กองแผนงาน การเงิน และ งบประมาณ
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ

คำนำ

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (บอท.) ได้จัดให้มีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบและมีการดำเนินการที่ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการกับความเสี่ยงทั้งหมด และกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล (Enterprise Wide Risk) เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนา บอท. สู่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีรูปแบบมาตรฐานสากลตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี

คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงปฐมบทของการบริหารความเสี่ยง แต่ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ บอท. โดยอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้เป็นสำคัญ

1. ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรรวมถึงธุรกรรม บริการ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บอท.

2. การพัฒนาวิธีตลอดจนการสร้างทักษะในการประเมินแบบบูรณาการ (Integrated) และการสร้างเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีการทบทวนปรับปรุง

3. พนักงานและลูกจ้างทุกระดับของ บอท. ต้องให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงตลอดจนคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจมีหรืออาจเกิดขึ้นได้ในทุกๆ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และร่วมกันวางระบบบริหารความเสี่ยงในแต่ละงานที่รับผิดชอบ

เนื้อหาในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล มีการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ให้เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินการ ซึ่งการที่จะบรรลุถึงการกำกับดูแลที่ดีได้จำเป็นต้องมีระบบจัดการเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายในที่ดีเป็นไปตามหลักสากลของการบริหารความเสี่ยง โดยได้รวบรวมเนื้อหาและข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และนำมาปรับปรุงให้สอดคล้อง และเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและพัฒนาการการบริหารความเสี่ยง ของ บอท. และทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อไป

คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด



สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 หลักเกณฑ์ประเมินย่อย 5 ด้าน ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	1
1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	1
1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	1
1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	2
1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	3
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	4
2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ	4
2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	4
2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์	4
2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	4
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง	5
3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	6
3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	6
3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง	7
3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	7
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและการจัดทำ Portfolio View of Risk	8
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	8
4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	8
4.2 การกำหนดแนวในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ	9
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	9
5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	9
5.2 การติดตาม ประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	10
5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	11
5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	11

ส่วนที่ 2 นโยบายและแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk Compliance : GRC) ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	13
2.2 นโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	14
2.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง	15
2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)	16
2.5 ความเสี่ยงหลัก โอกาสในการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	16
2.6 วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)	18

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร	21
3.2 ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2568 – 2572	21
3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ	22
3.4 Intelligent Risk ของ บริษัทฯ	23
3.5 การสร้างมูลค่า (value creation) และการเพิ่มมูลค่า (value enhancement)	24
3.6 โครงสร้างและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	28
3.7 การควบคุมภายใน ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด (Internal Control)	31
3.8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	33
3.9 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน	33
3.10 การระบุปัจจัยความเสี่ยง	34
3.11 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	36
3.12 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุ	37
3.13 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)	38
3.13.1. การวิเคราะห์ Cost	39
3.13.2. การวิเคราะห์ Benefit Level	40
3.14 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Assessment)	41
- ตัวอย่างโอกาสในเชิงปริมาณ	
- ตัวอย่างระดับโอกาสในเชิงคุณภาพ	
- ตัวอย่างความรุนแรงของผลกระทบในเชิงปริมาณ	
- ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ ในเชิงคุณภาพ	
3.15 การจัดระดับความเสี่ยง	42
3.16 การกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี	43

- ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	
3.17 ขั้นตอนการระบุ หน้าที่ของสาเหตุหลัก และสาเหตุรอง	43
3.18 มาตรการควบคุมความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	44
3.19 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและ Portfolio Views of Risk	46
3.19.1 Portfolio Views of Risk	46
3.19.2 การนำข้อมูล Portfolio Views of Risk ไปใช้ประโยชน์	46
3.20 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	47
3.20.1 วัตถุประสงค์ของการลากเส้นแสดงความสัมพันธ์ของ Risk Map	47
3.20.2 วิธีการลากเส้นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map	48
3.20.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	49
3.21 การสื่อสาร การรายงานผลและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร	50
3.21.1 กำหนดกระบวนการและช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง	50
3.21.2 การรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	50
3.21.3 กระบวนการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร	51
3.22 ระบบ Risk Management System (RMS)	51

ภาคผนวก

ผนวก ก แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	54
การควบคุมภายใน :	
- แบบ ปค.2 แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยของรัฐ)	55
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	56
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	59
การบริหารความเสี่ยง :	
- แบบ บส.1 การประเมินความเสี่ยงของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ	60
- แบบ บส.2 รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	61
ผนวก ข แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปี	62

ส่วนที่ 1

หลักเกณฑ์ประเมินย่อย 5 ด้าน ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

(น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 2 การเผยแพร่แนวนโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
- ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
- ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน
- ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD มีโครงสร้างการรับผิดชอบมีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
- ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรม

- ระดับ 4** โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่ได้รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
- ระดับ 5** การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่ได้รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานและการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1.3 บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
- ระดับ 2** การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
- ระดับ 3** การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
- ระดับ 4** กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
- ระดับ 2** การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- ระดับ 3** การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงานระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 4** กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
- ระดับ 2** ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- ระดับ 3** การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงานโดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงานและสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงได้ครบถ้วนระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
- ระดับ 4** กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
- ระดับ 5** การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ ธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (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 มีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA / RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปี บัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีและมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

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

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 10)

ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการเพื่ออนุมัติ

- ระดับ 3** มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- ระดับ 4** กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์องค์กรรวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe
- ระดับ 2** กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจนมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

- ระดับ 3** กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงานนอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม
- ระดับ 4** การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิภาพของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร
- ระดับ 2** มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน
- ระดับ 3** ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 4** กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5** มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง
- ระดับ 2** การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้(Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- ระดับ 3** มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

- ระดับ 4** การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์การในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
- ระดับ 5** การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1** การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ 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) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
- ระดับ 5** การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้
- ระดับ 2** พิจารณถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร
- ระดับ 3** การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน
- ระดับ 4** การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ 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) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่เกิดการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด

พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

- ระดับ 3** การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 4** การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บท เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและ นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง
- ระดับ 2** การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
- ระดับ 3** การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 4** การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการ

สำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- ระดับ 2** การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
- ระดับ 3** การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ระดับ 4** การทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดครบถ้วนโดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ระดับ 2** แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
- ระดับ 3** กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
- ระดับ 4** การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)
- ระดับ 5** มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 6)

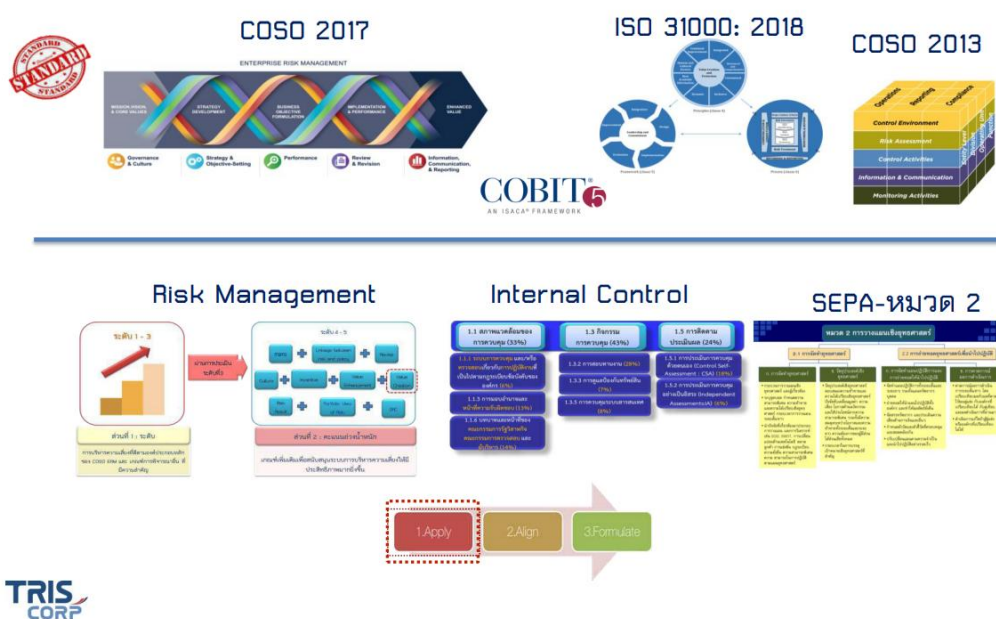
- ระดับ 1** การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (EarlyEarly System :EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
- ระดับ 2** ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ EWS และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล
- ระดับ 3** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ EWS และใช้งานระบบได้จริง และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 4** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ EWS มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

- ระดับ 1** กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย
- ระดับ 2** ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
- ระดับ 3** กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงานผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วนมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

- ระดับ 4** กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ส่วนที่ 2

นโยบายและแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(Governance Risk Compliance : GRC) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารองค์กรแบบบูรณาการอย่างมีคุณค่า (Business Integrity) และการมีคุณธรรมในการบริหาร เช่น การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบคำสั่ง และการปฏิบัติ การให้คุณให้โทษ จะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรในทุกมุมมองของการบริหารตามหลัก Balanced Scorecards และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ปลูกฝังจิตสำนึกด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร ให้แก่พนักงานและบุคลากร เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สนับสนุนหรือผลักดันให้การทำงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน การปฏิบัติการที่มีศักยภาพอย่างยั่งยืนตามหลักการ GRC คือ

1. การบูรณาการด้าน Governance + Risk Management + Compliance (GRC) ที่เป็นรูปธรรม คณะกรรมการและผู้บริหารต้องจัดให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงให้มีการจัดการที่ดี (Good Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM) ทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเชิงรุก คือการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับการสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

2. เชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินการและมีการวัดผลที่ตรงประเด็น บูรณาการด้าน GRC ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าและส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติการ ช่วยลดช่องว่างของการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นจากการแยกกันทำงานในแบบต่างคนต่างทำ หรือเป็นตามลักษณะของงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ กระบวนการ ระบบ การส่งเสริมให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแล องค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือ การควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสมทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้อง ทุกระดับ จนได้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดประสิทธิภาพของคุณค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรและเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับโดยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับเพียงพอและเหมาะสม ผู้บริหาร พนักงานและบุคลากร นำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้เป็นกลไกในการกำหนดมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันและลดโอกาสการนำไปสู่ความเสี่ยง ดำเนินงานระดับกิจกรรมที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. การควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Executing) และการติดตามผล (Monitoring) ทั้งระหว่าง การปฏิบัติงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) การควบคุมภายในที่เพียงพอ ในการลดความเสี่ยงของบุคคล ช่วยกำกับคนมากขึ้น เช่น การกำกับติดตาม (Monitoring) การใช้ระบบควบคุม การตรวจสอบคุณภาพงานและการทดสอบผลงานว่าใช้งานได้จริง อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิผล หรือ กระบวนการ ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบในภารกิจ การกำหนดให้มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

5. นำระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System : RMS) เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วย ในการกำกับดูแลที่ดี ทำหน้าที่เป็นระบบเฝ้าระวัง เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า เป็นระบบอัตโนมัติ ที่กำกับการ ปฏิบัติในลักษณะที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ หรือเป็นระบบรายงานความผิดปกติ เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการ กำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดแนวทางการดำเนินการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

6. กำหนดให้มีการติดตาม ประเมิน ทบทวน ปรับปรุงและรายงานผลการกำกับดูแลกิจการ บริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกไตรมาส

2.2 นโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญ ในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจขององค์กร
- พัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญ เพื่อช่วยให้การบริหารงานตอบสนองนโยบาย ของรัฐบาล กองทัพเรือ และกระทรวงกลาโหม โดยมุ่งเน้นตามหลักการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล
- สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของ การบริหารความเสี่ยงมาช่วยในการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการบริษัทฯ ได้อย่าง เป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ ความร่วมมือในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังจนสามารถพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติและให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับใน บอท. ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยง เป็นหน้าที่ของทุกคน และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

2. เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับใน บอท. มีการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงการบริหาร ความเสี่ยงเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยง และเสมือนหนึ่งเป็นงานปกติ หรือ เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำ

3. เพื่อพัฒนาให้เป็น ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของ บอท. และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง/คาดการณ์ ความเสี่ยง ตลอดจนวางมาตรการลด/ป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า เพื่อประกอบการวางแผน การปฏิบัติงาน การบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ บอท. อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4. เพื่อสะท้อนให้เห็นการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีธรรมาภิบาลของบอท.

