

แบบสอบถาม

เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงาน

การบริหารจัดการองค์กร - การบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2557

สำหรับ

ชื่อรัฐวิสาหกิจ.....บริษัท อุ่กรุงเทพฯ จำกัด.....

คำชี้แจง

1. กรุณากรอกข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้ (ตัวอักษร Angsana New ขนาด 15")
2. ควรเน้นประเด็นที่มีการดำเนินการอะไร อย่างไร เมื่อใด ในการตอบคำถามแต่ละข้อ
3. ในการพิจารณาคะแนน จะเน้นการพิจารณาระบบ หลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในแต่ละข้อ
4. สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม และหลักฐานสนับสนุนเพื่อใช้ในการอ้างอิง สามารถจัดส่งเป็นเอกสารแนบได้ โดยโปรดระบุให้ชัดเจนว่าใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานในข้อใด
5. กรุณาส่งรายงานประจำปีบัญชี 2557 (หรือ ร่างรายงานประจำปีบัญชี 2557) คู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อประกอบในการพิจารณาด้วย
6. ในการกรอกข้อมูล กรุณากรอกลงในโปรแกรม MS Word ชื่อ “การบริหารจัดการองค์กร-การบริหารความเสี่ยง” แล้วนำส่งแผ่นเก็บข้อมูลดิจิทัล (compact disc : CD) ที่กรอกข้อมูลสมบูรณ์ พร้อมทั้งเอกสารที่พิมพ์จากแผ่น CD ให้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ภายใน วันที่ 31 ตุลาคม 2557 (ปีงบประมาณ) วันที่ 31 มกราคม 2558 (ปีปฏิทิน) วันที่ 30 เมษายน 2558 (ปีเมษายน) นี้ด้วย

**การบริหารความเสี่ยง “ระดับ 1-ระดับ3”**  
**การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก - การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ**

**ประเด็นที่ 1 แนวทางบริหารความเสี่ยง**

คำถาม :

- การบริหารความเสี่ยงในอดีตขององค์กร มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการบริหารความเสี่ยงในอดีต/การบริหารความเสี่ยงในปี 2556 กับการบริหารความเสี่ยงในปี 2557 แล้ว องค์กรมีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในด้านใดบ้าง
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย/กลยุทธ์ หรือ แผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีการระบุถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นนโยบาย/กลยุทธ์หนึ่งขององค์กร ในแผนวิสาหกิจหรือไม่ อย่างไร
- คณะกรรมการได้มอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างไรบ้างในปีบัญชี 2557
- คณะกรรมการมีวาระการพิจารณาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2557 อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีการควบคุมภายใน ตามฐานความเสี่ยง (Risk - Based Internal Control) หรือไม่ อย่างไร

- การบริหารความเสี่ยงของ บอท. ใช้แนวทางตามมาตรฐานด้านการจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยง ของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) มาตรฐานด้านการจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยง ISO31000 และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.2557 บทที่ 1 น.1)

เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงในปี 2556 และ 2557 ในปี 2557 บอท.ได้พัฒนาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงให้มีความถูกต้องตามคำแนะนำของ สคร. และ ทริส ในโครงการที่เสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.2557) รวมถึงสามารถบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ ปรับปรุงแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง, พัฒนาการวิเคราะห์ความเสี่ยง, แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map), แผนบริหารความเสี่ยง รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.2558 (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/57 น.13, 5/57 น.14, 6/57 น.19, 7/57 น.13, ครั้งที่ 9/57 น.9 และ 19, และคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.2558)

- มีนโยบายการบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 หน้า 14) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/57 น.13) และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14 และ 7/57 น.13)
- มีการระบุการบริหารความเสี่ยงเป็นนโยบาย/กลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจทุกฉบับ รวมถึงฉบับปัจจุบัน (แผนวิสาหกิจ 2557-2561 น.35 Strategic Map ข้อ 13, น.39 ข้อ 7.3 และ แผนวิสาหกิจ ฉบับ 2558-2561 (ฉบับปรับปรุง))
- คณะกรรมการได้มอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ฯลฯ (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-3/57)
- ในปีบัญชี 2557 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.38) ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท 3 ท่าน และพนักงานบริษัท 3 คน พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ/อนุมัติ

