คู่มือการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน

ประจำปีงบประมาณ 2566

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อนุมัติให้ใช้งาน การประชุม ครั้งที่ 4/2565 วันที่ 1 ธันวาคม 2565

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นหนึ่งในระบบการบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) โดยจัดทำขึ้นตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และแนวทางการจัดระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งพัฒนามาจากระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ COSO ERM 2017 และ ISO 31000

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2566 เพื่อการยกระดับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเป็นการดำเนินการครอบคลุมการควบคุมภายใน การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามและจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ และยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจและเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผล Enable ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM &IC) สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566

พลเรือโท กฤษณะ กุลฑียะ
ประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ธันวาคม 2565

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 1

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร 1

1.1 ยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 2

– ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ 2

– การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของบริษัทฯ 3

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4

1.3 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง 4

1.3.1 ความเสี่ยง (Risk)

1.3.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

1.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

1.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

1.3.5 ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

1.3.6 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

1.3.7 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ส่วนที่ 2 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 6

1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร 6

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง
และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 9

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์
2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง 11
3.1 การระบุความเสี่ยง
3.2 การกำหนดกิจกรรมควบคุม
3.3 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม
3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง
3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและการจัดทำ Portfolio View of Risk
4. การทบทวนและบริหารความเสี่ยง 15
4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง
4.2 การกำหนดแนวในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง
4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล 16
5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร
5.2 การติดตาม ประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน
5.3ข้อมูลและเทคโนโลยีการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ส่วนที่ 3 แนวทางการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 19
3.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง 19
และการควบคุมภายใน (GRC) ประจำปี 2566
3.2 การควบคุมภายใน ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (Internal Control) 20
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 22

ส่วนที่ 4 การบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด 26
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ 26

4.2 โครงสร้างและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง 26
4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 29
4.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง 29
4.5 ความเสี่ยงหลัก โอกาสในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 29
4.6 หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 32
4.7 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน 33
4.8 การระบุปัจจัยความเสี่ยง 34
4.9 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses) 36
4.10 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ 37
4.11 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis) 38
14.11.1. การวิเคราะห์ Cost
14.11.2. การวิเคราะห์ Benefit Level
14.11.3. แบบประเมินการควบคุม
14.11.4 KRI and Trigger
4.12 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 41
- ตัวอย่างโอกาสในเชิงปริมาณ แสดงความเสี่ยงจากงบประมาณการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย
- ตัวอย่างระดับโอกาสในเชิงคุณภาพ
- ตัวอย่างความรุนแรงของผลกระทบในเชิงปริมาณ แสดงความเสี่ยงจากงบประมาณการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย
- ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ ในเชิงคุณภาพ
4.13 การจัดระดับความเสี่ยง 42
4.14 การกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี 43
- ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
4.15 ขั้นตอนการระบุ น้ำหนักของสาเหตุหลัก และสาเหตุรอง 44
4.16 มาตรการควบคุมความเสี่ยง 45

4.17 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและ Portfolio Views of Risk 45

4.17.1 Portfolio Views of Risk

14.17.2 การนำข้อมูล Portfolio Views of Risk ไปใช้ประโยชน์

4.18 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) 46

4.18.1 วัตถุประสงค์ของการลากเส้นแสดงความสัมพันธ์ของ Risk Map 47

4.18.2 วิธีการลากเส้นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map 47

4.18.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2564 49

4.19 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 50

4.20 ระบบ Risk Management System (RMS) 50

4.21 การติดตามประเมินผล 52

ภาคผนวก

ผนวก ก แบบพิมพ์การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 53

การควบคุมภายใน :

- แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยของรัฐ) 54
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 55
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน 58

การบริหารความเสี่ยง :

- แบบ บส.1 การประเมินความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ 59
- แบบ บส.2 รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง 60

ผนวก ข แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 61

****

ส่วนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปและแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.1. ยุทธศาสตร์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

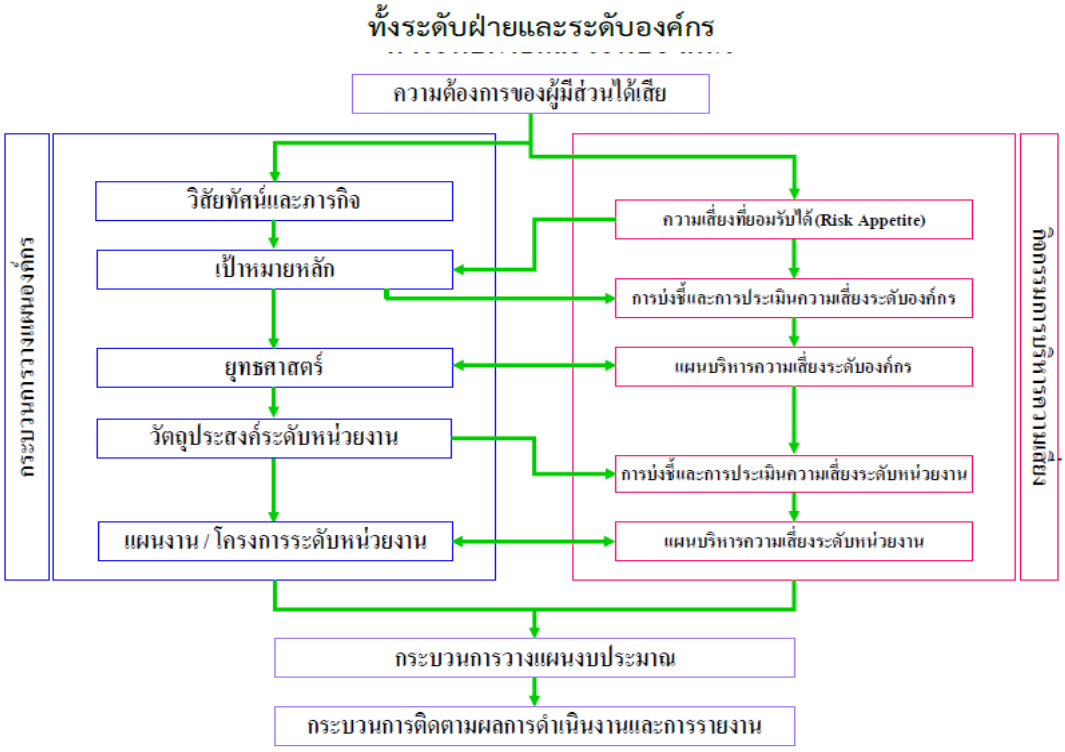
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

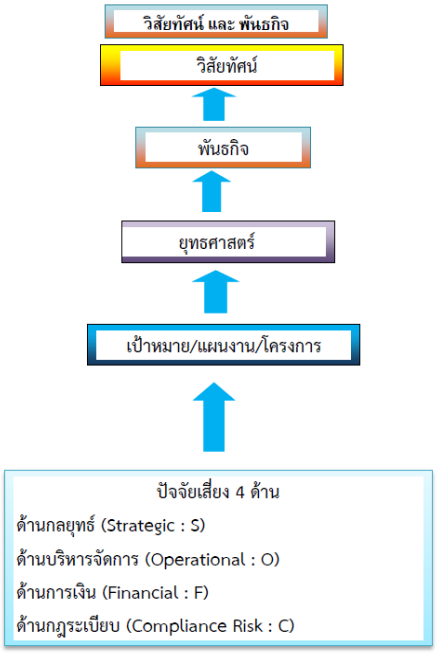
❖ ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย /สำนักงานต่างๆ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงานและหน่วยงานในสังกัด พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 –2570 ของ บอท.



❖ การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ กำหนดได้ ดังนี้[1]

(1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือ ทำให้รายได้ของบริษัทอาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทนกำลังการผลิต ที่เหลืออยู่ บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน และบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และข้อหารือ ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาตามลำดับชั้น และต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขัน หรือต้องการขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติได้อย่างทันท่วงทีตามสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

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

(3) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างรอการพัฒนาที่ดิน และบริษัทฯ ได้เช่าอู่เรืออรม.อร. จ.ชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการซ่อมทำเรือได้ในอนาคต ในการนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้อ อู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอยซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

1 แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566 –2570 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะงานต่อเรือ และงานซ่อมเรือ อาจจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครน กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

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

(6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการที่ลูกค้าอาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้เงื่อนไขปกติได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมทำเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity) และกระแสเงินสด (Cash Flow) ของ บริษัทฯ มีอยู่จำกัด เนื่องจากลูกค้าค้างชำระ ผัดผ่อนการชำระหรืออยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสียและความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.2.1 เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความรู้ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บอท.

1.2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของ บอท.