5. เพื่อให้มีการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

2.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (บอท.) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง โดยมี ลักษณะสำคัญประกอบการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. มีกรอบนโยบายบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. กำหนดมาตรฐานในการประเมินฐานะ และผลการดำเนินงาน และการรายงานความเสี่ยง ที่มีรายละเอียดเพียงพอ สำหรับการประเมินการเปลี่ยนแปลง หรือประเมินผลกระทบต่อ บอท. และข้อมูล ดังกล่าวต้องเพียงพอแก่การตัดสินใจของผู้บริหาร

3. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานชัดเจน การบริหารงานของแต่ละ หน่วยงานมีการควบคุมและบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของตนอย่างครบถ้วน มีการระบุไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร

4. ในการดำเนินงานที่ไม่มีระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ หรือนโยบายที่ คณะกรรมการเห็นชอบไว้ หรือมีการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรมที่มีแนวโน้มความเสี่ยงสูง อันอาจส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานของ บอท. และส่วนงานที่รับผิดชอบจะต้องจัดทำวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยให้ระบุ ปัจจัยเชิงปริมาณ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ บอท. ยอมรับได้ และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงก่อน

5. ในการนำเสนอแผนงาน หรือการจะดำเนินงานใด ๆ ต้องระบุความเสี่ยง กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การสอบทานความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ประกอบการขอความเห็นชอบอย่างเพียงพอทุกครั้ง และ ภายหลังได้รับการเห็นชอบแล้ว ก่อนดำเนินงาน ต้องดำเนินการออกระเบียบ วิธีปฏิบัติให้ครบถ้วน ตลอดจนมี การควบคุม และสอบทานการดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติไว้

6. มีการวิเคราะห์ผลกระทบจากภาวะฉุกเฉิน (Business Impact Analysis) ประกอบแผนการ ดำเนินงานภายใต้ภาวะฉุกเฉิน (Business Continuity Plan – BCP) และระบบรองรับภาวะฉุกเฉินในภาวะ วิกฤต ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และฐานะการเงินของ บอท. อย่างครบถ้วน

2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

บอท. ตระหนักดีว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยมีการนำนโยบาย GRC มากำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และนำเอาพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร ได้แก่ R : Responsibility (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ : มีหลักธรรมาภิบาล, ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี), A : Advance to Excellence (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ : คิดอย่างเป็นระบบ) และ T : Trust (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ : มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ) มาใช้เป็นแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด โดยมีการจัดกิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมค่านิยมหลักขององค์กร แนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ บอท. และแผนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง สร้างวิธีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงระหว่างหน่วยงานและบริษัทเพื่อสื่อสารประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานในวงกว้าง

2.5 ความเสี่ยงหลัก โอกาสในการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับประเด็นด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและสุขภาพ การดำเนินธุรกิจในประเทศที่สภาพแวดล้อมและมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขภาพต่ำกว่ามาตรฐาน อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ได้นำระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ บอท. จะมีการเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระหว่างการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง บอท. เชื่อว่าความปลอดภัยในการทำงานสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานป้องกันการหยุดชะงักทางธุรกิจ และไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น รวมถึงส่งผลในเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์กร สินค้าและบริการของบริษัทที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้า คู่ธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภาวะโลกร้อน และวิกฤติการณ์น้ำท่วมน้ำแล้ง รวมถึงความเสี่ยงจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ชื่อเสียงของบริษัท หรือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยความเสียหายต่าง ๆ

3. ความเสี่ยงจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับกฎหมาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท การลงโทษและค่าปรับ หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ กำหนดนโยบายการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน และสื่อสารให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม กำหนดให้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

4. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริโภคนิยมใช้เพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้า บริการและองค์กร ในกรณีที่ตกเป็นข่าวเชิงลบ เนื้อหาดังกล่าวสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วในวงกว้างและอาจส่งผล

กระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท จัดให้ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดตามดูแลเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์บนสื่อสังคมออนไลน์ มีระบบการสื่อสารทั้งในสถานการณ์ปกติและในภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการซ้อมเพื่อรับมือกับวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ต่อสินค้า บริการ และการดำเนินธุรกิจของ บอท. เพื่อประเมินความเคลื่อนไหว ความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียในเชิงรุก

5. ความขัดแย้งระหว่างภูมิภาค (Geopolitical risk) ครอบคลุมเหตุการณ์การเมือง ความสัมพันธ์ ปัญหาสังคมและความขัดแย้งทั้งในและระหว่างประเทศ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้สามารถนำไปสู่ความตึงเครียดที่รุนแรงและชนวนสงครามได้ แม้ว่าความเสี่ยงนี้จะไม่ส่งผลต่อการหดตัวของเศรษฐกิจโดยตรง แต่มักส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของนักลงทุนผ่านความตึงเครียดที่อาจชะลอหรือเลื่อนการลงทุนออกไป รวมถึงการเปลี่ยนไปถือครองสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่างๆ (Safe Heaven) เช่น ทองคำและเพิ่มความต้องการในน้ำมันจนสามารถกดดันให้ราคาน้ำมันปรับสูงขึ้นได้

6. การขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่เพิ่มขึ้น โลกของเรารวมถึงประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยทำงานเริ่มลดลง นอกจากนี้ยังมีปัญหาความไม่สมดุลของตลาดแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงแรงงานในบางพื้นที่และโครงสร้างค่าจ้างในบางประเทศที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างมากในอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

7. ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน บอท. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงตลอดสายห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการขายและการจัดส่งสินค้าและบริการ เพื่อป้องกันผลกระทบจากความไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ วิเคราะห์การใช้จ่ายเพื่อประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ บอท. ในมิติต่าง ๆ ทั้ง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และนำมาจัดกลุ่มคู่ธุรกิจเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์และเพื่อวางแผนพัฒนาคู่ธุรกิจ คัดกรองคู่ธุรกิจรายใหม่ ทบทวนทะเบียนผู้ขาย และตรวจประเมินคู่ธุรกิจทั้งแบบ On site Audit และ Off Site Audit โดยพิจารณาจากคุณภาพสินค้าและบริการการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ด้านการกำกับดูแลด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

8. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต การขยายธุรกิจและการพัฒนาพื้นที่ของ บอท. ส่งผลต่อความหลากหลายของพนักงานที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน บอท. จึงได้ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สื่อสารนโยบายและข้อปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมและการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม กำหนดแผนและดำเนินการป้องกันประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การลงมือทำและศึกษาจากข้อผิดพลาดโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาความรู้ทางด้านธุรกิจให้แก่พนักงานในแต่ละระดับเสริมด้วยหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านภาวะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมพัฒนาพนักงานทุกคนตามความสามารถ (Competency) ที่ครอบคลุมเรื่องงานในหน้าที่ ความรู้ด้านธุรกิจ ตลอดจนการบริหารจัดการตามความเหมาะสมของหน้าที่และ

ความรับผิดชอบอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว จากการให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

9. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดเดา เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อค่าเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยน ทั้งปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายการเงินและการคลัง ภาวะเศรษฐกิจโลก การคาดการณ์และการเก็งกำไร เสถียรภาพการเมืองในประเทศ และต่างประเทศ จิตวิทยาตลาด ค่าเงินต่างๆ และปัจจัยทางเทคนิค ซึ่งความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นนั้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มี การนำเข้า-ส่งออก หรือมีความเชื่อมโยงกับภาคต่างประเทศ

10. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานที่พึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในโรงงานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงแนวโน้มการเชื่อมโยงข้อมูลของอุปกรณ์และส่วนงานต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์มากขึ้น อาทิ การถูกโจรกรรมข้อมูลการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางการค้า และข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบทางการเงิน ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ด้วยเหตุนี้ บอท. ได้กำหนดนโยบายการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ครอบคลุม การใช้งานและการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่สำคัญ เช่น การจำแนกชั้นความลับและการจัดการข้อมูล แนวทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ถูกวิธีและระเบียบการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล รวมถึงส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักรู้ในการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดอบรมและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางไซเบอร์

2.6 วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)

หน้าที่สำคัญของ บอท. และทุกหน่วยงาน ในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น คือ การดำเนินกิจกรรมตามวงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle) ให้ครบถ้วน ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของ บอท. (Understanding Key Organization Objectives)
2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
4. การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking)
5. การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Response)
6. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment or Implementation)
7. การตรวจสอบ ประเมิน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง (Risk Audit, Self Assessment and Improvement)

การสร้างระบบ (System) บริหารความเสี่ยงของ บอท. และทุกหน่วยงาน นอกจากจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการแล้ว ยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารได้อีกวิธีหนึ่ง



ภาพ Risk Management Cycle

2.6.1 การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของ บอท. (Key Objectives)

เป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนสำคัญที่ควรรู้ว่า บอท. นี้ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีอะไรที่ต้องทำ หรือควรทำอะไร และต้องการให้ผลผลิต ผลลัพธ์ ออกมาอย่างไร ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการคิดวิเคราะห์ การพิจารณา และการตัดสินใจปฏิบัติในขั้นตอนอื่น ๆ ทั้งหมด

ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของ บอท. จะต้องทราบและทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์หลัก (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ของ บอท. ว่ามีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมหลัก คืออะไร มีทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ งาน กิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ด้วยว่าตอบสนองหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หรือไม่ อย่างไร มีความคาดหวังให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างไร โดยควรศึกษานโยบาย (Policies) กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และอื่น ๆ ประกอบด้วย



ผลลัพธ์: เมื่อจบขั้นตอนนี้ผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และผู้ประเมินควรมีข้อมูล ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน กิจกรรม กระบวนการ
- 2) ระดับ เป้าหมายของความสำเร็จที่ต้องการ

ภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระดับองค์กร กับวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

2.6.2 การค้นหาและการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และระดับกิจกรรม รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องดูแล รักษาป้องกัน ซึ่งอาจค้นหาจากงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่มีความสำคัญ และจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วระบุดอกมาให้ได้โดยอาจทำเป็นขั้นตอน ดังนี้

การสำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ที่ควรทำการสำรวจข้อมูลความเสี่ยงได้ มี 2 ส่วน คือ

- 1) ข้อมูลภายใน บอท. และหน่วยงาน ได้แก่ รายงาน ระเบียบ คำสั่ง บันทึก การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตัวเลขสถิติ จากพื้นที่กิจกรรมต่าง ๆ หรือ จากการสัมภาษณ์บุคคลภายใน บอท.
- 2) ข้อมูลภายนอก ได้แก่ เอกสาร ข้อมูล ข่าวสาร สิ่งพิมพ์ หรือสถิติ จากหน่วยงานอื่น ๆ หรือ จากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมดูแลของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล
เติบโตและเป็นกลไกสำคัญ
ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
และพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. ให้บริการต่อเรือ ช่อมเรือ ช่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ และจัดส่งพลูให้กองทัพเรือ
2. ให้บริการต่อเรือ ช่อมเรือของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
3. ขยายกิจการโดยการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
4. ขยายกิจการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ การต่อเรือเฉพาะทาง และการพัฒนาอู่สำหรับทรัพย์สิน
- เพื่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
5. บริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
6. ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
รวมทั้งการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

ค่านิยมองค์กร

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ
สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