**ประเด็นที่ 2 คณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร**

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการจัดตั้งคณะทำงาน/หรือหน่วยงาน เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม หรือมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานซึ่งพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละฝ่าย ที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย เพื่อแสดงเป็นความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร หรือไม่ อย่างไร
- การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานของฝ่ายใดบ้าง แบ่งแยกความรับผิดชอบความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างไร ขั้นตอนการรวบรวม การวิเคราะห์ การรายงาน เป็นความรับผิดชอบของใคร และรายงานต่อผู้ใด ความถี่ของการรายงานเป็นอย่างไร
- ผลงานที่เป็นรูปธรรมของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และแสดงถึงนโยบาย/กลยุทธ์ หรือ แผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินงาน เพื่อให้ การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร คืออะไร รวมถึงมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และ/หรือ มีนโยบาย/กลยุทธ์ หรือ แผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับ คณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบ การบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี เช่น แผนการฝึกอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามกำหนด เป็นต้น หรือไม่ อย่างไร และแผนดังกล่าว ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงหรือไม่ เมื่อใด

- บอท. กำหนดให้ แผนกแผนงานและงบประมาณ กองแผนงานการเงินและงบประมาณ เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (คำบรรยายลักษณะงาน, โครงสร้าง บอท. ในคู่มือบริหารความเสี่ยงฯ

<p>หน้า 10) จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.39) พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละฝ่าย และที่มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน และจัดตั้งทีมบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น. 41) พิจารณาความเสี่ยงของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนกแผนงานและงบประมาณ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (รองผู้จัดการ) ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าหน่วยงาน และผู้แทนของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.39) รวบรวม วิเคราะห์ รายงานต่ออนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (กค.ผจก. เป็นอนุกรรมการ) และคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.17)</li> <li>● กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยงทุกเล่ม (คู่มือบริหารความเสี่ยง น.14) มีกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงในแผนวิสาหกิจทุกฉบับ มีแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/57 น.13, คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.18) มีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงครบถ้วน มีตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท ตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง</li> <li>● มีแผนพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2556(เดิมใช้ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง), ปรับปรุงในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/57 น.13 และ 9/57 (อยู่ในคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.18)</li> </ul>
--

**ประเด็นที่ 3 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง**

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร และสำหรับการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง มีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร</li> <li>● รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักในการบริหารความเสี่ยง ทุกความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในข้างต้น หรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ให้ยกตัวอย่างในการระบุความเสี่ยง การระบุถึงระดับความเสี่ยง การกำหนดวิธีการจัดการ และการทำรายงานและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ที่แสดงให้เห็นถึงการสอดคล้องกันระหว่างแต่ละองค์ประกอบ</li> <li>● รัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงระดับสูงประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง และมีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับสูงอย่างไร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● บอท. มีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน และสำหรับการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิด ค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้กำหนดไว้ตามเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (คู่มือฯ งบ.57 น.30, ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ. 2557, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.2557)</li> </ul>

- บอท. มีการทบทวนความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักในการบริหารความเสี่ยงทุกความเสี่ยง โดยมีการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/56 น.16 ,ครั้งที่ 9/57 น.19) ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง (ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.2557) การกำหนดวิธีการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามรายงานการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/56 น.16, ครั้งที่ 3/57 น.8, ครั้งที่ 6/57 น.11 และ ครั้งที่ 9/57 น.9 (ทั้งไตรมาส 3/57 และ 4/57)
- ในปีงบประมาณ 2557 ไตรมาสที่ 1 และ 2 บริหารความเสี่ยงต่อเนื่องจากแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 มีความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 12 ปัจจัยเสี่ยง 21 สาเหตุความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 อนุมัติในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14 และปรับปรุงในการประชุมครั้งที่ 7/57 น.13)

**ประเด็นที่ 4 การกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง (โอกาส และ ผลกระทบ)**

**คำถาม :**

- รัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ มีการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ ( Risk Boundary) หรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจ มีการรายงานระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) เทียบกับเป้าหมายของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นรายไตรมาสหรือไม่ และวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

- บอท. มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57) ทั้งนี้มีการใช้ฐานข้อมูลอดีตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ Risk Boundary (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.25-30, ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57 และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)
- บอท. มีการกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรง I X L ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ, แผนบริหารความเสี่ยงฯ)
- บอท. มีการรายงานระดับความรุนแรง I X L เทียบกับเป้าหมายของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-3, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/56 น.16, 3/57 น.8, 6/57 น.11 และ 9/57 น.9 (ไตรมาส 3/57 และ 4/57)

## ประเด็นที่ 5 กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง

คำถาม :