1.2.3 เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร

1.3 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดาเนินงานไม่ประสบ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

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

1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์เจ้าหน้าที่ระบบการทำงาน ฯลฯ

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

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

1.3.5 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

1.3.6 ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

ส่วนที่ 2
ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมิน
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

➢ เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย -การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	100	

1.ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance)รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC)แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารควาเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่น ๆ 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 มีโครงสร้างความรับผิดชอบมีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรม

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงนที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานและการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1.3 **บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง** (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคุลมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

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

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่นแผนยุทธศาสตร์ด้าน 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 รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงานระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HRแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและสามารถ

สรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงานโดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงานและสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วนระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์–การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย–การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

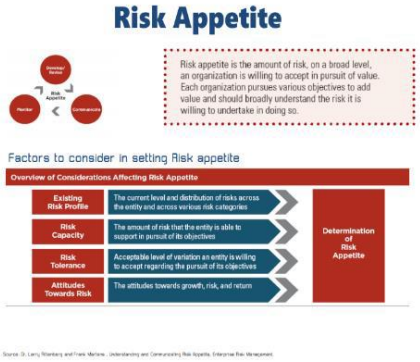
ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Toleranceที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/

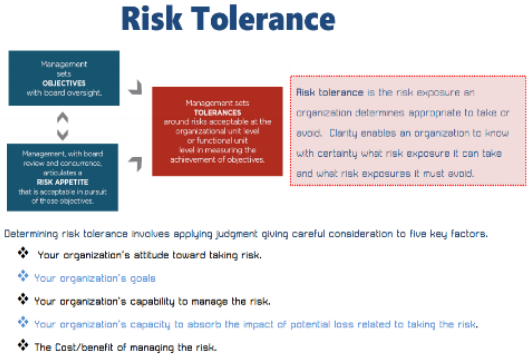
Financial Risk และ Compliance Risk (S–O–F–C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA / RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA / RTที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective)ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ





2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย–การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถ

ทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลักจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรส. เพื่ออนุมัติระดับ 3 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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 โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมรวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจนมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์

องค์กร และแผนงานของสายงานนอกจากนี้ กรณีที่ รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่(Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

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

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้(Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับ

ความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ การกำหนดระดับความเสี่ยง(สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง(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) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่

ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการRisk 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 ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

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)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

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

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

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้ างวฒั นธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯมีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ที่กำหนดครบถ้วนโดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสและนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาสระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

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 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ EWS มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (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 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดาเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดาเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กาหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงานผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนมีการประเมินการรับรู้ของ 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 เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

ส่วนที่ 3
แนวทางการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

3.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ประจำปี 2566

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๖

GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารองค์กรแบบบูรณาการอย่างมีคุณค่า (Business Integrity) และการมีคุณธรรมในการบริหาร เช่น การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบคำสั่ง และการปฏิบัติ การให้คุณให้โทษ จะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรในทุกมุมมองของการบริหารตามหลัก Balanced Scorecards และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ปลูกฝังจิตสำนึกด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร ให้แก่พนักงานและบุคลากร เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สนับสนุนหรือผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน การปฏิบัติการที่มีศักยภาพอย่างยั่งยืนตามหลักการ GRC คือ

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

๒. เชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินการและมีการวัดผลที่ตรงประเด็น บูรณาการด้าน GRC ที่ดีมีคุณภาพ มีคุณค่าและส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติการ ช่วยลดช่องว่างของการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นจากการแยกกันทำงานในแบบต่างคนต่างทำ หรือเป็นตามลักษณะของงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ กระบวนการ ระบบ การส่งเสริมให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแล องค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มี การปฏิบัติตามระเบียบหรือ การควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสมทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้อง ทุกระดับ จนได้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดประสิทธิภาพของคุณค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรและเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับโดยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับเพียงพอและเหมาะสม ผู้บริหาร พนักงานและบุคลากร นำระบบการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้เป็นกลไก ในการกำหนดมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันและลดโอกาสการนำไปสู่ความเสี่ยง ดำเนินงานระดับกิจกรรมที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชั่น

๔. การควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Executing) และการติดตามผล (Monitoring) ทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) การควบคุมภายในที่เพียงพอในการลดความเสี่ยงของบุคคล ช่วยกำกับคนมากขึ้น เช่น การกำกับติดตาม (Monitoring) การใช้ระบบควบคุมการตรวจสอบคุณภาพงานและการทดสอบผลงานว่าใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิผล หรือ กระบวนการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบในภารกิจ การกำหนดให้มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

๕. นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๖. นำระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System : RMS) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการกำกับดูแลที่ดี ทำหน้าที่เป็นระบบเฝ้าระวัง เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า เป็นระบบอัตโนมัติที่กำกับการปฏิบัติในลักษณะที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ หรือเป็นระบบ รายงานความผิดปก

๗. กำหนดให้มีการติดตาม ประเมิน ทบทวน ปรับปรุงและรายงานผลการกำกับดูแลกิจการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกไตรมาส

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

นาวาเอก

(ปริศฎางค์ กาศขุนทด)

รองผู้จัดการ (การตลาด) รักษาการแทน

กรรมการผู้จัดการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.2 การควบคุมภายใน ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด(Internal Control)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าดด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 มาเป็นแนวทางในการควบคุมภายใน

3.2.1 ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายใน การนำไปปฏิบัติ และการดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

3.2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

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

3.2.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- ป้องกันการทุจริต รั่วไหล
- การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร
- การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร
- ใช้ติดตามและประเมินคุณภาพการดำเนินงานทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบหรือสอบทานอื่น

3.2.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายใน

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนปฏิบัติงาน	กระบวนการ / ระยะเวลา
1	คณะทำงานฯ	สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	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	คณะทำงานฯ	วิเคราะห์การประเมิน 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก และภาคผนวก ข แบบ ปค.5)	ภายใน 5 วัน
4	ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบภายในสอบทาน แบบ ปค.6	ภายใน 3 วัน
5	คณะทำงานฯ	1. ติดตามมาตรการปรับปรุงที่ระบุในแบบ ปค.5 (ไม่สำเร็จเพิ่มมาตรการ) 2. ติดตามกิจกรรมที่พบจุดอ่อน / ความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน	1. ภายในเดือนกุมภาพันธ์และกันยายนของทุกปี 2. ไตรมาสละ 1 ครั้ง

6	ทุกหน่วยงาน	1. ทบทวนการควบคุมภายในของหน่วยงาน (ตามแบบ ปค.5) 2. รายงานกิจกรรมที่พบจุดอ่อน	ภายในสิงหาคมของทุกปี
7	คณะทำงานฯ	วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ตามแบบ ปค.5 เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงประจำปีที่ต้องดำเนินการ	ภายในตุลาคมของทุกปี
8	คณะทำงานฯ	เสนอกรรมการผู้จัดการพิจารณาลงนาม 1. แบบ ปค4.และแบบ ปค.5 ภาคผนวก ก 2. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับระยะเวลาการดำเนินงานรอบ 12 เดือน	ก่อนประชุมคณะอนุกรรมการไตรมาสที่ 4
9	คณะทำงานฯ	รายงานผลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับระยะเวลาการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ต่อคณะอนุกรรมการฯ	ภายในกันยายนของทุกปี
10	คณะทำงานฯ	1. รายงานการควบคุมภายในระดับองค์กรของบอท. ประจำปี เสนอ ประธานฯ ลงนาม นำเรียน ผบ.ทร. ลงนาม ตามแบบ ปค.2 เสนอ กระทรวงการคลัง 2. รายงานการควบคุมภายในระดับองค์กรของบอท. ประจำปี (ที่ ผบ.ทร. ลงนามแล้ว) เสนอ กรรมการผู้จัดการ นำเรียน ปลัดกระทรวงกลาโหม	1. ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี 2. ภายในเดือนมกราคมของทุกปี

3.2.5 การใช้รูปแบบรายงาน

3.2.5.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1) หรือ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังหรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค.2)

3.2.5.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

3.2.5.3 รายงานแผนการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.3.1. ความหมายของความเสี่ยง (Risk) สิ่งต่างๆที่สามารถก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย การรั่วไหลความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3.3.2 ประเภทของความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (S-F-O-C) ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรในระดับสูงและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมากอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ไม่สามารถเชื่อมโยงนโยบายกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงาน เป็นต้น

2. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** คือ ความเสี่ยงที่ทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขาดสภาพคล่อง การมีลูกหนี้เกินกำหนดชำระจำนวนมาก การมีระยะเวลาเก็บหนี้นาน เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ข้อกำหนดการจัดระดับและวิเคราะห์ฐานะการเงินของลูกค้า วิธีปฏิบัติในการชำระหนี้ การกำกับดูแลติดตามผล การดำเนินงาน การทบทวนฐานะการเงินลูกค้า การบริหารจัดการกรณีที่มีหนี้ค้างชำระเป็นเวลานาน เป็นต้น

3. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560 ทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ไม่มีความคล่องตัว ล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย เช่น

1. เกิดความผิดพลาดโดยไม่เจตนา
2. บุคลากรมีเจตนาหรือความตั้งใจที่จะกระทำผิดหรือทุจริต
3. มีข้อบกพร่องของวิธีการ / ขั้นตอนการทำงาน
4. การวางแผนกับการปฏิบัติจริงไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด
5. มีการตีความข้อกฎหมาย ระเบียบ ประกาศโดยผู้ปฏิบัติงาน
6. มีความเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารข้อความตามกฎเกณฑ์
7. เกิดการตีความผิดพลาด
8. การสื่อสารกฎเกณฑ์ไม่ทั่วถึงทุกส่วนงาน
9. ข้อมูลที่เผยแพร่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายไม่ถูกต้อง

3.3.3 ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน แต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ยากที่จะระบุได้มีความถี่ของการเกิดต่ำ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะ

ถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนำโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ ความเสี่ยงด้านการทุจริต/คอร์รัปชันทั้งองค์กร (Corruption Risk) ความเสี่ยงด้าน IT (IT Risk) ความเสี่ยงจากการหยุด ชะงักของธุรกิจ (Business Interruption Risk) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Risks of climate change) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) เป็นต้น

3.3.4 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง อาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

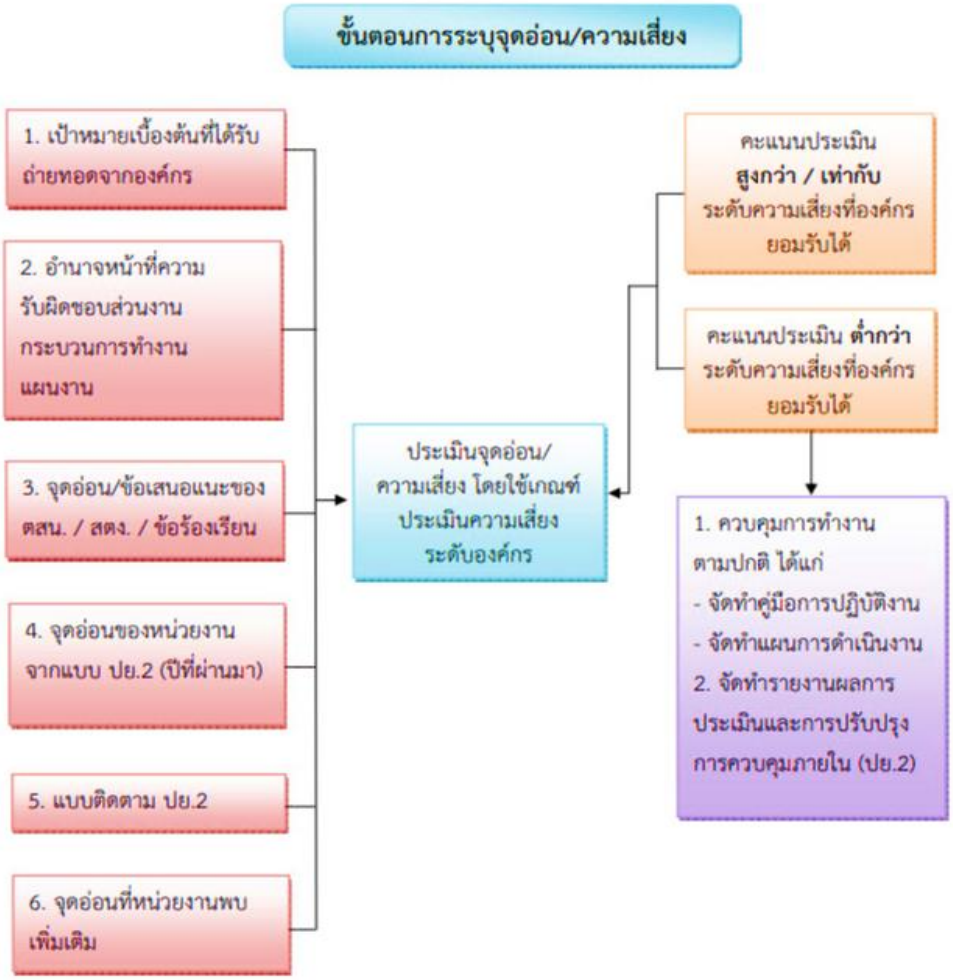
1. **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

3.3.5 การป้องกันความเสี่ยงของหน่วยงาน หน่วยงานต้องทำงานในเชิงรุก คือ มองให้ถึงปัญหาข้างหน้า และให้ถือเป็น “ความเสี่ยง” ที่จะต้องหาทางควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง โดยใช้หลัก “การบริหารความเสี่ยง” และจัดทำเป็น “ระบบ”

3.3.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Concept) การดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจการ หรือการทำงานใดๆ ก็ตามจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับ

3.3.7 ขั้นตอนการระบุจุดอ่อน / ความเสี่ยง



ส่วนที่ 4

การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้นำหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2562 ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและหลักเกณฑ์การประเมินผล Enables ของรัฐวิสาหกิจ (ปรับปรุงปี 2566) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

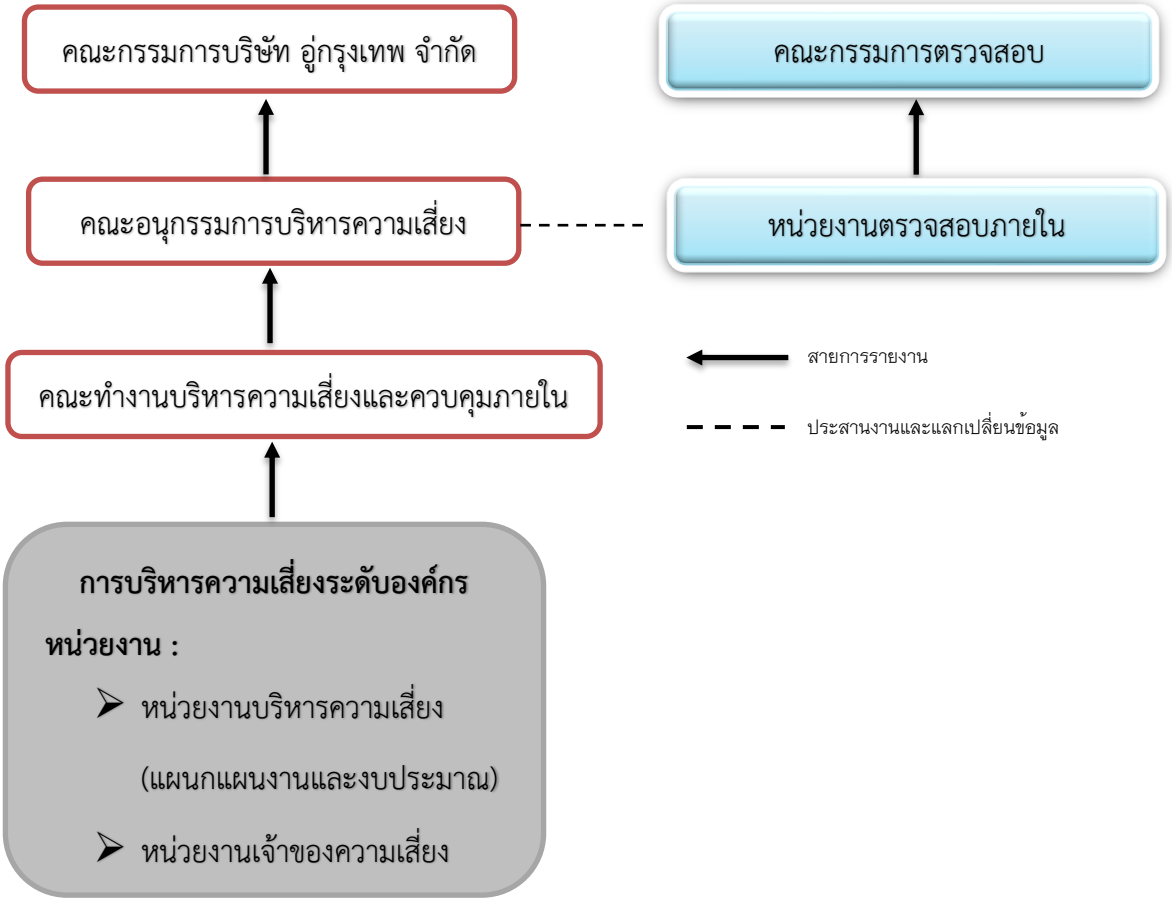
4.1. การกำหนดกลยุทธ์

บริษัทฯ กำหนดวัตถุประสงค์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

4.2. โครงสร้างและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง บอท. มีผังโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

แผนภาพโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง



❖ หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

4.2.1 คณะกรรมการฯ บอท.

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.1.1 มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.2.1.2 สนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องในองค์กร

4.2.2 คณะกรรมการตรวจสอบ บอท.

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

4.2.3 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน บอท.

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีบทบาทในการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้มีการสื่อสารและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

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

4.2.3.2 กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยทบทวนและปรับปรุงนโยบาย GRC เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2.3.3 พิจารณาการกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ประเมินและ

อนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรเพื่อมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้านขององค์กรได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

4.2.3.4 กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการตามนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสียเสียหาย รวมทั้ง การปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัทฯ

4.2.3.5 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรโดยสร้างความตระหนัก ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรของบริษัทฯ เกี่ยวกับการเรียนรู้ความเสี่ยง การตัดสินใจทางธุรกิจบนพื้นฐานของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

4.2.3.6 พิจารณาให้ความเห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของการควบคุมภายใน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน หรือแนวทางที่กำหนด เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายใน สู่การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.2.3.7 พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปี 2565

4.2.3.8 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

4.2.3.9 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและความเพียงพอของมาตรการบริหารความเสี่ยง และรายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบต่อไป

4.2.3.10 พิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส และรายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบต่อไป

4.2.3.11 พิจารณา สอบทานและนำเสนอขออนุมัติกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยมีการสอบทานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (ถ้ามี)

4.2.4 หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

4.2.4.1 งานเลขานุการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะทำงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4.2.4.2 งานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะทำงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4.2.4.3 งานนานโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการจัดทำแผน/ติดตาม/ประมวลผล

4.2.4.4 งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งตามกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน

1) ระบุความเสี่ยง / โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability) /ผลกระทบ (Impact)