วัฒนธรรมองค์กร

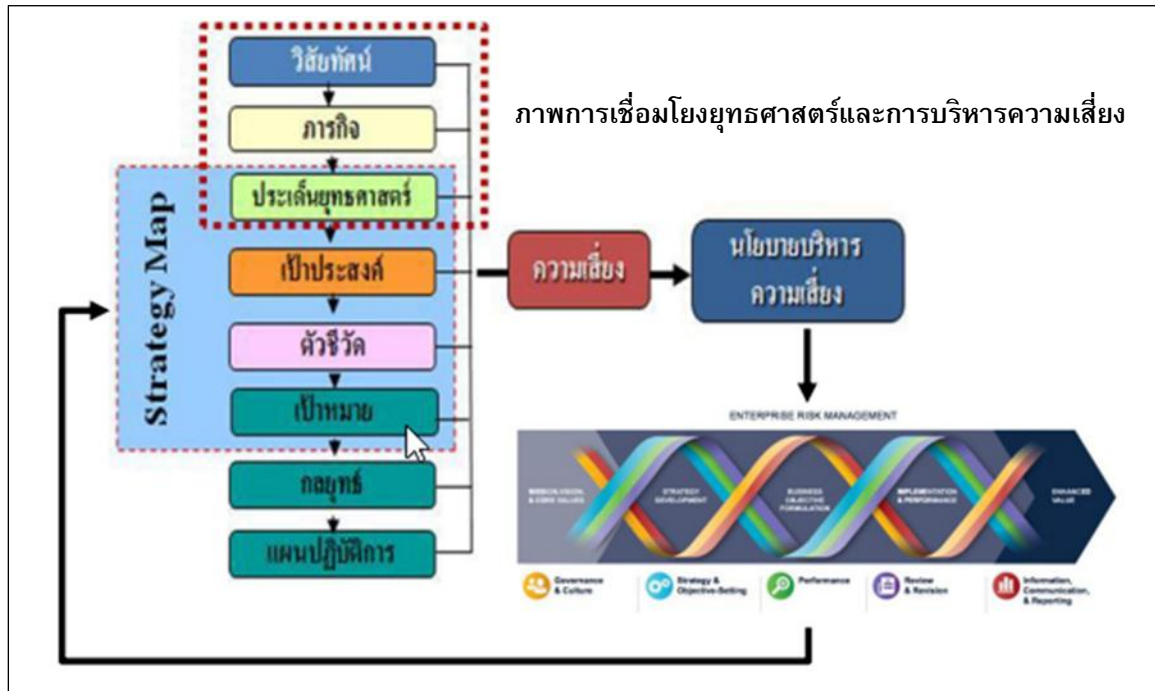
“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อ
สร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

3.2 ยุทธศาสตร์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2568 - 2572

- | | |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ทบทวนและปรับปรุงบทบาท บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตาม
การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลัก
และธุรกิจใหม่ขององค์กร |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม |

3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์จะเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะเป็นข้อมูลในการทบทวนยุทธศาสตร์ตลอดเวลา



บอท. ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เป็นกระบวนการตามปกติของทุกหน่วยงานที่ดำเนินการไปพร้อมกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยมีการดำเนินการที่เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.3.1 บอท. ได้สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โปร่งใสทุกสายงานจะร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกัน (Participation Management) และระดมสมองด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ บอท. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง Risk Appetite , Risk Tolerance และแผนการดำเนินการประจำปีของทั้งยุทธศาสตร์และความเสี่ยง

3.3.2 มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

3.3.3 พัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุมและการติดตามผลการดำเนินการ

3.3.4 มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ Intelligent Risk ในขั้นตอนของการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์มาประเมินความเสี่ยงของการสูญเสียโอกาสของธุรกิจและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรองรับความเสี่ยงนั้น

3.4 Intelligent Risk ของ บริษัทฯ กำหนดได้ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือ ทำให้รายได้ของบริษัทฯ อาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทนกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน และบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และข้อหารือ ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาตามลำดับขั้น และต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขัน หรือต้องการขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติได้อย่างทันทั่วทั้งที่ตามสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

(2) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากบริษัทฯ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญด้านช่างฝีมือและวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือ บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งใจทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและได้รับความร่วมมือจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการอบรมและทดสอบฝีมือแรงงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานได้มีความรู้และได้รับใบรับรองมาตรฐานสากล ทำให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ เชื่อว่าการดำเนินการดังกล่าวจะลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

(3) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาที่ดินและบริษัทฯ ได้เช่าอยู่เรือของ อรม.อร. จ.ชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการซ่อมทำเรือได้ในอนาคตในการนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้อ อู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอยซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

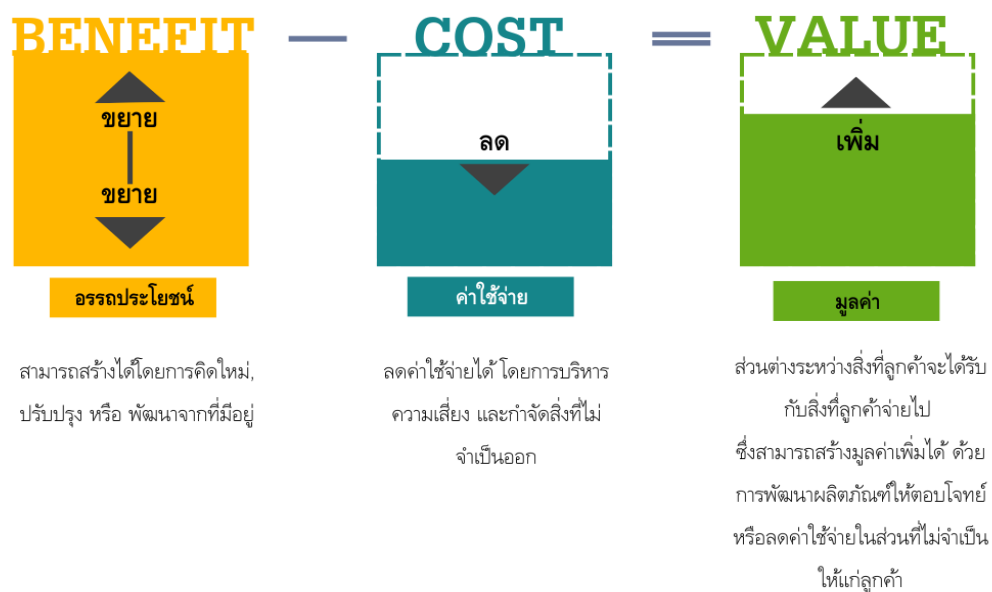
(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะงานต่อเรือและงานซ่อมเรือ อาจจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครน กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

(5) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต จากวัสดุหลักที่บริษัทฯ นำมาใช้ คือ เหล็กแผ่น สี ท่อ วาล์ว และลวดเชื่อม รวมทั้งต้นทุนการผลิตอื่นๆ ที่มีแนวโน้มการปรับเพิ่มราคาต่อเนื่องจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้บริษัทมีต้นทุนประกอบการที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้จำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยการปรับอัตราค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันเท่านั้น

(6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการที่ลูกค้าอาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้เงื่อนไขปกติได้ ดังนั้นบริษัทฯ จำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมทำเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity) และกระแสเงินสด (Cash Flow) ของ บริษัทฯ มีอยู่จำกัด เนื่องจากลูกค้าค้างชำระ ผัดผ่อนการชำระ หรืออยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติเหตุ บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

3.5 การสร้างมูลค่า (value creation) และการเพิ่มมูลค่า (value enhancement)



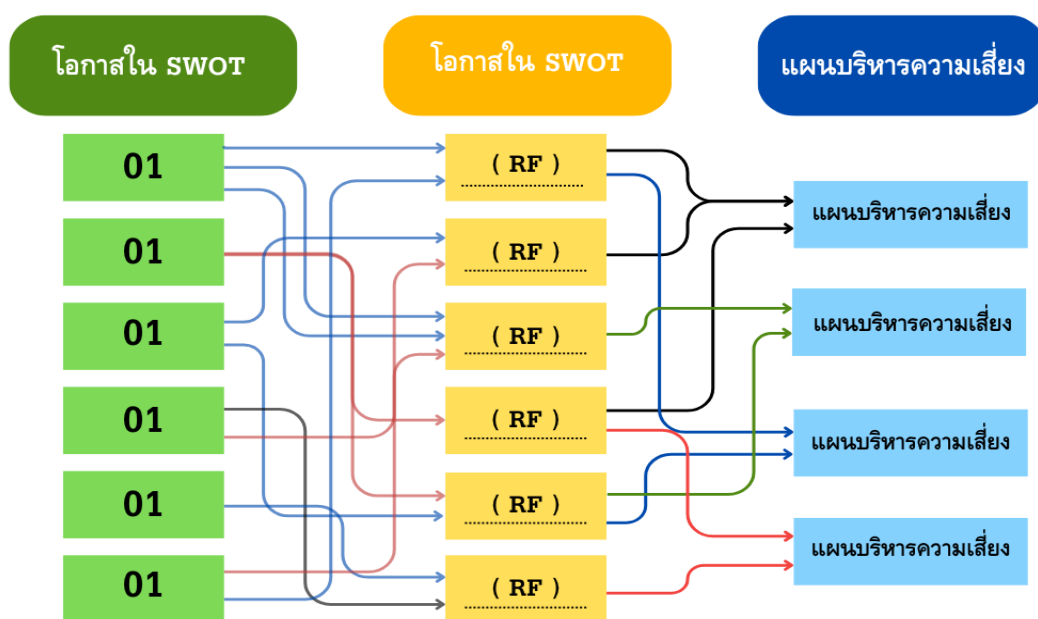
3.5.1 การสร้างมูลค่า (value creation)

value creation ธุรกิจต้องสร้างกระบวนการภายใน ให้สามารถทำหน้าที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้ที่มาติดต่อไม่ว่าธุรกิจจะทำอะไรก็ตามต้องสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการจะมีทุนอยู่ในตัวอยู่ 4 อย่าง คือ

1. ทุนการเงิน เมื่อลูกค้าเข้ามาทำธุรกรรมภายในธุรกิจ และซื้อสินค้าหรือบริการ จ่ายเงินไปจำนวนหนึ่ง แล้วบอกว่าคุ้มกับเงินที่ต้องจ่ายไป
2. ทุนเวลา คือเสียเวลาเดินทางประมาณ 2 ชั่วโมง ว่าจะไปถึงรถก็ติด หากที่จอดรถยาก แต่พอได้ใช้บริการที่บริษัทฯ ปรากฏว่ารวดเร็วทันใจถือว่าคุ้มกับเวลาที่เสียไป
3. ทุนความพยายาม การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ทำให้ลูกค้าไม่ต้องแสวงหาอย่างยากลำบาก หรือหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการเคย แสดงว่าคุ้มกับความพยายาม
4. ทุนจิตใจ สินค้าหรือบริการที่บริษัทฯ ส่งมอบแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าประทับใจ และภูมิใจที่ได้ครอบครอง เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

Value Creation คือ การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อ สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร มีความหมาย 2 ประการ คือ

- 1) การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”
- 2) การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunity : O) ใน SWOT ขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของโอกาสทั้งหมด แล้วนำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงของโอกาสที่ลดลงดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นด้วยการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

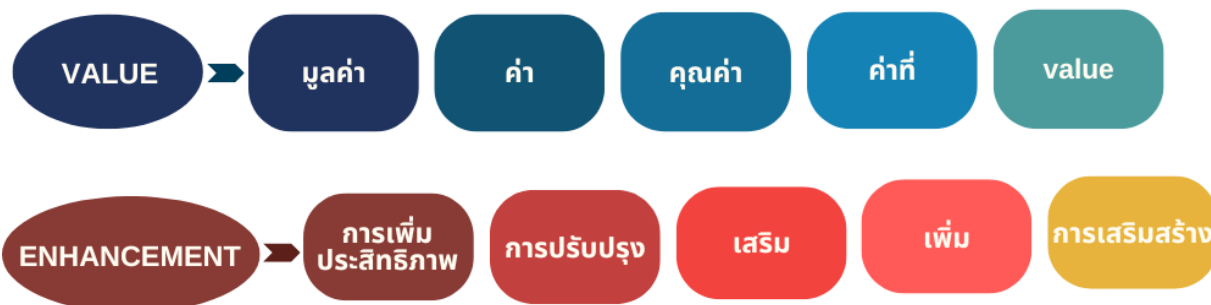


ภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

3.5.2 การเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) คือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