- ในปีบัญชี 2557 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการอบรมแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงาน อย่างไร และผลที่ได้รับจากการอบรมการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว คืออะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารและฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับสูงที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง)และมีการสื่อสารสำหรับนโยบาย หลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง อย่างไร

- ในปีบัญชี 2557 บอท. ให้ความรู้ในการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับ 1-3 (กก.ผจก., รอง กก.ผจก. และ ผู้อำนวยการกอง) ผ่านการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริษัทรายไตรมาส โดยมีการเพิ่มเนื้อหา/ศัพท์เฉพาะที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสรุปการเข้าโครงการที่เสี่ยงของ สคร. และ ทริส (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง, Presentation วาระเกี่ยวกับการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-3/57 และรายงานการประชุม คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14, ครั้งที่ 7/57 น.13)
- บอท. มีการสื่อสารและฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับสูงที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง และมีการสื่อสารสำหรับนโยบาย หลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ตามโครงการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ หัวข้อ บริหารความเสี่ยงความเสี่ยง และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการประชุมคณะทำงานฯ และการให้คำแนะนำหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

## ประเด็นที่ 6 คู่มือการบริหารความเสี่ยง

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2557 หรือไม่ และคู่มือดังกล่าวประกอบด้วย เนื้อหาอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจมีการเผยแพร่คู่มือบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร

- บอท. มีคู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทในคราวประชุม ครั้งที่ 9/56 มีเนื้อหาหลัก 3 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง บทที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงของ บอท. บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บอท. และภาคผนวก (คู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557)
- บอท. มีการเผยแพร่คู่มือผ่าน URL <http://www.bangkokdock.co.th/2556/risk.php>



ประเด็นที่ 7 แผนบริหารความเสี่ยง

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2557 และแผนดังกล่าวมีการตั้งเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างไร มีการพิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ (ที่เป็นแผนงานปกติ) หรือไม่ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการกำหนดเป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างไร สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ / แผนวิสาหกิจ หรือไม่ และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าว ลงสู่ระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่าย หรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และมีการจัดประเภทความเสี่ยงเป็นกี่ด้าน โดยยึดหลักเกณฑ์การจัดประเภทความเสี่ยงจากหลักเกณฑ์ใด (กระทรวงการคลัง/เกณฑ์อื่นๆ) และรัฐวิสาหกิจมีวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร

- บอท. มีแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2557 และแผนดังกล่าวมีการตั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 และ แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ปรับปรุง กรกฎาคม 2557) ของ บอท.
- กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของ บอท.
  1. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (แหล่งข้อมูลจาก แผนบริหารความเสี่ยง งบ.2556, บันทึกข้อตกลงฯ ปร.

57, แผนปฏิบัติการประจำปี 57, แผนวิสาหกิจ, ปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้อง) (Presentation ประกอบการประชุม, รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2 และ 3, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14, ครั้งที่ 7/57 น.13)

2. จัดทำตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมาย หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง น้าหนัก I X L ระดับความเสี่ยง ฯลฯ (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)
3. คัดเลือกความเสี่ยงระดับ V และ VH มาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.32) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.33-35)
4. จัดทำ/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง Risk Mitigation ผลการบริหารความเสี่ยง ปัญหา/อุปสรรค (ตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ งบ.57 และ งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557))

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

1. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (ทีมบริหารความเสี่ยง) (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 น.41) รวบรวมข้อมูล
2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดระดับความเสี่ยง ทำ Risk Map ทำแผนบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 น.39)
3. อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปรับปรุง/เห็นชอบ (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 น.38)
4. คณะกรรมการบริษัท พิจารณาอนุมัติ
  - กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายองค์กร และถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้แทนของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงทุกหน่วยงาน (แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)
  - บอท. มีความเสี่ยง 4 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk=S) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk=F) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk=O) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk=C) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ น.2, ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ งบ.57, แผนที่ความเสี่ยง งบ.57 และแผนบริหารความเสี่ยงฯ งบ.57) โดย บอท. แบ่งประเภทความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กระทรวงการคลัง และมีวิธีจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557)