2) ประเมินความเสี่ยง

3) กำหนดมาตรการจัดการ และกำหนด ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ซึ่งเป็นทั้ง Leading และ Lagging Indicator เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงและเพื่อควบคุมกิจกรรมลดความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4) รายงานความเสี่ยงต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารบริษัทฯ คณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ

4.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

บอท. ตระหนักดีว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น บอท. ได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงสร้างวิธีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติ โดยกำหนดให้มีการใช้ภาษาความเสี่ยงที่ตรงกัน มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และมีระบบการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบเดียวกัน กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบความเสี่ยงแต่ละเรื่อง สนับสนุนให้มีการกำหนดวาระเรื่องความเสี่ยงในการประชุมหลัก ๆ ของแต่ละบริษัท และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนากรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงระหว่างหน่วยงานและบริษัทเพื่อสื่อสารประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้พัฒนาสื่อการอบรมในรูปแบบ Digital learning เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานในวงกว้างตั้งแต่พนักงานเริ่มปฏิบัติงานกับ บอท. โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานตรวจสอบภายในประสานความร่วมมือที่จะสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงานตามแนวทาง Integrated GRC

4.5 ความเสี่ยงหลัก โอกาสในการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับประเด็นด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. <u>ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</u> การดำเนินธุรกิจในประเทศที่สภาพแวดล้อมและมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขภาพต่ำกว่ามาตรฐาน อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ได้นำระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ บอท. จะมีการเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ในระหว่างการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง บอท.เชื่อว่าความปลอดภัยในการทำงานสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ป้องกันการหยุดชะงักทางธุรกิจ และไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น รวมถึงส่งผลในเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์กร สินค้าและบริการของบริษัท ที่เกิดจากความเชื่อมั่นของลูกค้า คู่ธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาวะโลกร้อน และวิกฤติการณ์น้ำท่วมน้ำแล้ง รวมถึงความเสี่ยงจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ชื่อเสียงของบริษัท หรือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยความเสียหายต่าง ๆ

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

4. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริโภคนิยมใช้เพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้า บริการและองค์กร ในกรณีที่ตกเป็นข่าวเชิงลบ เนื้อหาดังกล่าวสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วในวงกว้างและอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท จัดให้ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดตามดูแลเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์บนสื่อสังคมออนไลน์ มีระบบการสื่อสารทั้งในสถานการณ์ปกติและในภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการซ้อมเพื่อรับมือกับวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ต่อสินค้า บริการ และการดำเนินธุรกิจของ บอท. เพื่อประเมินความเคลื่อนไหว ความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียในเชิงรุก

5. ความขัดแย้งระหว่างภูมิภาค (Geopolitical risk) ครอบคลุมเหตุการณ์การเมือง ความสัมพันธ์ ปัญหาสังคมและคว ามขัดแย้งทั้งในและระหว่างป ระเทศ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้สามารถนำไปสู่ความตึงเครียดที่รุนแรงและชนวนสงความได้ แม้ว่าความเสี่ยงนี้จะไม่ส่งผลต่อการหดตัวของเศรษฐกิจโดยตรง แต่มักส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของนักลงทุนผ่านความตึงเครียดที่อาจชะลอหรือเลื่อนการลงทุนออกไป รวมถึงการเปลี่ยนไปถือครองสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่างๆ (Safe Heaven) เช่น ทองคำและเพิ่มความต้องการในน้ำมันจนสามารถกดดันให้ราคาน้ำมันปรับสูงขึ้นได้

6. การขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่เพิ่มขึ้น โลกของเรารวมถึงประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยทำงานเริ่มลดลง นอกจากนี้ยังมีปัญหาความไม่สมดุลของ

ตลาดแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงแรงงานในบางพื้นที่และโครงสร้างค่าจ้างในบางประเทศที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างมากในอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

7. ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน บอท. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงตลอดสายห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต การขนส่งไปจนถึงการขายและการจัดส่งสินค้าและบริการ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อความไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ วิเคราะห์การใช้จ่ายเพื่อประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ บอท. ในมิติต่าง ๆ ทั้ง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และนำมาจัดกลุ่มคู่ธุรกิจเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์และเพื่อวางแผนพัฒนาคู่ธุรกิจ คัดกรองคู่ธุรกิจรายใหม่ ทบทวนทะเบียนผู้ขาย และตรวจประเมินคู่ธุรกิจ ทั้งแบบ On site Audit และ Off Site Audit โดยพิจารณาจากคุณภาพสินค้าและบริการ การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ด้านการกำกับดูแลด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

8. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต การขยายธุรกิจและการพัฒนาพื้นที่ของบอท. ส่งผลต่อความหลากหลายของพนักงานที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน บอท. จึงได้ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สื่อสารนโยบายและข้อปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมและการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม กำหนดแผนและดำเนินการป้องกันประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จากการลงมือทำและศึกษาจากข้อผิดพลาดโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาความรู้ทางด้านธุรกิจให้แก่พนักงานในแต่ละระดับเสริมด้วยหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านภาวะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมพัฒนาพนักงานทุกคนตามความสามารถ (Competency) ที่ครอบคลุมเรื่องงานในหน้าที่ ความรู้ด้านธุรกิจ ตลอดจนการบริหารจัดการตามความเหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว จากการให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

9. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนนั้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดเดา เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยน ทั้งปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายการเงินและการคลัง ภาวะเศรษฐกิจโลก การคาดการณ์และการเก็งกำไร เสถียรภาพการเมืองในประเทศและต่างประเทศ จิตวิทยาตลาด ข่าวลือต่างๆ และปัจจัยทางเทคนิค ซึ่งความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้น

นั้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการนำเข้า–ส่งออก หรือมีความเชื่อมโยงกับภาคต่างประเทศ

10. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อทุกองค์กรมากน้อยเร่งด่วนขึ้นอยู่กับสภาวะของธุรกิจและอุตสาหกรรมว่าได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจหรือ Disruption technology หรือผู้เล่นใหม่ ๆ แค่ไหน องค์กรควรกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน มีกลยุทธ์แผนงานที่สอดคล้องกันทั้งในส่วนของธุรกิจและไอที เพราะความยากง่ายซับซ้อนของการ transform แปรผันตามวัตถุประสงค์ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แม้ว่าการเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่สุดท้ายสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ คน ผู้นำ วัฒนธรรมและการบริหารจัดการองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการทำ Digital Transformation

11. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานที่พึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในโรงงานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงแนวโน้มการเชื่อมโยงข้อมูลของอุปกรณ์และส่วนงานต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมผ่านอินเตอร์เนท ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์มากขึ้น อาทิ การถูกโจรกรรมข้อมูลการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางการค้าและข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบทางการเงิน ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบอท. ด้วยเหตุนี้ บอท. ได้กำหนดนโยบายการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ครอบคลุม การใช้งานและการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่สำคัญ เช่น การจำแนกชั้นความลับและการจัดการข้อมูล แนวทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ถูกวิธีและระเบียบการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล รวมถึงส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักรู้ใน การใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดอบรมและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางไซเบอร์

4.6 หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีการจัดตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยคณะทำงานประกอบด้วยรองผู้จัดการ (บริหาร) ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าแผนก และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

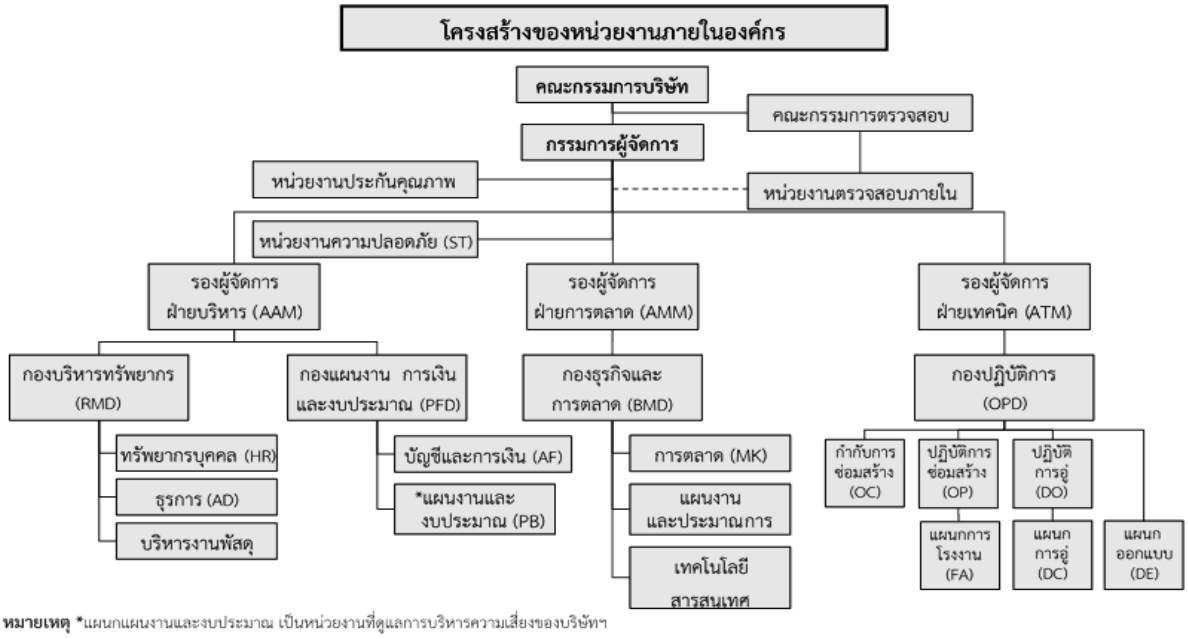
4.6.1. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มองผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กร ทั้งความเสี่ยงภายในองค์กร โดยครอบคลุมความเสี่ยงอย่างน้อย 4 ประเภท (S – F – O – C)