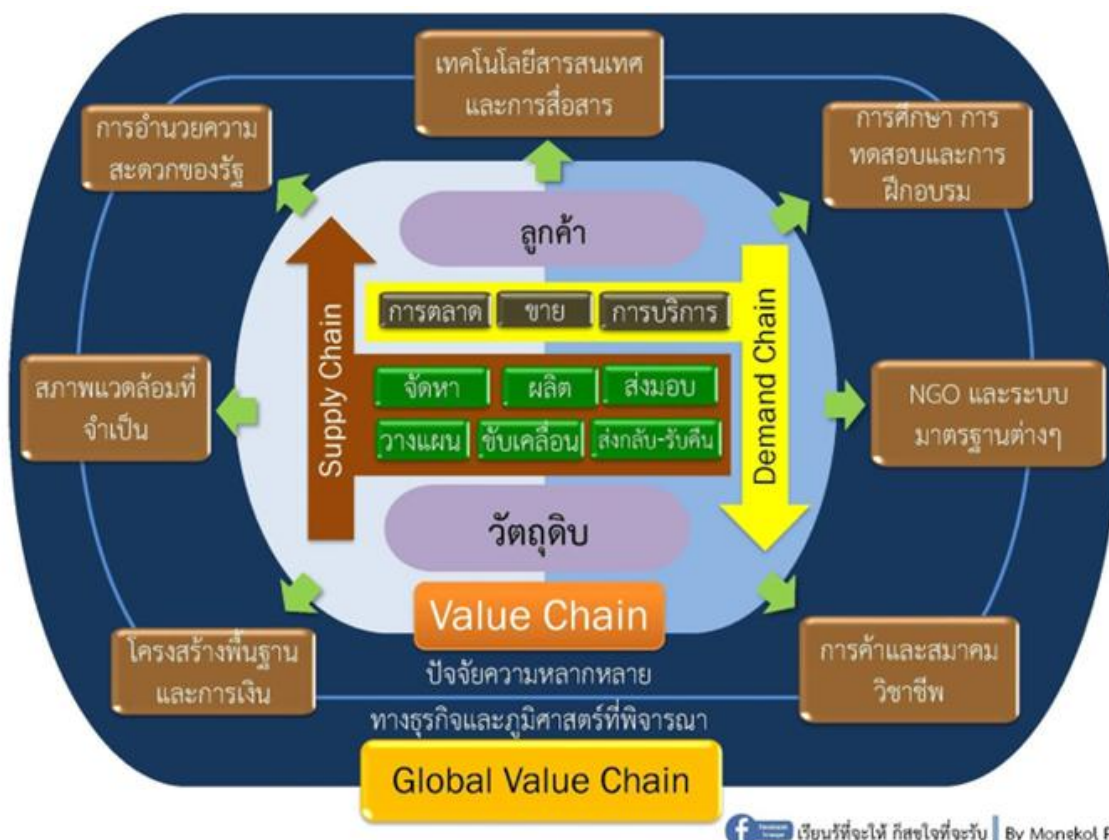
หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คือการวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางการเงินในอนาคตว่าจะเติบโตเท่าใด เติบโตจากแหล่งรายได้ประเภทใด เติบโตจำนวนเท่าใดและจะมีการบริหารจัดการเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างไร จากนั้น

จึงบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นๆ เช่น แผนงานหรืองานโครงการต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้



3.5.3 Value Chain แนวคิดเรื่องการสร้างคุณค่า เป็นแนวคิดที่นักวิชาการ รวมถึงภาคธุรกิจต่างๆ ให้ความสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ธุรกิจในยุคใหม่ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter มีความเห็นว่าต่อไปองค์กรจะให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากภายในสู่ภายนอกองค์กร กระบวนการดังกล่าวจะเริ่มจากการกำหนดคุณลักษณะสำคัญและคุณค่าที่แท้ขององค์กร จากนั้นพิจารณากิจกรรมการทำงานต่างๆ

ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ว่ามีอิทธิพลต่อคุณค่าขององค์กรมากน้อยเพียงใด ผลของการดำเนินงานในลักษณะนี้ จะทำให้เรามองเห็นสิ่งที่องค์กรเป็นจริงๆ ในปัจจุบัน ทั้งข้อดี และข้อเสีย จุดบกพร่อง เพื่อวางแผนทางพัฒนาการดำเนินงาน จนถึงพัฒนาองค์กร แน่นอนว่า Value Chain ในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันตามแต่พันธกิจ และกระบวนการทำงานหลักขององค์กร



3.5.4 การพิจารณาความเสี่ยงที่กระทบต่อมูลค่าของกิจการ นอกจากประเด็นในการคำนวณถึงการดำเนินกิจการในอนาคตของโครงการลงทุนใหม่ ที่อาจจะมีมูลค่าของ EVA โดยรวมลดลงตามที่ได้กล่าวถึงแล้ว ในกรณีของกิจการที่ดำเนินธุรกิจท่ามกลางความไม่แน่นอนอาจจะต้องพิจารณาความเสี่ยงอื่นนอกเหนือจาก ความเสี่ยงจากผลตอบแทนของโครงการ อย่างเช่น ความเสี่ยงทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนขึ้น หรือความจำเป็นในการต้อง พึ่งพาแหล่งเงินจากการกู้ยืมเงินที่อาจจะมีต้นทุนทางการเงินของเงินที่สูงกว่าเงินที่ระดมจากส่วนของผู้อถือหุ้น

3.5.5 ข้อดีของการใส่ใจในกลยุทธ์การเพิ่มมูลค่ากิจการ

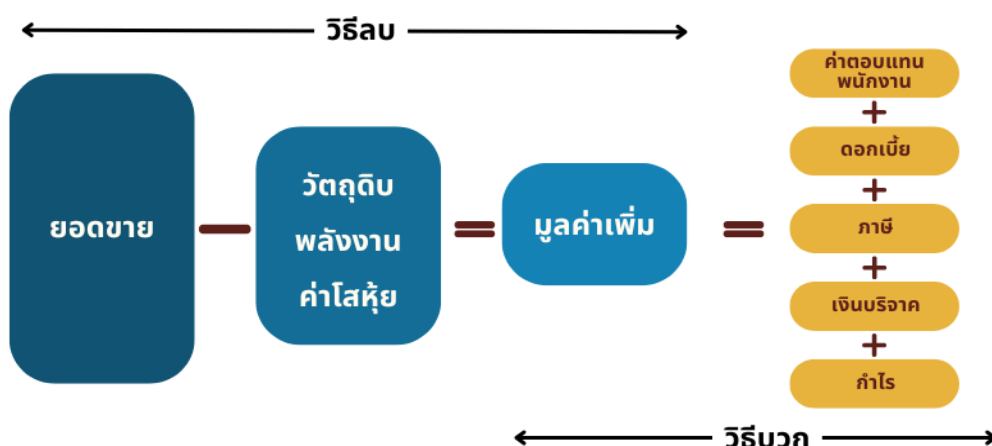
(1) การที่กิจการเน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยการเอามูลค่าของกิจการหรือ EVA เป็นแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงทางธุรกิจ จะทำให้มูลค่าของกิจการเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง ครอบคลุมเท่าที่การลงทุนในโครงการต่าง ๆ หรือการ ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนของโครงการที่ให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (positive NPV Projects) เป็นบวกได้อย่างต่อเนื่อง

(2) การใช้กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าของกิจการหรือ Value Enhancement Strategy ทำให้กิจการ ไม่ตกอยู่ในหลุมพรางของการมองผลสำเร็จแต่เพียงอัตราส่วนทางการเงินบางอัตราส่วน อย่างเช่น ROE = Return on Equity หรือ ROA : Return on Assets หรือ ROI: Return on Investment ซึ่งอาจจะทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความผิดพลาดและปฏิเสธหรือไม่อนุมัติโครงการลงทุนที่ดีออกไปและ เป็นการมองมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่เน้นกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นเท่านั้น ไม่พิจารณามูลค่าของกิจการที่มาจาก ตัวเลขค้างรับ (Accrual Basis) ซึ่งมาจากมูลค่าทางบัญชีเพียงด้านเดียว

(3) การใช้ EVA แทนอัตราส่วนทางการเงินเป็นการเน้นย้ำให้ผู้บริหารสายงานต้องมีความรับผิดชอบ ในการกำกับติดตามและคอยประเมินปัจจัยที่อยู่ในความควบคุมของกิจการเอง โดยเฉพาะผลตอบแทนของเงิน ลงทุน และความเสี่ยงจากการสูงขึ้นของต้นทุนทางการเงินของเงินลงทุนที่ต้องคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจในโครงการ ลงทุน แทนที่จะใช้ข้ออ้างผิด ๆ ด้วยความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่ถูกต้องว่าประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่ตนควบคุมไม่ได้

(4) การเพิ่มของมูลค่าของกิจการตามแนวคิดนี้ มาจากการตัดสินใจในด้านการลงทุนและการดำเนิน ธุรกิจของผู้บริหารทุกสายงานร่วมกัน จึงเป็นแนวคิดที่มาจากความร่วมมือร่วมใจของแต่ละหน่วยธุรกิจอย่างแท้จริง

(5) ในกรณีที่กิจการมีมูลค่าตลาดของกิจการอื่นมาเทียบเคียงหรือสามารถประเมินมูลค่าตลาดได้ นอกเหนือจากมูลค่าที่ปรับมาจากรายการทางบัญชี กิจการก็จะสามารถก้าวล่วงออกไปสู่ระดับของการประเมิน มูลค่าของกิจการที่ซับซ้อนขึ้นอีกระดับหนึ่ง

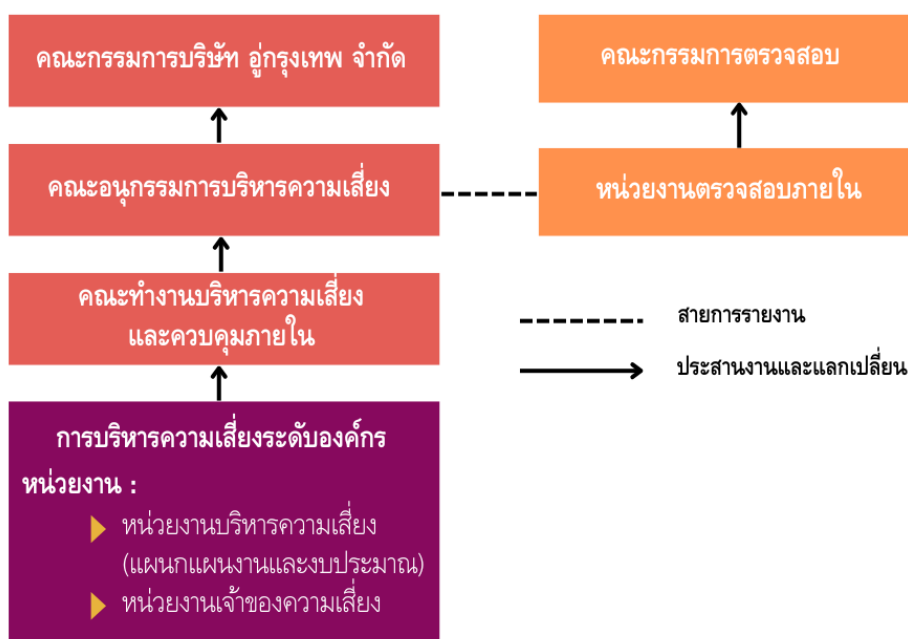


3.5.6 แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของต้นทุนและค่าใช้จ่าย การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรนั้น นอกจาก บอท.จะบริหารจัดการด้วยการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของการเติบโตทางการเงินตามแนวทางข้างต้นแล้ว บอท.ยังมีการนำปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver Tree) ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ไปบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีอีกด้วย

3.6 โครงสร้างและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อการบริหารความเสี่ยงของ บอท. จะประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทั้งหมด โดยในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการตรวจสอบมีความรับผิดชอบและรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และได้มีการกำหนดหน้าที่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับในองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมโดยทั่วไป ดังนี้

แผนภาพโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง



3.6.1 คณะกรรมการบริษัทฯ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.6.1.1 มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.6.1.2 สนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องในองค์กร

3.6.2 คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.6.2.1 สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.6.2.2 สอบทานการดำเนินงานของ บอท. ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บอท.