## ประเด็นที่ 8 การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk



<p>Tolerance) หรือไม่ อย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ได้หรือไม่ อย่างไร</li> <li>● จาก Business Objective รัฐวิสาหกิจ มีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance โดยครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือไม่ อย่างไร</li> <li>● การกำหนด Risk Appetite สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ คำ “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร</li> <li>● การกำหนด Risk Tolerance สอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือไม่ อย่างไร</li> <li>● หากแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่มีการระบุระดับที่ยอมให้เบี่ยงเบน รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดค่า Risk Tolerance อย่างไร และค่าดังกล่าวผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ หรือไม่</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● บอท. มีการกำหนด Risk Appetite (RA) ค่าเดียว และกำหนด Risk Tolerance (RT) ตามระดับความเสี่ยง (I X L) (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 หน้า 30)</li> <li>● การระบุ RA และ RT ดังกล่าวในทางปฏิบัติคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน โดยค่า RA ในแผนบริหารความเสี่ยง งบ.2557 คือ ค่าเป้าหมายขององค์กร และ RT เป็นระดับเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้</li> <li>● บอท. ถ่ายทอด Business Objective เป็น RA/RT ครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถระบุว่าเป็น S-O-F-C ได้อย่างชัดเจน (ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ งบ.57, Risk Map งบ.57 และ แผนบริหารความเสี่ยงฯ)</li> <li>● บอท. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและค่าระดับ 3 ใน PA (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ งบ. 57, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)</li> <li>● บอท. กำหนด RT ตามระดับเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้ตามความเห็นชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ งบ.57, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57,รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14, ครั้งที่ 7/57 น.13)</li> </ul>

## ประเด็นที่ 9 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คำถาม :

- การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ มีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ และ/หรือการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินงานในระดับองค์กร อย่างไร และมีการทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในช่วงที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
  - รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำ Risk Map ขององค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือไม่ อย่างไร และ Risk Map ดังกล่าว ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เมื่อใด
  - Risk Map ขององค์กร มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
  - Risk Map ขององค์กร มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
  - Risk Map ขององค์กร มีการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
  - รัฐวิสาหกิจ การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่า เป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง หรือไม่ อย่างไร
  - รัฐวิสาหกิจ มีการสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หรือไม่ อย่างไร
- การบริหารความเสี่ยงของ บอท. คำนึงถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ และ/หรือการบริหารความเสี่ยงเป็น การดำเนินงานในระดับองค์กร โดยที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแหล่งที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/57 และครั้งที่ 3/57 , รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14 ) บอท. มีการทบทวนความพอเพียง/แผนการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/57 และครั้งที่ 3/57, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14 , ครั้งที่ 7/57 น.13)

- บอท. จัดทำ Risk Map โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร Risk Map งบ.2557 (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.32) และ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางตรง และ Matrix ของ ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.33-35) ผ่านความเห็นชอบจากอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงในคราวประชุม ครั้งที่ 3/2557 และคณะกรรมการบริษัทในคราวประชุม ครั้งที่ 7/57 น.13)
- Risk Map ของ บอท. มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงที่นำมาบริหารความเสี่ยง (บอท. นำมาบริหารความเสี่ยงเฉพาะ ระดับความเสี่ยง High และ Very High) และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk Map งบ.57, สรุปผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3-4/57)
- Risk Map ของ บอท. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3 และ 4)
- Risk Map ของ บอท. มีการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.2558 น.33-35, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3 และ 4)
- บอท. มีการสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map โดย Risk Owner ทุกหน่วยงานเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 น.39 และ งบ.58 น.42)

เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ประเด็นที่ 1 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี**

**1.1 ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และITG**

คำถาม :

- ฝ่ายบริหารจัดให้มีคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG หรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าว และหน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะทำงาน)
- ในปีบัญชี 2557 ผลงานที่เป็นรูปธรรมของคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG คืออะไร
- บอท. มีคณะกรรมการด้าน IT ตามคำสั่ง บอท. ที่ 184/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสารสนเทศ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ตั้ง ณ วันที่ 10 ต.ค.2556

- ในปีบัญชี 2557 ผลงานที่เป็นรูปธรรมของคณะทำงานด้าน IT มีดังนี้
  - ปรับปรุงแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ปรับปรุงแผนบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 12/56 น.20)
  - ปรับปรุงแผนการดำเนินงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบ.57 จำนวน 2 ระบบ 1.ระบบ E-learning
  - 2.ระบบบริหารสินค้าคงคลัง และจัดทำระบบสนับสนุนข้อมูลบริหารความเสี่ยง 1 ระบบ (รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/57 น.17 แผนงาน/โครงการ ข้อ 7 ระบบ E-learning เสร็จ 100%)

ลำดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย	สาเหตุ
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	SA1=แผนแม่บทฉบับใหม่ 3 (คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ) แผนกพัฒนาเทคโนโลยี (ก.ท.57)	ไม่มี
2	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	SA2=ทบทวนโครงสร้างของแผนกพัฒนาเทคโนโลยี (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ) งบ.57 (เป้าหมายของ คณะกรรมการบริษัทฯ) RT=	RC1 แผนโมเดลองค์กร การพัฒนาของ ทท. ในอนาคต
3	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	SA2=ทบทวนโครงสร้างของแผนกพัฒนาเทคโนโลยี (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ) งบ.57 (เป้าหมายของ คณะกรรมการบริษัทฯ) RT=	RC2 ปรึกษาการขยายได้ โมเดลองค์กรบริหารงาน การตลาด
4	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	RA=รายได้ = 47,849 ลบ. RT= (แผน งบ.57= 47,849 ลบ.)	RC3 ขาดพันธมิตรทางธุรกิจ คู่แข่งเรื่อง (SM4)
5	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	RA=รายได้ = 47,849 ลบ. RT= (แผน งบ.57= 47,849 ลบ.)	RC4 ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ด้านการตลาด
6	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	RA=รายได้ ๕.หลัก = 217.5 ลบ. RT= (แผน งบ.57 ๕.หลัก=217.5ลบ. ๕.อื่น=47,849ลบ. รวม 265,349 ลบ.)	RC5 ได้รับความสามารถของ คู่แข่งที่ตีตลาดในอาณาเขต รองรับการขยายธุรกิจในต่างประเทศได้ (แผน งบ.57 งบ.ปี 2,000 ล้านบาท) จำกัด ไม่เกิน 4 แสน ล้านบาท ขนาด 1,000-5,000 ล้านบาท
7	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = 5) 6 ปัจจัยเสี่ยง	RA=รายได้ ๕.หลัก = 217.5 ลบ. RT= (แผน งบ.57 ๕.หลัก=217.5ลบ. ๕.อื่น=47,849ลบ. รวม	RC6 ขาดพันธมิตรทางธุรกิจ (SM4)

- จัดทำโครงการฝึกอบรมพนักงาน 1 โครงการ (โครงการอบรมเทคนิคการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์)

1.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการมอบข้อสังเกตต่อแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ รัฐวิสาหกิจ ติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คำถาม :

- ในปีบัญชี 2557 ผลงานที่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด คืออะไร

- การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2556 น.14 วาระ 4.1.4 รายงานผลการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 4 คณะกรรมการบริษัท ได้มอบข้อสังเกตให้ บอท. ประสาน สสท.ทร. เพื่อจัดทำโครงการระบบสนับสนุนสารสนเทศและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน

1.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการ กระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

คำถาม :

- ในปีบัญชี 2557 คณะกรรมการตรวจสอบมีการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุงรวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับรายงานการประชุมที่แสดงถึงการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุงรวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการของคณะกรรมการตรวจสอบ ดังกล่าว)
- ปีบัญชี 2557 คณะกรรมการตรวจสอบมีการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุงรวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการ IT ผ่านการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 2/2557 เมื่อวันที่ 24 ก.พ.2557 น.3 และครั้งที่ 6/2557 เมื่อวันที่ 28 ก.ค. 2557 น.6

1.4 มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management: BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

คำถาม :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลฝ่ายบริหารในการจัดการกับความเสี่ยงและปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นด้าน IT หรือไม่ อย่างไร เช่น มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCM – Business Continuity Management) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)

1.5 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ

คำถาม :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ หรือไม่ อย่างไร หากมีการจัดให้มี IT Strategy Committee (ทั้งนี้ กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับ โครงสร้างและหน้าที่

<p>ความรับผิดชอบของ IT Strategy Committee และวาระการประชุมเพื่อประกอบการพิจารณา )</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการบริษัท จัดให้มี IT Strategy Committee ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ บอท. (คำสั่ง บอท. ที่ 213/56 สั่ง ณ วันที่ 29 พ.ย.56, คำสั่งที่ 128/57 สั่ง ณ วันที่ 21 พ.ค.57) และ คณะทำงานสารสนเทศ บอท. (คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานสารสนเทศ บอท. สั่ง ณ วันที่ 10 ต.ค.56, รายงานการประชุมคณะทำงานสารสนเทศฯ ครั้งที่ 1/57 และ ครั้งที่ 2/57, รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ ครั้งที่ 1/57 และ ครั้งที่ 2/57)</li> </ul>