4.6.2. พิจารณานโยบายการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอคณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4.6.3. พิจารณากำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของบริษัทฯ เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4.6.4 พิจารณากำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมตามความเสี่ยง เสนอการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในแต่ละประเภท

4.6.5 ควบคุมดูแล ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และรายงานผลการดำเนินงานเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัทฯ เพื่อพิจารณาเป็นประจำทุก 3 เดือน



หมายเหตุ *แผนกแผนงานและงบประมาณ เป็นหน่วยงานที่ดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

4.7 การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

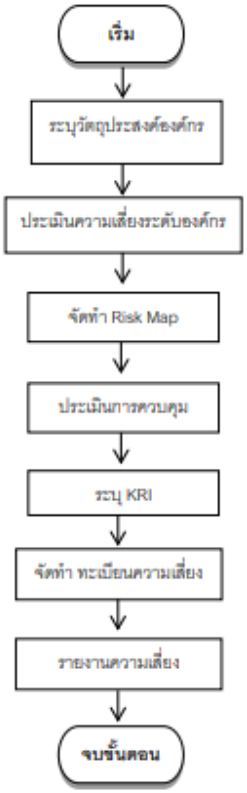
การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะ ของงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.7.1 การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
- ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยงและ

มาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

4.7.2. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือตัวชี้วัดของหน่วยงานและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ขั้นตอน	รายละเอียด
	**วัตถุประสงค์องค์กร :** การดำเนินกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย **การประเมินความเสี่ยง :** 1. ระบุความเสี่ยง –อุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นได้ 2. วัดความเสี่ยง – โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบหากมีอุปสรรคเกิดขึ้น 3. ระบุระดับความเสี่ยง (Inherent Risk) **Risk Map :** ผังแสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงองค์กรกับกระบวนการ และเจ้าของความเสี่ยง **ประเมินการควบคุม:**ควบคุมโอกาส ผลกระทบ หรือมาตรการทดแทน **ระบุ KRI :**กำหนด KRI และระดับเตือนภัย(Trigger) **Risk Register :** อธิบายรายละเอียดของแต่ละความเสี่ยง **Risk Report :** รายงาน KRI (การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ)

- **ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** บอท. ได้กำหนดค่าของระดับของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จากบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ค่าเกณฑ์วัดผลของระดับ 2

- **ความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)** บอท. ได้กำหนดค่าความเบี่ยงเบนความเสี่ยงจากค่าเกณฑ์วัดผลของบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ระดับ 3

4.8 การระบุปัจจัยความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์

ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดเป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

4.8.1 ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) การบริหารและจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดของ บอท. ซึ่งจะช่วยในการกำหนดขอบเขตในการบริหารและจัดการความเสี่ยงและเป็นเครื่องมือ ช่วยในการบริหารจัดการความครบถ้วนของความเสี่ยงที่ต้องมีการบริหารจัดการ ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่ให้ผู้บริหารความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดอาจเริ่มพิจารณาจาก วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ กระบวนการทางธุรกิจ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจ

4.8.2 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 ไม่ทันสมัย ล่าช้า ใช้งานยาก - ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับลดเงินเดือนเนื่องจากทำงานผิดพลาดและล่าช้า - ข้อมูลในการทำงานได้รับความเสียหาย - สูญเสียทรัพย์สิน / รายได้ เนื่องจากการทุจริต	เกิดขึ้นภายหลัง เช่น - การฟ้องร้อง - องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง - ครอบครัวของผู้เสียชีวิตจากการก่อวินาศกรรมเกิดความลำบาก

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาดูว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจากการพิจารณาความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีต
2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่
3. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล
4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ดีควรมีการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็นความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย
5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทางานและมาตรฐานการทางานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

4.9 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses)

4.9.1. **Take** ยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์และเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4.9.2. **Treat** การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Loss Redution)

- พยายามลดความเสี่ยงโดยเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- ลดความน่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความเพียงพอในการปฏิบัติงาน
- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ

4.9.3. **Terminate** หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ข้อเสีย คือ ส่งผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไปจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

4.9.4. **Transfer** กระจายหรือโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญาการรับประกัน เป็นต้น

4.10 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้

เป็นการนำกระบวนงานที่ได้ประเมินระดับความเสี่ยงแล้วมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และนำเฉพาะกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูงกว่าระดับควบคุม (Control Score) ซึ่งเป็นสถานการณ์บ่งชี้ให้เห็นว่า เป็นความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง

“ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) = ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามกระบวนงานมาตรการควบคุมภายใน”

ความเสี่ยงคงเหลือ สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น

4.11 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)

หลังจากได้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (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 ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นและเปลี่ยนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการ

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

14.11.1. การวิเคราะห์ Cost จะพิจารณาจากงบประมาณ และปริมาณของงานที่แรงงานโดยทั่วไปสามารถทำได้ภายในหนึ่งเดือน (Man–month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

ระดับ	งบประมาณ
Low	ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม
Medium	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม ≤ 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
High	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม > 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

14.11.1.2 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

14.11.2. การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ เช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

Benefit Level	ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor)ในการลดความเสี่ยง**น้อย**
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor)ในการลดความเสี่ยง**ปานกลาง**
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor)ในการลดความเสี่ยง**มาก**

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

14.11.3. แบบประเมินการควบคุม

ID	ความเสี่ยง (Inherent)	ระดับ	การจัดการ	การควบคุมที่มี (กิจกรรมการควบคุม)	ผลการควบคุม		Residual Risk
					โอกาส P	ผลกระทบ I	
O-IT1	จัดทำหรือทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศและแผนปฏิบัติการสารสนเทศของปีถัดไป อาจทบทวนแผนแม่บทไม่ทันในเดือนธันวาคมของปีงบประมาณ	สูง	การควบคุม	- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ และมีการประชุมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มไตรมาสที่ 1 - มีการชี้แจงเหตุผลและดำเนินการให้แล้วเสร็จในเดือนถัดไป	1	3	ปานกลาง
O-IT2	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสารสนเทศปีปัจจุบันอาจมีบางกิจกรรมปฏิบัติไม่ทันตามกำหนดเวลาตามแผน หรือ อาจไม่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	สูง	การควบคุม	- ประชุมติดตามแผนและมีการวัดผล เป็นระยะๆ เดือนละ 1 ครั้ง - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการทุกๆเดือน	1	3	ปานกลาง

14.11.4 KRI and Trigger

ID	ตัวบ่งชี้(KRI)	ระดับเตือนภัย	วิธีปฏิบัติ
O-IT1	ความล่าช้าในการทบทวนแผนแม่บท	ยังไม่แล้วเสร็จในเดือน พ.ย.	ดำเนินการประชุมคณะกรรมการฯ ให้แล้วเสร็จภายในเดือน ธ.ค.
O-IT2	ความคืบหน้าในการปฏิบัติการตามแผน	ต่ำกว่า 50 % ตามเป้าหมาย ทุกไตรมาส	จัดทำแผนเร่งรัดให้แล้วเสร็จทันไม่ต่ำกว่า 80 % ภายในไตรมาสที่ 3 และแล้วเสร็จ 100 % ภายในไตรมาสที่ 4

4.12.การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

โอกาสที่จะเกิดขึ้น **(Probability : P)**[1] หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง โอกาสในเชิงปริมาณ แสดงความเสี่ยงจากงบประมาณการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
4	สูงมาก	น้อยกว่า 85%
3	สูง	85-89%
2	ปานกลาง	90-94%
1	น้อย	95-100%

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
4	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
3	สูง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย
2	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
1	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง

ผลกระทบ (**Impact : I)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ความรุนแรงของผลกระทบในเชิงปริมาณ แสดงความเสี่ยงจากงบประมาณการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย

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

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ในเชิงคุณภาพ

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

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อองค์กรพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ของโอกาสระหว่างที่จะเกิดความเสี่ยงและผลประทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรมขององค์กร ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น

4.13 การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์

ความเสี่ยง โดยจัดเตรียมตามลำดับความเสี่ยงและเลือกความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

1. ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

2. ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

3. ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

4. ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ทั้งนี้ การกำหนดค่าคะแนนระดับความเสี่ยงที่ใช้ในการกำหนดระดับความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดโดยผู้รับผิดชอบกระบวนงานที่ได้นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารองค์กร (ค่าคะแนนที่ใช้ในการกำหนดระดับความเสี่ยง อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนโยบายที่องค์กรกำหนด)

4.14 การกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดวัง ณ ตอนสิ้นปี

เป็นการกำหนดเป้าหมายของการลดระดับความเสี่ยงที่คาดว่าทำได้ภายหลังที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว โดยการจัดกิจกรรมหรือการเพิ่มเติมมาตรการควบคุมภายในลงไปในกระบวนงานที่ต้องบริหารความเสี่ยงและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ องค์กรสามารถลดระดับความเสี่ยงในกระบวนงานนั้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (I)					
	4	1x4	2x4	3x4	4x4
	3	1x3	2x3	3x3	4x3
	2	1x2	2x2	3x2	4x2
	1	1x1	2x1	4x1	4x1
		1	2	3	4
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)			

ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงทันที

ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ **ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง**

ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยง **ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P) x ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (I)**

ระดับความเสี่ยงสูงมาก ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับความเสี่ยงสูง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

ระดับความเสี่ยงปานกลาง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

ระดับความเสี่ยงน้อย ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ที่มา : คู่มือการใช้งานระบบงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) โดย กฟผ.