3.6.3 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีบทบาทในการกำกับดูแล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้มีการสื่อสารและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

3.6.3.1 พิจารณาการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร

3.6.3.2 กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการเผยแพร่ นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยทบทวนและปรับปรุงนโยบาย GRC เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

3.6.3.3 พิจารณาการกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรเพื่อมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้านขององค์กรได้รับการจัดการอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

3.6.3.4 กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการตามนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหาย รวมทั้งการปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัทฯ

3.6.3.5 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรโดยสร้างความตระหนัก ทักษะและพฤติกรรมของบุคลากรของบริษัทฯ เกี่ยวกับการเรียนรู้ความเสี่ยง การตัดสินใจทางธุรกิจบนพื้นฐานของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

3.6.3.6 พิจารณาให้เห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของการควบคุมภายใน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน หรือแนวทางที่กำหนด เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายใน สู่การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.6.3.7 พิจารณาให้เห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี

3.6.3.8 พิจารณาให้เห็นชอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

3.6.3.9 พิจารณาให้เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและความเพียงพอของมาตรการบริหารความเสี่ยง และรายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบต่อไป

3.6.3.10 พิจารณาให้เห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส และรายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบต่อไป

3.6.3.11 พิจารณาสอบทานและนำเสนอขออนุมัติกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยมีการสอบทานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (ถ้ามี)

3.6.4 คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด มีการจัดตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.6.4.1 ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กร ทั้งความเสี่ยงภายในองค์กร โดยครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 4 ประเภท (S – F – O – C)

3.6.4.2. พิจารณานโยบายการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3.6.4.3. พิจารณากำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของบริษัทฯ เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3.6.4.4 พิจารณากำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมตามความเสี่ยง เสนอการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในแต่ละประเภท

3.6.4.5 ควบคุมดูแล ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และรายงานผลการดำเนินงานเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงบริษัทฯ เพื่อพิจารณาเป็นประจำทุก 3 เดือน

3.6.5 หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ บอท. คือ พนักงานแผนงานและงบประมาณ แผนกแผนงานและงบประมาณ กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

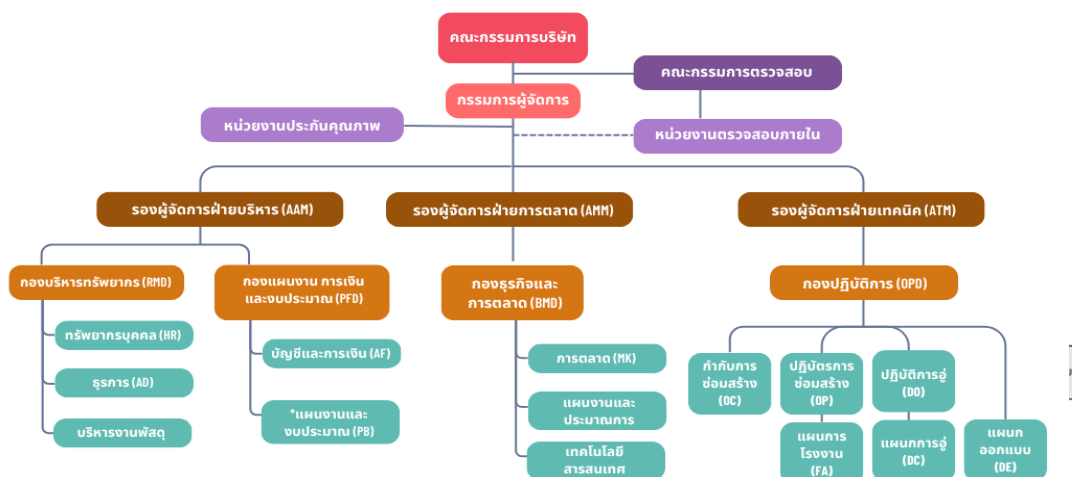
3.6.5.1 เป็นเลขานุการในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเป็นผู้ช่วยเลขานุการในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.6.5.2 จัดทำเอกสารและส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.6.5.3 ติดตาม กำกับและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะทำงานฯ คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ

3.6.5.4 ดูแลข้อมูลในระบบ RMS

โครงสร้างของหน่วยงานภายในองค์กร



3.7 การควบคุมภายใน ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (Internal Control)

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 มาเป็นแนวทางในการควบคุมภายใน

3.7.1 ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายใน การนำไปปฏิบัติ และการดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

3.7.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ/บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินงาน
- เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ในด้านการรายงาน
- ทางการเงิน และด้านอื่นๆ
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ
- และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.7.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- ป้องกันการทุจริต รั่วไหล
- การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร
- การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร
- ใช้ติดตามและประเมินคุณภาพการดำเนินงานทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบหรือสอบทานอื่น

3.7.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายใน

ที่	ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนปฏิบัติงาน	กระบวนการ / ระยะเวลา
1	คณะกรรมการ	สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากร ในองค์กรทุกคนได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	แจ้งให้บุคลากรภายในได้รับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน เช่น ประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ หนังสือเวียน ทุก 6 เดือน
2	ทุกหน่วยงาน	ทุกหน่วยงานดำเนินการประเมิน 5 องค์ประกอบควบคุมภายในให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 1. ทำตามภาคผนวก ก และภาคผนวก ข 2. ทำตามแบบ ปค. 5	1. ภายในกันยายนของทุกปี (รายงานปลายปี) 2. ภายในมีนาคมของทุกปี (รายงานกลางปี) 3. ภายในตุลาคมของทุกปี (รายงานต้นปี)
3	คณะกรรมการ	วิเคราะห์การประเมิน 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก และภาคผนวก ข แบบ ปค.5)	ภายใน 5 วัน
4	ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบภายในสอบทาน แบบ ปค.6	ภายใน 3 วัน
5	คณะกรรมการ	1. ติดตามมาตรการปรับปรุงที่ระบุในแบบ ปค.5 (ไม่สำเร็จเพิ่มมาตรการ) 2. ติดตามกิจกรรมที่พบจุดอ่อน / ความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน	1. ภายในเดือนกุมภาพันธ์ และกันยายน ของทุกปี 2. ไตรมาสละ 1 ครั้ง
6	ทุกหน่วยงาน	1. ทบทวนการควบคุมภายในของหน่วยงาน(ตามแบบ ปค.5) 2. รายงานกิจกรรมที่พบจุดอ่อน	ภายในเดือนสิงหาคมของทุกปี
7	คณะกรรมการ	วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ตามแบบ ปค.5 เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงประจำปีที่ต้องดำเนินการ	ภายในตุลาคมของทุกปี
8	คณะกรรมการ	เสนอกรรมการผู้จัดการพิจารณา 1. แบบ ปค.4.และแบบ ปค.5 ภาคผนวก ก 2. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับระยะเวลาการดำเนินงานรอบ 12 เดือน	ก่อนประชุมคณะกรรมการ ไตรมาสที่ 4
9	คณะกรรมการ	รายงานผลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ต่อ คณะอนุกรรมการ	ภายในกันยายนของทุกปี
10	คณะกรรมการ	1. รายงานการควบคุมภายในระดับองค์กรของบอ.ประจำปี เสนอ ประธานฯ ลงนาม นำเรียน ผบ.ตร. ลงนาม ตามแบบ ปค.2 เสนอ กระทรวงการคลัง 2. รายงานการควบคุมภายในระดับองค์กรของบอ.ประจำปี (ที่ ผบ.ตร. ลงนามแล้ว) เสนอ กรรมการผู้จัดการ นำเรียน ปลัดกระทรวงกลาโหม	1. ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี 2. ภายในเดือนมกราคมของทุกปี

3.7.5 การใช้รูปแบบรายงาน

3.7.5.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1) หรือ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค.2)

3.7.5.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

3.7.5.3 รายงานแผนการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

3.8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งตามกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน

- 1) ระบุความเสี่ยง / โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability)¹ / ผลกระทบ (Impact)
- 2) ประเมินความเสี่ยง
- 3) กำหนดมาตรการจัดการ และกำหนด ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ซึ่งเป็นทั้ง Leading และ Lagging Indicator เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงและเพื่อควบคุมกิจกรรมลดความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) รายงานความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารบริษัท คณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริษัท ตามลำดับ

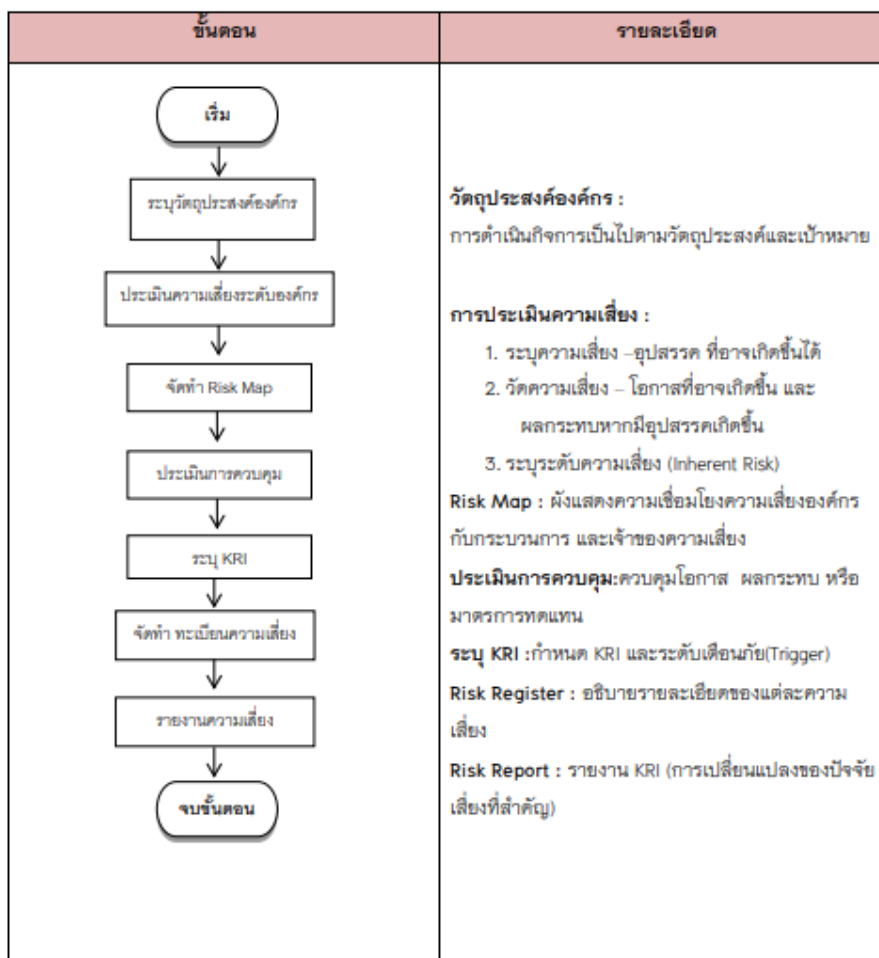
3.9 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะ ของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.9.1 การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
- ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร มากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวบรวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

3.9.2 การเชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือตัวชี้วัดของหน่วยงาน และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)