4.15 ขั้นตอนการระบุ น้ำหนักของสาเหตุหลัก และสาเหตุรอง

4.15.1 การวิเคราะห์เลือกสาเหตุความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงให้ได้พร้อมกับเลือกสาเหตุความเสี่ยง ภายในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กร

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

4.15.1.2. ระบุคะแนน P x I ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง และระบุโทนสีในกล่องของสาเหตุความเสี่ยงแต่ละตัวเพื่อดูความรุนแรงของความเสี่ยง

4.15.1.3. การที่เราจะระบุสาเหตุความเสี่ยงนั้น นอกจากจะต้องระบุ L x I ของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการระบุ น้ำหนัก สาเหตุหลัก และสาเหตุรองในขั้นตอนไปพร้อมๆ กัน

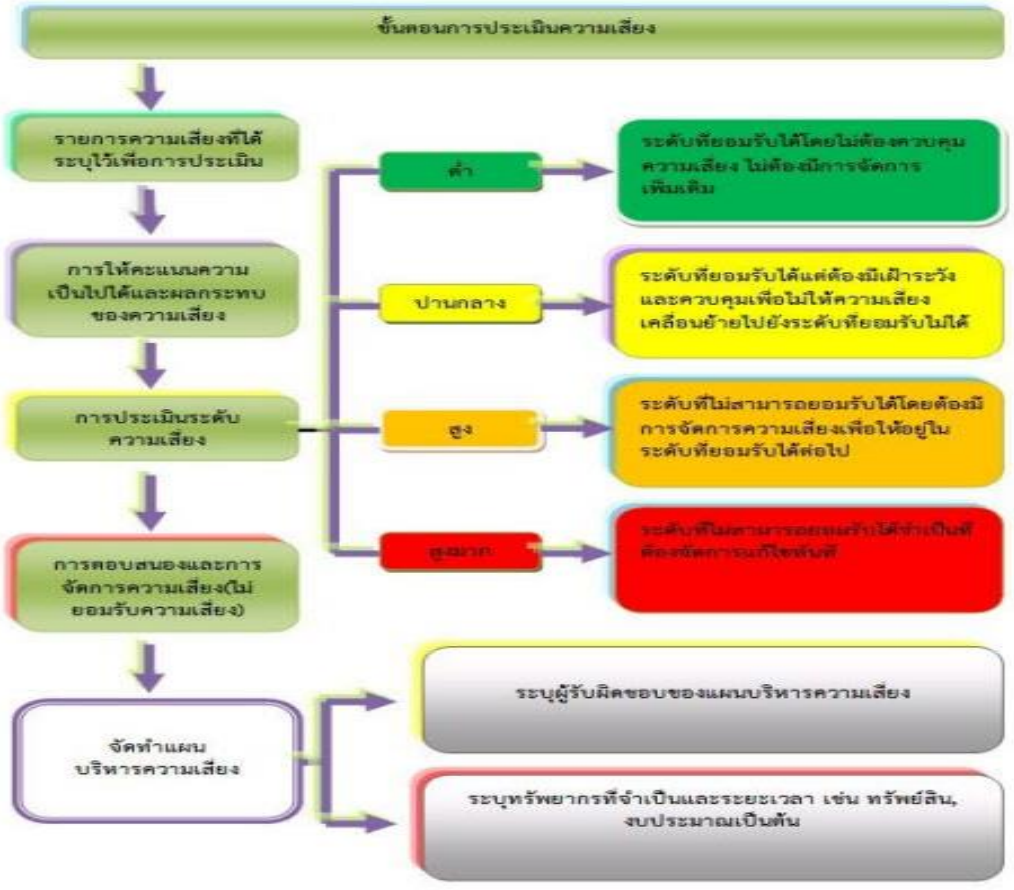
4.15.2 ระบุสาเหตุหลัก และ สาเหตุรอง เรียบร้อยแล้วก็ให้ทำการระบุ น้ำหนัก 1–100% ของสาเหตุภายในทั้งหมดรวมกัน ในกรณีที่คุณระบุสาเหตุภายใน มา 3 สาเหตุความเสี่ยง เช่น

สาเหตุความเสี่ยง A สาเหตุรอง (P x I) น้ำหนัก 20%

สาเหตุความเสี่ยง B สาเหตุหลัก (P x I) น้ำหนัก 60%

สาเหตุความเสี่ยง C สาเหตุรอง (L x I) (P x I) น้ำหนัก 20%

4.15.3 การระบุสาเหตุความเสี่ยงหลัก หรือ สาเหตุความเสี่ยงรอง เพราะว่า คุณจะต้องนำสาเหตุความเสี่ยงไปใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง Action Plan ต่อไป



4.16 มาตรการควบคุมความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 มาตรการ ดังนี้

4.16.1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด

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

4.16.3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานการบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4.16.4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ้อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคารการเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้หากมีการประกันภัย เป็นต้น

4.17 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและ Portfolio Views of Risk

4.17.1 Portfolio Views of Risk เป็นภาพรวมที่สะท้อนรูปแบบความเสี่ยง ระดับความสำคัญและน้ำหนักของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดภายใน บอท. เป็นการแสดงพอร์ต ด้านการบริหารจัดการทั้งหมดว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันในกิจการ มีประเด็นใดบ้าง และมาจากปัจจัยความเสี่ยงใดบ้าง

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

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

(1) เป็นการระบุความสำคัญของแต่ละพอร์ต เช่น ในการแสดงพอร์ตตามพันธกิจก็ต้องระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละพันธกิจมีระดับ (น้ำหนักความสำคัญ) ต่อความสำเร็จของกิจการอย่างไร

(2) ความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละส่วนของพอร์ตก็ต้องแสดงออกมาให้เห็นระดับความสำคัญ (ทั้งน้ำหนัก) ของความเสี่ยงเช่นกัน เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดว่า ความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงในภาพมีความสำคัญเท่ากันหมด

(3) กรณีที่มีมิติของความเสี่ยงในเชิงพื้นที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย พอร์ตที่แสดงก็คงต้องแสดงระดับความสำคัญ (น้ำหนัก) ของความเสี่ยงรายพื้นที่ด้วย

(4) กรณีที่ต้องการให้รายละเอียดของพอร์ตลงไปถึงระดับกระบวนการและระดับกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ก็สามารถแสดงระดับความเสี่ยงในกระบวนการหรือกิจกรรมที่ถูกกระทบสูงจากความเสี่ยงได้

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

14.17.2 การนำข้อมูล Portfolio Views of Risk ไปใช้ประโยชน์

เมื่อกิจการสามารถสร้างภาพรวมความเสี่ยงทั้งพอร์ตได้แล้ว จะพบว่าในพันธกิจที่ 1 กระบวนงานที่ 1 จะต้องถูกกำกับความเสี่ยงอย่างมาก เพราะน้ำหนักความสำคัญของกระบวนการสูงถึง 70% ในกระบวนงานแต่ละกระบวนงานจะมีกิจกรรมเสี่ยงสูงเพียงบางกิจกรรมเท่านั้น เมื่อสามารถระบุกิจกรรมที่เสี่ยงสูงได้แล้ว ก็จะสามารถมุ่งเน้นและใส่ใจในความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นได้ ประเด็นความเสี่ยงที่กระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมมีระดับคะแนนของโอกาสจะเกิด x ระดับความรุนแรงของผลกระทบแตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้จัดลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม กรณีที่มิติเชิงพื้นที่มีความสำคัญ พอร์ตของความเสี่ยงสามารถบอกได้ว่าควรให้ความสำคัญกับพื้นที่ใดมากเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ดังนี้

(1) ระดับความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่มาจากองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจ

(2) ระดับความเสี่ยงที่จะส่งผลให้เกิดการเบี่ยงเบนของการดำเนินงานจนไม่บรรลุเป้าหมายของกิจการ

ดังนั้น หากสิ่งที่เป็นจุดของความเสี่ยงนี้มีทั้งความสำคัญสูง และมีระดับความเสี่ยงสูงด้วยก็จะเป็นอันตรายต่อองค์กรมาก และควรจะได้รับความสำคัญ ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้นี้ จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของกิจการด้วย เพื่อให้เห็นว่าแนวทาง / แผน / กิจกรรม การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามผลการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

4.18 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

4.18.1 วัตถุประสงค์ของการลากเส้นแสดงความสัมพันธ์ของ Risk Map

1) เพื่อให้ผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร

2) เพื่อใช้ค้นสาเหตุของความเสี่ยงหลัก และปัจจัยเสี่ยงหลัก ที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปัญหาหรือความเสี่ยงขึ้นในองค์กร (คนจะต้องหาทางจับโจรให้ได้)

3) เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องแม่นยำ และครอบคลุมความเสี่ยงหลายๆ เรื่อง

4) เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำ Portfolio View of Risk ต่อไป

4.18.2 วิธีการลากเส้นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map

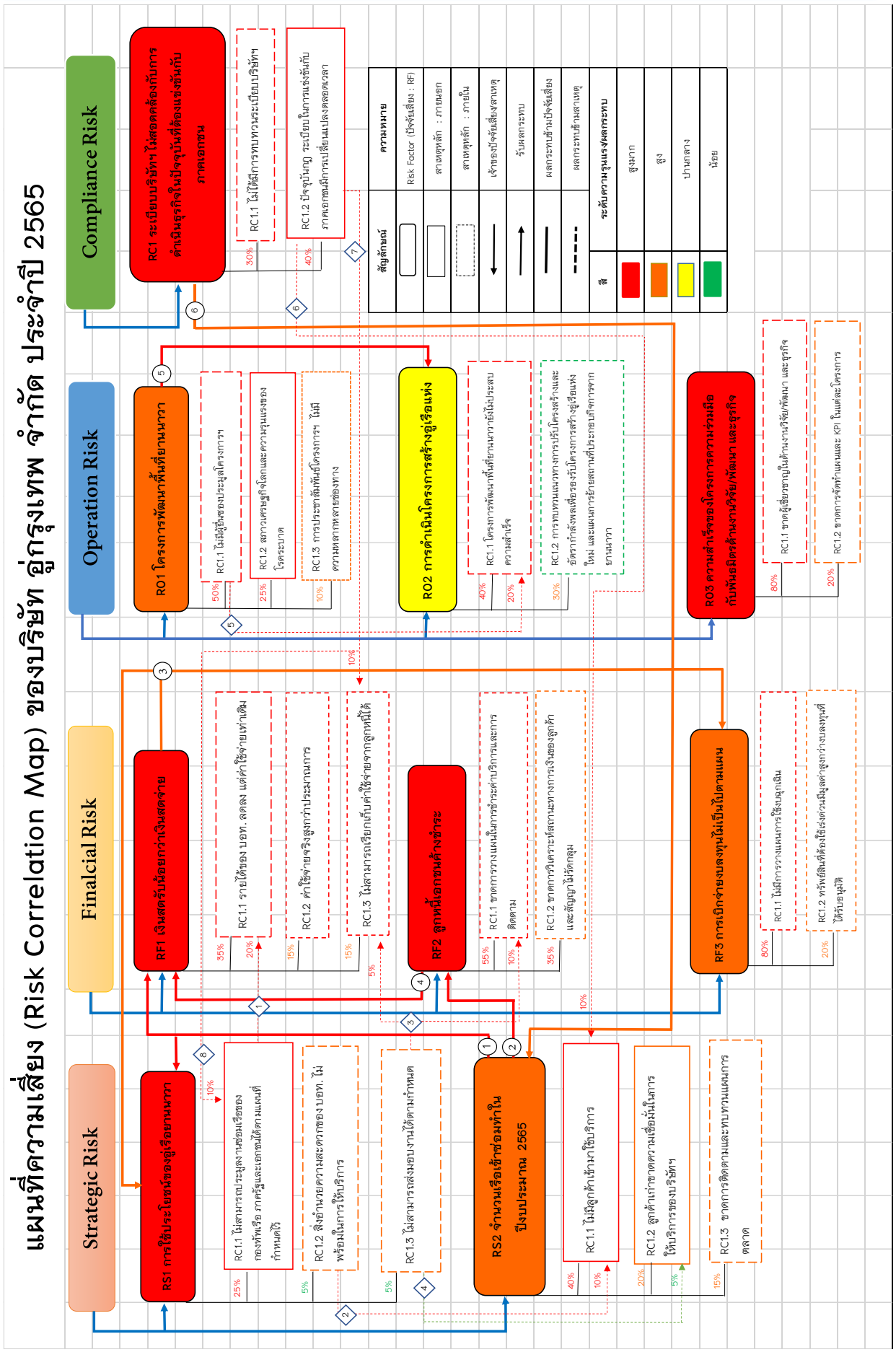
Risk Map เกิดขึ้นมาจากการนำความเสี่ยงขององค์กรมาทำการแบ่งแยกตามหมวดหลักๆ ออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ S – O – F – C เมื่อได้ทำการแบ่ง หัวตารางให้เป็น S – O – F – C เรียบร้อยแล้วก็ให้นำประเด็นความเสี่ยง หรือ ชื่อความเสี่ยงหลักที่เป็นความเสี่ยงระดับองค์กรมาเรียงตามตาราง S–O–F–C โดยจะต้องแบ่งประเภทของประเด็นความเสี่ยงให้ถูกต้องตรงกับประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน และตามด้วยสาเหตุความเสี่ยงจะอยู่ใต้ปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง 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 เพื่อระบุหัวลูกศร

การลากเส้นความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยง A ไปยังสาเหตุความเสี่ยง ของ ปัจจัยเสี่ยงใดๆ ก็ได้ ในลักษณะแสดงความสัมพันธ์ร่วมของสาเหตุการเกิดความเสี่ยงว่า ปัจจัยเสี่ยง A เกิดจากสาเหตุความเสี่ยงใดได้บ้าง

3) เมื่อลากเส้นและระบุหัวลูกศร ของสาเหตุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงครบแล้ว ก็มาดูกันว่า ปัจจัยใด/สาเหตุใดเป็นตัวปล่อยหัวลูกศรไปหาปัจจัย/สาเหตุอื่นมากที่สุด ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุที่ปล่อยหัวลูกศรออกไป จะต้องรับผิดชอบความเสี่ยงหลัก และจะต้องมีแผนก่อนการลากเส้นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความเสี่ยง A ไปยังสาเหตุความเสี่ยงของปัจจัยๆ ใดๆ ก็ได้เช่นกัน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ร่วมกันของสาเหตุความเสี่ยง แต่จำเป็นจะต้องมีการอธิบายให้ได้ว่าสาเหตุใด เป็นสาเหตุหลัก อะไรเป็นสาเหตุผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา


แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปี 2565
Strategic Risk
Finalcial Risk
Operation Risk
Compliance Risk
RS1 การใช้ประโยชน์ของอู่เรือยานนาวา
RS2 จำนวนเรือเข้าซ่อมทำในปีงบประมาณ 2565
RF1 เงินสดจับน้อยกว่าเงินสดจ่าย
RF2 ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ
RF3 การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน
RO1 โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา
RO2 การดำเนินโครงการสร้างอู่เรือแห่ง
RO3 ความล่าช้าของโครงการความร่วมมือกับพันธมิตรด้านงานซ่อม/ปรับปรุง/พัฒนา และธุรกิจ
RC1 ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน
ความหมาย
Risk Factor (ปัจจัยเสี่ยง : RF)
สาเหตุหลัก : ภายนอก
สาเหตุหลัก : ภายใน
เจ้าของปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ
รับผลกระทบ
ผลกระทบข้ามปัจจัยเสี่ยง
ผลกระทบข้ามสาเหตุ
ระดับความรุนแรงผลกระทบ
สูงมาก
สูง
ปานกลาง
น้อย

4.19 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

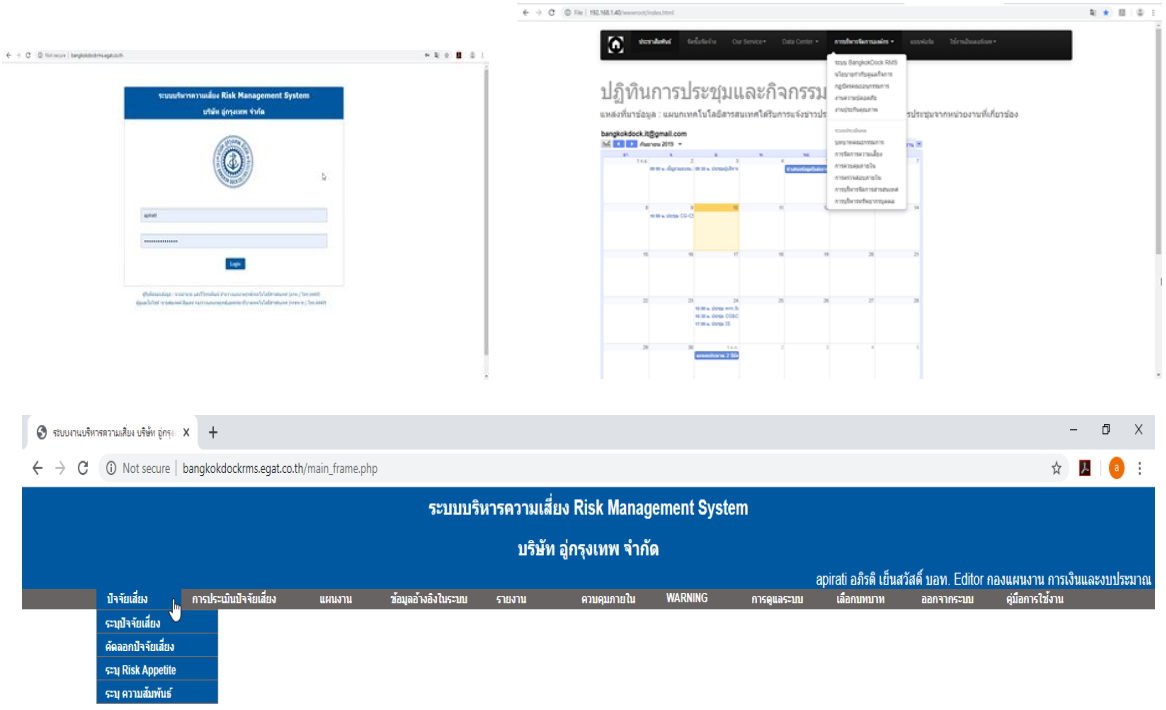
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ติดตาม ประสานงาน รวบรวบความเสี่ยง ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานสถานะความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสามารถยึดถือปฏิบัติและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบผลการดาเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส โดยระบุประเด็นความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และแผนการดาเนินงานตามแผน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการต่อไป

การปรับปรุงและทบทวนการบริหารความเสี่ยง จากข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำผลและข้อเสนอแนะไปสู่การตัดสินความเหมาะสม ความพอเพียง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่/ความเสี่ยงที่พบใหม่ เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงใหม่ และจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณต่อไป

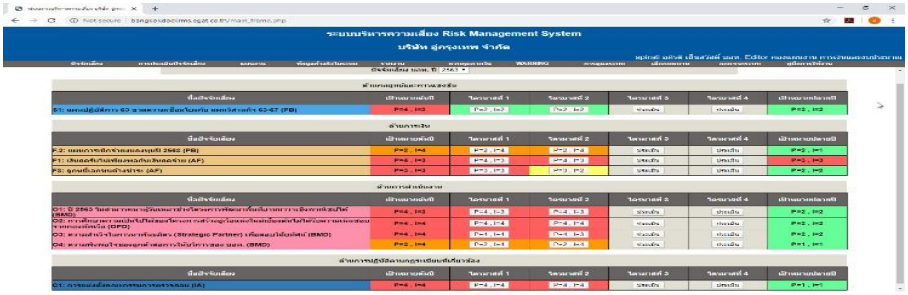
4.20 ระบบงานบริหารความเสี่ยง Risk Management System (RMS)

ระบบงานบริหารความเสี่ยง (RMS) เป็นโปรแกรมประยุกต์ที่ กฟผ. ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือทางอิเล็คทรอนิสก์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง บอท. ในฐานะน้องเลี้ยงตามโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพี่เลี้ยง) ได้นำระบบดังกล่าวมาพัฒนาใช้ โดยในภาพรวมของโปรแกรมดังกล่าวประกอบด้วย

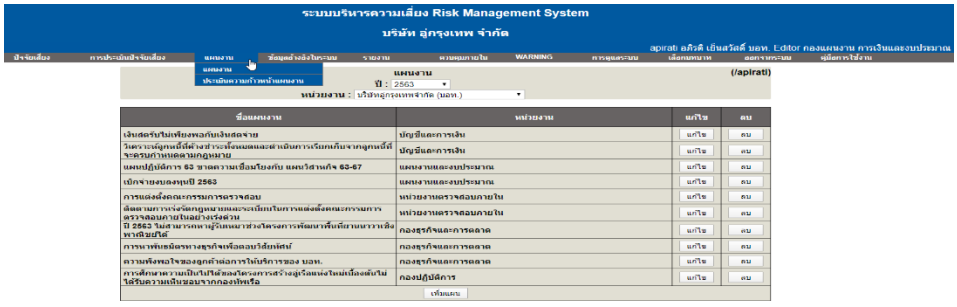
4.20.1. ปัจจัยเสี่ยง : การระบุปัจจัยเสี่ยง , การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance, การระบุความสัมพันธ์



4.20.2. การประเมินปัจจัยเสี่ยง



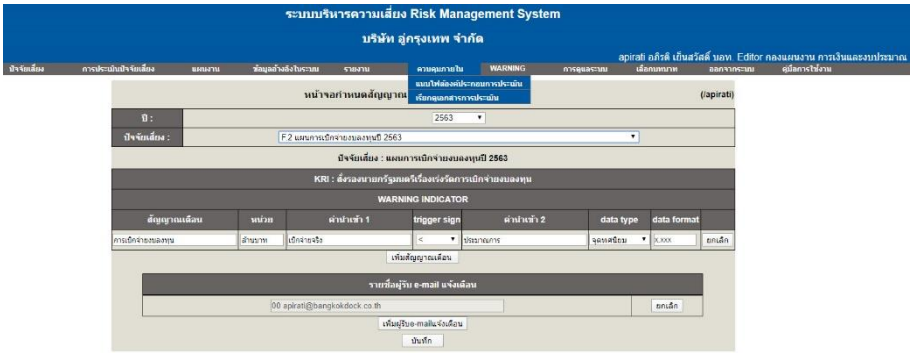
4.20.3. แผนงาน



4.20.4. ข้อมูลอ้างอิง : วัตถุประสงค์, ประเภทปัจจัยเสี่ยง, เกณฑ์ผลกระทบ (I) และเกณฑ์โอกาสเกิด (P)

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

4.20.6. Warning : การกำหนดสัญญาณเตือน, แสดงข้อมูลสัญญาณเตือน (รายเดือน) และ Risk Early Warning Indicator



ภาพที่ 4.20 การเข้าระบบบริหารความเสี่ยง Risk Management System (RMS) ของ บอท.

4.21 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ โดยจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอและเป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานภายในองค์กรรับทราบและสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด บอท. กำหนดกระบวนการและวิธีการการรายงานสถานะความเสี่ยงให้มีความชัดเจนรวมถึง ความถี่ของการติดตามประเมินผลและรูปแบบการรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ได้กำหนดให้มีรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อย แต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล

1. ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
2. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
3. ความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ภาคผนวก ก.

แบบพิมพ์การบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน

แบบ ปค. 2

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(หน่วยงาน).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....เดือน..... พ.ศ. .....ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

(.....)

ตำแหน่ง .....

.....

แบบ ปค. 4

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ. วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	
๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๓ การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร	
๑.๔ โครงสร้างองค์กร	
๑.๕ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	
๑.๖ นโยบาย และวิธีบริหารงานบุคลากร	
๑.๗ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร ๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๒.๔ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	
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 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) ๕.๒ การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluation) ๕.๓ การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ๕.๔ การรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ กรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต	

ผลการประเมินโดยรวม

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

( )

ตำแหน่ง .....

.....

แบบ ปค.๕

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือ ภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุมภายใน	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
<u>แผนกแผนงานและงบประมาณ</u> <u>กิจกรรม</u> <u>วัตถุประสงค์</u>			- การควบคุมภายใน เพียงพอ / ไม่เพียงพอ - เหตุผลประกอบ			

.....

(.....)

ผู้รายงาน

...../...../.....

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ / กิจกรรม / งาน :

รองรับยุทธศาสตร์ :

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) :

ประเภทความเสี่ยง	S	F	O	C

วิเคราะห์ความเสี่ยง					งบประมาณดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
สาเหตุ	ระดับความเสี่ยง (R)						
	P	I	P x I	ระดับความเสี่ยง			

โอกาสเกิด (Probability : P)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบของความเสี่ยง (I)					
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)			

รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 25... / ไตรมาสที่

หน่วยงาน		ผลการบริหารความเสี่ยง				RM.00/6..
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)		เป้าหมาย				
Risk Appetite (RA)		ระดับความรุนแรง : P		ผลกระทบ : I		(ก่อนบริหารความเสี่ยง)
Risk Tolerance (RT)		ระดับความรุนแรง : P		ผลกระทบ : I		(หลังบริหารความเสี่ยง)

ความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง	น้ำหนัก สาเหตุ (%)		กิจกรรมควบคุม	แผนจัดการความเสี่ยง	สาเหตุที่ผลการดำเนินงานไม่ได้เป้าหมายไตรมาส	การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง		
(Root Cause)	ภายใน	ภายนอก	(Existing Control)	(Mitigation Plan)		กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	Cost (บาท)	Benefit

ผลการดำเนินการ

ความหมายของค่าผลกระทบ และ โอกาสเกิด

	โอกาสเกิด (Probability : P)
1	
2	
3	
4	

	ผลกระทบ (IMPACT : I)
1	
2	
3	
4	

ภาคผนวก ข.

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566																					Plan / Actual
หัวข้อ	น้ำหนัก	ไตรมาส 1				ไตรมาส 2				ไตรมาส 3				ไตรมาส 4				รวม	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	น้ำหนัก	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	น้ำหนัก	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	น้ำหนัก	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก	น้ำหนัก	
1.ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนัก 15)																			
1.1. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงระบบควบคุมภายใน	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	0	←	-	→															
2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	5	←	-	→															
2.3 การประเมินทางเลือกและการกำหนดยุทธศาสตร์	0	←	-	→															
2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	10					←	-	→		←	-	→							
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 35)																			
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง	5	←	-	→															
3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	5	←	-	→															
3.3 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง	5	←	-	→															
3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง	3	←	-	→															
3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ระบุ	5	←	-	→															
3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	12	←	-	→						←	-	→							
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 15)																			
4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง																			
4.1.1 ความเสี่ยงที่มีผลวิเคราะห์การกระจาย/โอนความเสี่ยง	2			←	→			←	→			←	→			←	→		
4.1.2 ความเสี่ยงที่มีผลวิเคราะห์ลดความเสี่ยง	8			←	→			←	→			←	→			←	→		
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	49.25				14.25				30.25				6.25					