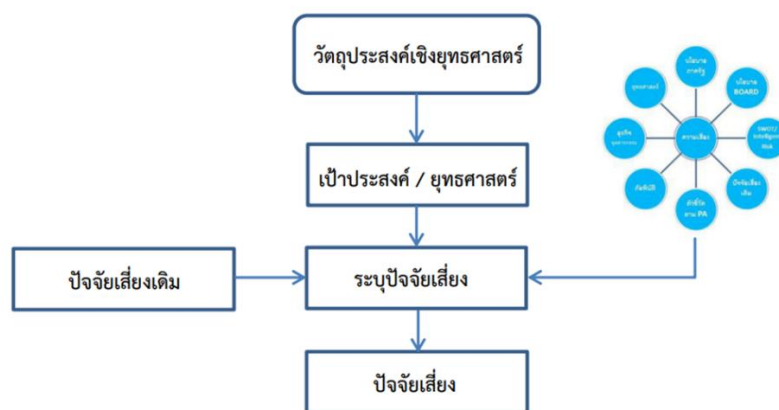
● **ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** บอท. ได้กำหนดค่าของระดับของความเสียหายที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จากบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท อุรุราช จำกัด ค่าเกณฑ์วัดผลของระดับ 2

● **ความเปี่ยงเบน (Risk Tolerance)** บอท. ได้กำหนดค่าความเปี่ยงเบนความเสี่ยง จากค่าเกณฑ์วัดผลของบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท อุรุราช จำกัด ระดับ 3

3.10 การระบุปัจจัยความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและ Intelligent Risk

การระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์นั้น ได้พิจารณาจากความเสี่ยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การลงทุนประจำปี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดขององค์กรรวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี รวมทั้งเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร และโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรนั้น ได้พิจารณาผ่านมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมว่าสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะพิจารณานำปัจจัยเสี่ยงนั้น ไปจัดทำเป็น แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



ภาพ แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยง

3.10.1 ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) การบริหารและจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดของ บอท. ซึ่งจะช่วยในการกำหนดขอบเขตในการบริหารและจัดการความเสี่ยงและเป็นเครื่องมือ ช่วยในการบริหารจัดการความครบถ้วนของความเสี่ยงที่ต้องมีการบริหารจัดการ ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่ให้ผู้บริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดอาจเริ่มพิจารณาจากวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ กระบวนการทางธุรกิจ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจ

3.10.2 เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario) เหตุการณ์ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลให้เกิดความไม่แน่นอนอันอาจส่งผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบธุรกิจทั้งในด้านบวกและด้านลบ

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม
ความเสี่ยงแต่ละลักษณะที่มีโอกาสเกิดขึ้น เช่น - ความล่าช้าของโครงการ - การเกิดอัคคีภัย - ระบบล่มข้อมูลสารสนเทศสูญหาย - ความเสียหายจากการทุจริตของพนักงาน	เกิดจากธรรมชาติหรือบุคคลอื่นหรือนโยบายจากหน่วยงานอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีป้องกันได้ เช่น - ฝนตกหนัก - การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า - การก่อวินาศกรรม/ลอบวางระเบิด	เกิดจากนโยบายการทำงาน หรือบุคลากรภายในองค์กร สามารถควบคุมแก้ไขได้ เช่น - เจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์ และขาดแรงจูงใจในการทำงาน - กฎระเบียบ เคร่ง ครัดมากเกินไปทำให้งานล่าช้า - ระบบ IT ไม่ทันสมัยล่าช้า ใช้งานยาก - ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับลดเงินเดือนเนื่องจากทำงานผิดพลาดและล่าช้า - ข้อมูลในการทำงานได้รับความเสียหาย - สูญเสียทรัพย์สิน / รายได้ เนื่องจากการทุจริต	เกิดขึ้นภายหลัง เช่น - การฟ้องร้อง - องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง - ครอบครัวยุติธรรมชีวิตจากการก่อวินาศกรรมเกิดความลำบาก

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผล กระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุม หรือความรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจากการพิจารณาความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีต
2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่
3. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล
4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ดี ควรมีการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย
5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

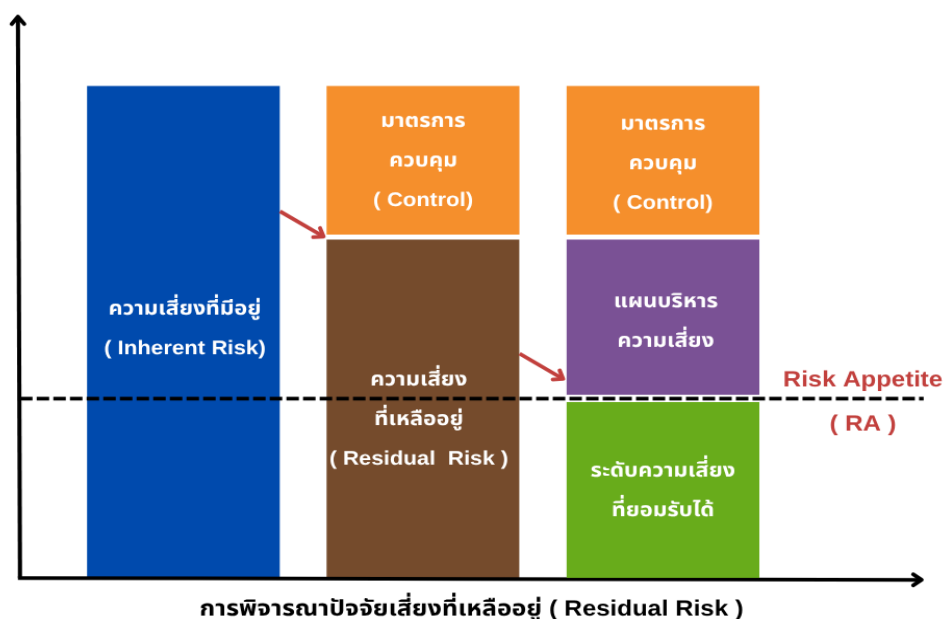
3.11 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ มาตรการ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติ ที่ใช้ในควบคุมการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุมได้กำหนดไว้ 3 มุมมอง คือ

- 1 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2 กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3 กระบวนการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน

โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาครบทั้ง 3 มุมมอง โดยหากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอ ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทันที สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจนด้วย

ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับการควบคุม		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน ที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็น มาตรฐาน แต่ยังไม่นำ ออกมาใช้	มีการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็น มาตรฐานของแต่ละ หน่วยงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมี การรายงานให้ ผู้บริหารทราบเป็น ระยะ
5	เกิดประโยชน์ สูงสุด	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุ ระยะเวลาการ ติดตามและรายงาน ผลที่ชัดเจน



3.12 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้

เป็นการนำกระบวนการที่ได้ประเมินระดับความเสี่ยงแล้วมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และนำเฉพาะกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงกว่าระดับควบคุม (Control Score) ซึ่งเป็นสถานการณ์บ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง “ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) = ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามกระบวนการมาตรฐานการควบคุมภายใน” ความเสี่ยงคงเหลือ สามารถกระทำได้ โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น

วิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses)

4T	Take	Treat	Transfer	Terminate
	ยอมรับ	ลด	กระจาย / ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
ความหมาย	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่ยงแบบร่วมจัดการ โดยกระจาย ถ่ายโอน ความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบุคคล หรือองค์กรอื่น	ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (ไม่คุ้มเสี่ยง)

3.12.1. **รับ (Take)** : โดยการขออนุมัติยอมรับความเสี่ยง หรือไม่ต้องกระทำการใดๆ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือมีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมาก ไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก อยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

3.12.2. **ลด (Treat)** : โดยการควบคุมภายใน หรือใช้กลยุทธ์ มาตรการอื่นๆ

- พยายามลดความเสี่ยงโดยเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- ลดความน่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความเพียงพอในการปฏิบัติงาน

- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ

3.12.3. **ถ่ายโอน (Transfer)** : โดยการทำประกันภัยหรือการจ้างบุคคลภายนอก ในกรณีที่ความเสี่ยงที่คาดเดาได้ยาก ป้องกันได้ยาก หรืออาจมีขนาดความรุนแรงสูงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ไม่สามารถแบกรับผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นได้หรือความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญหรือต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด ก็สามารถใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการทำประกันภัย หรือจ้างหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกมาดำเนินการให้

3.12.4. **เลี่ยง (Terminate)** : โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กร ส่วนงาน งาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการอย่างสูง แต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอย่างหนึ่งอย่างใดดังข้างต้น เช่น กรณีความเสี่ยงจากการคัดค้านของมวลชนในพื้นที่โครงการ ซึ่งในที่สุด เมื่อไม่อาจใช้วิธีอื่นใดได้ ก็ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน หรือยกเลิกโครงการ

3.13 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)

หลังจากได้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) ระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้นในการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นและเปลี่ยนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการ

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

3.13.1. การวิเคราะห์ Cost จะพิจารณาจากงบประมาณ และปริมาณของงานที่แรงงานโดยทั่วไปสามารถทำได้ภายในหนึ่งเดือน (Man-month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.13.1.1 งบประมาณ แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ มีคำอธิบายดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม
Medium	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม $\leq 10\%$ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
High	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม $> 10\%$ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

3.13.1.2 แรงงาน (Man-month) แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ มีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	• ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม • เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
Medium	• มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายใน บอท. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายใน บอท. ที่เกี่ยวข้อง 2 หน่วยงาน • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ
High	• มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมหรือมีการประสานงานกับหน่วยงานภายในบอท. เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เพิ่ม • มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายใน บอท. ที่เกี่ยวข้อง 3 หน่วยงานขึ้นไป • มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ต้องดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานของ บอท. และหน่วยงานภายนอก

การวิเคราะห์ Cost Level พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับแรงงาน (Man-Month) โดยมีรายละเอียดตามตารางนี้

Cost Level	งบประมาณ	แรงงาน (Man-month)
High	High	High
High	High	Medium
High	Medium	High
Medium	High	Low
Medium	Medium	Medium
Medium	Low	High
Low	Medium	Low
Low	Low	Medium
Low	Low	Low

3.13.2 การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับเช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก

เมื่อวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level ได้แล้ว นำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

Benefit Level	Cost Level	Priority for Mitigation Action
High	High	พิจารณาเป็นพิเศษ
High	Medium	2
High	Low	1
Medium	High	3
Medium	Medium	2
Medium	Low	1
Low	High	4
Low	Medium	3
Low	Low	2

3.14.การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Assessment)

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บอท. กำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบ หากความเสี่ยงที่ถูกระบุเกิดขึ้นจริงก่อน จากนั้นประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วย สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (P x I)} = \text{ระดับโอกาส (P)} \times \text{ระดับความรุนแรง (I)}$$

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Probability : P)¹ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่างโอกาสในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 80%
4	สูง	61-80%
3	ปานกลาง	41-60%
2	น้อย	21-40%
1	น้อยมาก	น้อยกว่า 20%

ตัวอย่างระดับโอกาสในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	โอกาสในการเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
4	สูง	โอกาสในการเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	โอกาสเกิดขึ้นในบางสถานการณ์
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยมากหรือไม่เคยเกิดขึ้น

ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่างความรุนแรงของผลกระทบในเชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 2 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 2 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 บาท - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	มากกว่า 20,000 บาท - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	น้อยกว่า 20,000 บาท

ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	การดำเนินงานล่าช้ามากกว่า 90 วัน
4	สูง	การดำเนินงานล่าช้า 76 - 90 วัน
3	ปานกลาง	การดำเนินงานล่าช้า 61 - 75
2	น้อย	การดำเนินงานล่าช้า 46-60 วัน
1	น้อยมาก	การดำเนินงานล่าช้า 45 วัน

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อองค์กรพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ของโอกาสระหว่างที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรมขององค์กร ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น

3.15 การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเตรียมตามลำดับความเสี่ยงและเลือกความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

1. ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
2. ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
3. ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4. ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ทั้งนี้ การกำหนดค่าคะแนนระดับความเสี่ยงที่ใช้ในการกำหนดระดับความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดโดยผู้รับผิดชอบกระบวนการที่ได้นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารองค์กร (ค่าคะแนนที่ใช้ในการกำหนดระดับความเสี่ยง อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนโยบายที่องค์กรกำหนด)

3.16 การกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี

เป็นการกำหนดเป้าหมายของการลดระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะทำได้ภายหลังที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว โดยการจัดกิจกรรมหรือการเพิ่มเติมมาตรการควบคุมภายในลงไปในกระบวนการที่ต้องบริหารความเสี่ยงและเมื่อสิ้นปีงบประมาณองค์กรสามารถลดระดับความเสี่ยงในกระบวนการนั้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	5	1*5	2*5	3*5	4*5	5*5
	4	1*4	2*4	3*4	4*4	5*4
	3	1*3	2*3	3*3	4*3	5*3
	2	1*2	2*2	3*2	4*2	5*2
	1	1*1	2*1	3*1	4*1	5*1
		1	2	3	4	5
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

ระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับความเสี่ยงสูง

ระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับความเสี่ยงต่ำ

ที่มา : คู่มือการใช้งานระบบงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) โดย กฟผ.

3.17 ขั้นตอนการระบุ น้ำหนักของสาเหตุหลัก และสาเหตุรอง

3.17.1 การวิเคราะห์เลือกสาเหตุความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงให้ได้พร้อมกับเลือกสาเหตุความเสี่ยงภายในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กร

3.17.1.1. ระบุคะแนนโอกาสเกิด (P) x ผลกระทบ (I) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง และระบุโทนสีในกล่องของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว เพื่อดูความรุนแรงของความเสี่ยง

3.17.1.2. ระบุคะแนน P x I ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง และระบุโทนสีในกล่องของสาเหตุความเสี่ยงแต่ละตัวเพื่อดูความรุนแรงของความเสี่ยง

3.17.1.3. การที่เราจะระบุสาเหตุความเสี่ยงนั้น นอกจากจะต้องระบุ P x I ของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการระบุ น้ำหนัก สาเหตุหลักและสาเหตุรองในขั้นตอนไปพร้อมๆ กัน

3.17.2 ระบุสาเหตุหลักและสาเหตุรอง เรียบร้อยแล้วก็ให้ทำการระบุ น้ำหนัก 1-100% ของสาเหตุภายในทั้งหมดรวมกัน ในกรณีที่คุณระบุสาเหตุภายใน มา 3 สาเหตุความเสี่ยง เช่น

สาเหตุความเสี่ยง A สาเหตุรอง (P x I)	น้ำหนัก 20%
สาเหตุความเสี่ยง B สาเหตุหลัก (P x I)	น้ำหนัก 60%
สาเหตุความเสี่ยง C สาเหตุรอง (P x I)	น้ำหนัก 20%

3.17.3 การระบุสาเหตุความเสี่ยงหลัก หรือ สาเหตุความเสี่ยงรอง เพราะว่าจะต้องนำสาเหตุความเสี่ยงไปใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง Action Plan ต่อไป



3.18 มาตรการควบคุมความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม

3.18.1 มาตรการควบคุมแบ่งออกเป็น 4 มาตรการ ดังนี้

3.18.1.1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด

3.18.1.2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3.18.1.3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

3.18.1.4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคารการเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้หากมีการประกันภัย เป็นต้น

3.18.2 กิจกรรมควบคุม (Control Activity) หมายถึง วิธีการและการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้เป็นอย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น กิจกรรมควบคุมควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ เช่น การสอบทานงานโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง การควบคุมทรัพย์สิน มีการตรวจนับและเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ขององค์กร และย่อยลงมาเป็นระดับกลุ่มภารกิจ ถึงกลุ่มงาน เป็นต้น ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

3) แบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การตอบสนองความเสี่ยง คำนึงความเสี่ยงโอกาส และผลกระทบ (Probability and Impact) ระดับความเสี่ยง (Risk Level) สาเหตุ-ปัจจัยที่ควบคุมได้ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้การควบคุมความเสี่ยง(Risk Control) รายงานความเสี่ยง (Risk Report) แผนสำรอง (Emergency Plan) การทบทวนความเสี่ยง (Risk Review) ความถี่ในการทบทวน (Review Frequency)

4) แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

3.19 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและ Portfolio Views of Risk

3.19.1 Portfolio Views of Risk

เป็นภาพรวมที่สะท้อนรูปแบบความเสี่ยง ระดับความสำคัญและน้ำหนักของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดภายใน บอท. เป็นการแสดงพอร์ต ด้านการบริหารจัดการ ทั้งหมดว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันในกิจการ มีประเด็นใดบ้าง และมาจากปัจจัยความเสี่ยงใดบ้าง

Portfolio Views หมายถึง ภาพรวมทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งตามประเภทธุรกิจสายการให้บริการ หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ขององค์กร หรือ พันธกิจแล้วแต่ความเหมาะสม

Views of Risk หมายถึง ภาพรวมของความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) จึงเป็นการรวบรวมความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพียงแต่แยกออกเป็นกลุ่มๆ ตามพันธกิจหรือตามสายธุรกิจ เพื่อให้เห็นภาพแยกจากกัน และโดยทั่วไปจะไม่สนใจว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด จึงไม่จำเป็นต้องแยกแต่ละกลุ่มตาม S-O-F-C ของ COSO หากแต่ต้องการภาพว่าในแต่ละธุรกิจในแต่ละพันธกิจมีความเสี่ยงประเภทใด

(1) เป็นการระบุความสำคัญของแต่ละพอร์ต เช่น ในการแสดงพอร์ตตามพันธกิจก็ต้องระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละพันธกิจมีระดับ (น้ำหนักความสำคัญ) ต่อความสำเร็จของกิจการอย่างไร

(2) ความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละส่วนของพอร์ตก็ต้องแสดงออกมาให้เห็นระดับความสำคัญ (ทั้งน้ำหนัก) ของความเสี่ยงเช่นกัน เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดว่า ความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงในภาพมีความสำคัญเท่ากันหมด

(3) กรณีที่มีมิติของความเสี่ยงในเชิงพื้นที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย พอร์ตที่แสดงก็จะต้องแสดงระดับความสำคัญ (น้ำหนัก) ของความเสี่ยงรายพื้นที่ด้วย

(4) กรณีที่ต้องการให้รายละเอียดของพอร์ตลงไปถึงระดับกระบวนการและระดับกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ก็สามารถแสดงระดับความเสี่ยงในกระบวนการหรือกิจกรรมที่ถูกกระทบสูงจากความเสี่ยงได้

Portfolio Views of Risk มีความแตกต่างจากการแสดงภาพของความเสี่ยงในรูปของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) คือ จะมองทุกซอกทุกมุมมองของความเสี่ยงภายในองค์กรพร้อมๆ กัน เปรียบเทียบกันในแผนภาพเดียว เพื่อทำให้เห็นว่าจุดเสี่ยงอยู่ในพันธกิจใด กระบวนการใด กิจกรรมใด อันจะทำให้สามารถกำหนดหรือตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

3.19.2 การนำข้อมูล Portfolio Views of Risk ไปใช้ประโยชน์

เมื่อกิจการสามารถสร้างภาพรวมความเสี่ยงทั้งพอร์ตได้แล้ว จะพบว่าในพันธกิจที่ 1 กระบวนการที่ 1 จะต้องถูกกำกับความเสี่ยงอย่างมาก เพราะน้ำหนักความสำคัญของกระบวนการสูงถึง 70% ในกระบวนการแต่ละกระบวนการจะมีกิจกรรมเสี่ยงสูงเพียงบางกิจกรรมเท่านั้นเมื่อสามารถระบุกิจกรรมที่เสี่ยงสูงได้แล้ว ก็จะสามารถมุ่งเน้นและใส่ใจในความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นได้ ประเด็นความเสี่ยงที่กระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมมีระดับคะแนนของโอกาสจะเกิด $\times$ ระดับความรุนแรงของผลกระทบแตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้จัดลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม กรณีที่มีมิติเชิงพื้นที่มีความสำคัญ พอร์ตของความเสี่ยงสามารถบอกได้ว่าควรให้ความสำคัญกับพื้นที่ใดมากเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ ดังนี้

- (1) ระดับความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่มาจากองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจ
- (2) ระดับความเสี่ยงที่จะส่งผลให้เกิดการเบี่ยงเบนของการดำเนินงานจนไม่บรรลุเป้าหมายของกิจการ

ดังนั้น หากสิ่งที่เป็นจุดของความเสี่ยนี้มีทั้งความสำคัญสูง และมีระดับความเสี่ยงสูงด้วย ก็จะเป็นอันตรายต่อองค์กรมาก และควรจะได้รับ ความสำคัญ ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้นี้ จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของกิจการด้วย เพื่อให้เห็นว่าแนวทาง / แผน / กิจกรรม การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามผลการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

3.20 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

Risk Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

- (1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ
- (2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
- (3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ
- (4) การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
- (5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

3.20.1 วัตถุประสงค์ของการลากเส้นแสดงความสัมพันธ์ของ Risk Map

- 1) เพื่อให้ผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร
- 2) เพื่อใช้ค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหลัก และปัจจัยเสี่ยงหลัก ที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปัญหา หรือความเสี่ยงขึ้นในองค์กร (คนจะต้องหาทางจับใจให้ได้)
- 3) เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องแม่นยำ และครอบคลุมความเสี่ยงหลายๆ เรื่อง
- 4) เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำ Portfolio View of Risk ต่อไป

3.20.2 วิธีการลากเส้นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map

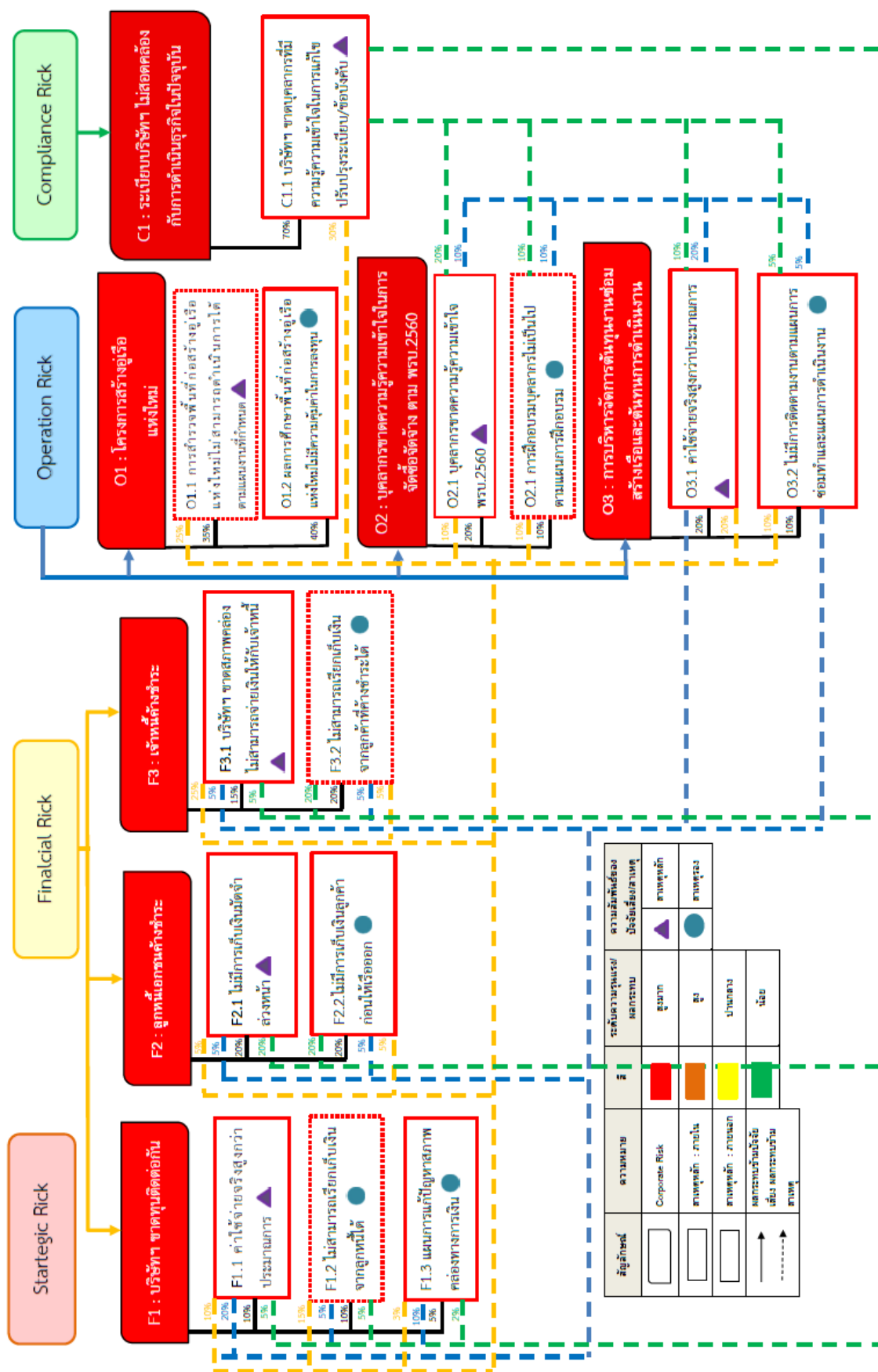
Risk Map เกิดขึ้นมาจากการนำความเสี่ยงขององค์กรมาทำการแบ่งแยกตามหมวดหลักๆ ออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ S - O - F - C เมื่อได้ทำการแบ่ง หัวตารางให้เป็น S - O - F - C เรียบร้อยแล้วก็ให้นำประเด็นความเสี่ยง หรือ ชื่อความเสี่ยงหลักที่เป็นความเสี่ยงระดับองค์กรมาเรียงตามตาราง S-O-F-C

โดยจะต้องแบ่งประเภทของประเด็นความเสี่ยงให้ถูกต้องตรงกับประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน และตามด้วยสาเหตุความเสี่ยงจะอยู่ที่ปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสาเหตุความเสี่ยงจะมีการแบ่งแยกออกเป็น สาเหตุภายในและสาเหตุภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการระบุความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ซึ่งจะสามารถสร้างเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงได้ ในมิติต่างๆ ดังนี้

1) จะต้องทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงโดยต้องสนใจว่าปัจจัยใดจะเกิดก่อนเกิดหลัง การลากเส้นความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยง A ไปยัง ปัจจัยเสี่ยง B ที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะ A เป็นต้นเหตุความเสี่ยง และ B เป็นผลกระทบจาก A

2) วิเคราะห์ให้ได้ว่าเส้นแต่ละเส้นที่ลากมานั้น ปัจจัยใด/สาเหตุใดเป็นจุดกำเนิดของความเสี่ยง ปัจจัยใด/สาเหตุใดเป็นผู้รับผลกระทบของความเสี่ยงในเส้นที่ลาก เพื่อระบุหัวลูกศรการลากเส้นความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยง A ไปยังสาเหตุความเสี่ยง ของ ปัจจัยเสี่ยงใดๆ ก็ได้ ในลักษณะแสดงความสัมพันธ์ร่วมของสาเหตุการเกิดความเสี่ยงว่า ปัจจัยเสี่ยง A เกิดจากสาเหตุความเสี่ยงใดได้บ้าง

3) เมื่อลากเส้นและระบุหัวลูกศร ของสาเหตุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงครบแล้ว ก็มาดูกันว่าปัจจัยใด/สาเหตุใดเป็นตัวปล่อยหัวลูกศรไปหาปัจจัย/สาเหตุอื่นมากที่สุด ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ ที่ปล่อยหัวลูกศรจะต้องรับผิดชอบความเสี่ยงหลัก และจะต้องมีแผนก่อนการลากเส้นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความเสี่ยง A ไปยังสาเหตุความเสี่ยงของปัจจัยๆ ใดๆ ก็ได้ เช่นกัน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ร่วมกันของสาเหตุความเสี่ยง แต่จำเป็นจะต้องมีการอธิบายให้ได้ว่าสาเหตุใดเป็นสาเหตุหลัก อะไรเป็นสาเหตุผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา



ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

3.21 การสื่อสาร การรายงานผลและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

3.21.1 กำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

บอท. มีการกำหนดกระบวนการ ช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการในการสื่อสารหลังจากที่มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแล้ว หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะนำไปประกาศเผยแพร่ให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านทาง Website , e-mail , ดิบบอร์ดประกาศ ให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง ภายในเวลาที่เหมาะสม

3.21.2 การรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

บอท. มีการประเมินการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ในทุกระดับ โดยมีการระบุความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง โดยมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และเวลาที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งกำหนดจัดทำ และจัดส่งให้คณะกรรมการ QMR กำกับติดตามและให้การสนับสนุน

3.21.2.1 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

(1) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ภายใน 60 วัน หลังจากจัดวางระบบแล้วเสร็จ (รายงานครั้งเดียว)

(2) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ นอกจากนี้เพื่อรายงานผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

รูปแบบรายงาน รายงานระดับหน่วยงาน เป็นรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังกำหนด มี 4 แบบ

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค. 2 (ระดับหน่วยงานของรัฐ) เป็นการรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทุนเวลาและโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค. 4 เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค. 5 เป็นการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

4. รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในแบบ ปค. 6 เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่ามีความเพียงพอปฏิบัติ

ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

3.21.2.2 การรายงานการบริหารความเสี่ยง บอท. มีการกำหนดรูปแบบในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.... และรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บริษัท อุรุพงษ์ จำกัด ปีงบประมาณ 25... / ไตรมาสที่... ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงจะมีการนำเสนอคณะทำงานฯ คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ

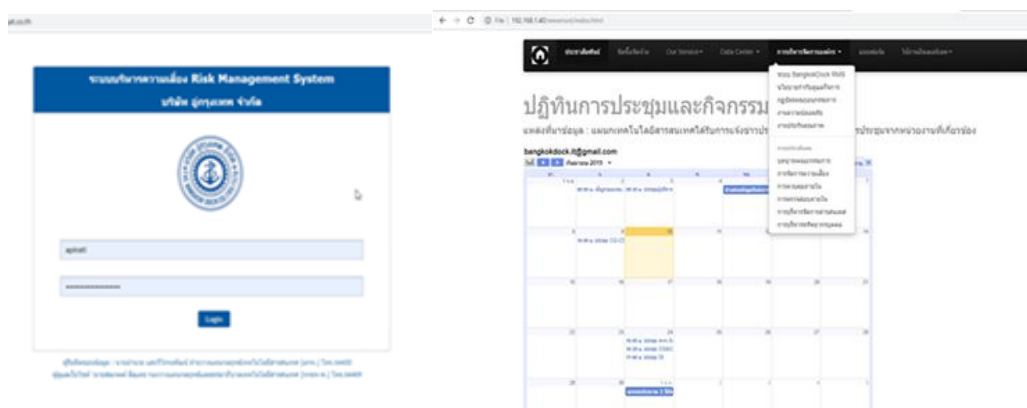
3.21.3 กระบวนการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

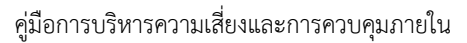
เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ โดยจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอและเป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานภายในองค์กรรับทราบและสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด บอท. กำหนดกระบวนการและวิธีการการรายงานสถานะความเสี่ยงให้มีความชัดเจนรวมถึง ความถี่ของการติดตามประเมินผล และรูปแบบการรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ได้กำหนดให้มีรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่นเหตุการณ์ ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อย แต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล

1. ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
2. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
3. ความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

3.22 ระบบ Risk Management System (RMS)

ระบบงานบริหารความเสี่ยง Risk Management System (RMS) เป็นโปรแกรมประยุกต์ที่ กฟผ. ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง บอท. ในฐานะน้องเลี้ยงตามโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพี่เลี้ยง) ได้นำระบบดังกล่าวมาพัฒนาใช้ โดยในภาพรวมของโปรแกรมห่างกล่าวประกอบด้วย





ระบบบริหารความเสี่ยง Risk Management System

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

apirati อดิศักดิ์ เข็มสวัสดิ์ บอท. Editor กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ

ปังจี้ดอ้ง การประเมินปังจี้ดอ้ง แผนงาน ขั้วลู่ดอ้งลู่ดอ้ง รายงาน ความคืบหน้า WARNING การดูแลระบบ เลือกบทบาท ออกจากระบบ ผู้จัดการใช้งาน

ระบุปังจี้ดอ้ง
คัดลอกปังจี้ดอ้ง
ระบุ Risk Appetite
ระบุ ความเสี่ยง

[illegible][illegible][illegible]

3.22.5 รายงาน : ปส.1, รส.1, Risk Profile, Risk Profile เปรียบเทียบ, ความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง, สรุปจำนวนปัจจัยเสี่ยง และ Chart ปัจจัยเสี่ยง

3.22.6 Warning : การกำหนดสัญญาณเตือน, แสดงข้อมูลสัญญาณเตือน (รายเดือน) แล Risk Early Warning Indicator

ภาพประกอบการเข้าระบบบริหารความเสี่ยง Risk Management System (RMS) ของ บอท.



ภาคผนวก ก.

แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)**

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

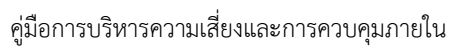
.....(หน่วยงาน).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่เดือน..... พ.ศ.ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(หน่วยงาน).....เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

(.....)

ตำแหน่ง

.....



บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

ณ. วันที่ เดือน พ.ศ.

56



องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร ๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ ความเสี่ยง ๒.๔ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกัน ความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑ เรื่องทั่วไป ๓.๒ การสอบทานโดยผู้บริหารแต่ละระดับ ๓.๓ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ๓.๔ การมอบหมายงาน ๓.๕ ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ๓.๖ มาตรการติดตาม และตรวจสอบ	



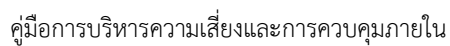
องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑ สารสนเทศ ๔.๒ การสื่อสาร	
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑ การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) ๕.๒ การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluation) ๕.๓ การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ๕.๔ การรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ กรณีที่มีการ ทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต	

ผลการประเมินโดยรวม

บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

()
ตำแหน่ง

.....



รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน พ.ศ.....

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
กิจกรรม วัตถุประสงค์			- การควบคุมภายใน เพียงพอ / ไม่เพียงพอ - เหตุผลประกอบ			

(

ผู้รับรางวัล



การประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

บส.1

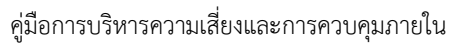
หน่วยงานรับผิดชอบ :
โครงการ / กิจกรรม / งาน :
รองรับยุทธศาสตร์ :
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) :
ประเภทความเสี่ยง

S	F	O	C
---	---	---	---

วิเคราะห์ความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง (S)	งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
สาเหตุ	ระดับความเสี่ยง (S)				
	P	I	P x I	ระดับความเสี่ยง	

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

(I) ระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ		5							
		4							
		3							
		2							
		1							
			1	2	3	4	5		
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)							

61



ภาคผนวก ข.

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน													Plan ←-----→		
													Actual ←-----→		
หัวข้อ	น้ำหนัก	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			รวม	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		น้ำหนัก
1. ธรรมชาติขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนัก 15)															
1.1. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบควบคุมภายใน	4	←-----→													
1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	3	←-----→													
1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	4	←-----→													
1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	2	←-----→													
1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	2	←-----→													
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนัก 15)															
2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0							←-----→							
2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	5	←-----→													
2.3 การประเมินทางเลือกและการกำหนดยุทธศาสตร์	0	←-----→													
2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	10				←-----→										
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 35)															
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง	5	←-----→													
3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร	5	←-----→													
3.3 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	5	←-----→													
3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง	3	←-----→													
3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ระบุ	5	←-----→													
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk	12	←-----→						←-----→							
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 15)															
4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	10				←-----→										
4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	5				←-----→										
4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ	0				←--→					←--→					
5.ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 20)															
5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	5			←--→			←--→			←--→		←--→			
5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน	5			←--→			←--→			←--→		←--→			
5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	6				←-----→										
5.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	4	←-----→						←-----→							
รวม	100	51.25			16.25			24.25			8.25				