1.6 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงินและมิใช่การเงิน

<p>คำถาม :</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงินและมิใช่การเงินหรือไม่ อย่างไร รวมถึง คณะกรรมการ รัฐบาลกิจ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมถึงการนำเสนอการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร และหากมีกรณีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ หรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้ กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับ วาระการประชุมของเพื่อประกอบการพิจารณา)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2556 น.14 วาระ 4.1.4 รายงานผลการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 4 คณะกรรมการบริษัท ได้มอบข้อสังเกตให้ บอท. ประสาน สสท.ทร. เพื่อจัดทำโครงการระบบสนับสนุนสารสนเทศและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน</li> </ul>

1.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

<p>คำถาม :</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหาร จัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพิจารณาของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหาร ถึงกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อประกอบการพิจารณา เช่นรายงานการประชุมเป็นต้น)</li> </ul>

--

1.8 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารมีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย และการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพิจารณาของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหาร ถึงการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย และการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เพื่อประกอบการพิจารณา เช่นรายงานการประชุม เป็นต้น)</li> </ul>

1.9 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO 27001 ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินงานตามแผน ISO 27001 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนประจำปี 2557 หรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับแผน ISO 27001 และผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานดังกล่าว เพื่อประกอบการพิจารณา)</li> </ul>

1.10 การบริหารความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) มีการกำหนด IT Risk เป็นปัจจัยเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบครบถ้วน

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ในปีบัญชี 2557 รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) ที่ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร และสำหรับการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง มีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร</li> <li>● รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักในการบริหารความเสี่ยง สำหรับ IT (IT</li> </ul>
---

<p>Risk Management) ที่ได้ระบุไว้ในข้างต้น หรือไม่ว่าอย่างไร ทั้งนี้ให้ยกตัวอย่างในการระบุความเสี่ยง การระบุถึงระดับความเสียหาย การกำหนดวิธีการจัดการ และการทำรายงานและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ที่แสดงให้เห็นถึง การสอดคล้องกันระหว่างแต่ละองค์ประกอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) ระดับสูงประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง และมีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับสูง อย่างไร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● บอท. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ IT ที่ดีครบถ้วน โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานสารสนเทศ (คำสั่ง บอท.ที่ 184/2556 สั่ง ณ วันที่ 10 ต.ค.56) มีคณะกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ (คำสั่ง บอท. ที่ 213/56 และ คำสั่ง บอท. ที่ 128/57) มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2557-2559 (ทบทวน ส.ค.57) แผนปฏิบัติการสารสนเทศ ปีงบประมาณ 2557 แผนปฏิบัติการประจำปี 57 (ของ บอท.) และแผนการดำเนินงานประจำปี 57 และสำหรับการกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยง มีการพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.57 น.25-27, ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 ของ ปัจจัยเสี่ยง O17 การบริหารจัดการสารสนเทศ RC50, RC51, RC52 และ RC53)</li> <li>● บอท. มีการทบทวนความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักในการบริหารความเสี่ยง สำหรับ IT (IT Risk Management) ที่ได้ระบุไว้ในข้างต้น (แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557))</li> <li>● บอท. มีความเสี่ยงสำหรับ IT ระดับสูง (High) จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ RC51, RC52 และ RC53 มีการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557) น.3)</li> </ul>

**ประเด็นที่ 2** มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน โดยต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอนุมัติ และมีมาตรการ/หลักการที่ชัดเจนในการตัดสินใจของคณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุดในการวางแผน/การลงทุน โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนในการตัดสินใจวางแผน/การลงทุน

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ในการกำหนดนโยบาย/ กลยุทธ์/การวางแผน/ การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ได้มีการพิจารณาหรือมีการเชื่อมโยงถึงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างไร ทั้งนี้ให้รัฐวิสาหกิจแนบเอกสารหลักฐานที่ชัดเจนที่แสดงถึงการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ (ทั้งความเสี่ยงทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน) ประกอบในการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ /การวางแผน /การลงทุน โดยอาจแสดงเป็นแผนภาพ (Chart) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงดังกล่าว พร้อมคำอธิบายประกอบ</li> </ul>
--



--

**ประเด็นที่ 3** มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

คำถาม :

- ในปีบัญชี 2557 รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หากมีการทบทวนความเสี่ยงมีการทบทวนความเสี่ยงในประเด็นใดบ้าง และมีการทบทวนการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และ ความรับผิดชอบ หากการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หรือไม่ เมื่อไร อย่างไร
- ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างไร
- ในปีบัญชี 2557 ประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมาของการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง คืออะไร และมีแนวทางการแก้ไข ประเด็นปัญหา/อุปสรรคดังกล่าวอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของบุคลากรภายในองค์กรถึงนโยบาย โครงสร้าง และ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ ถ้ามีโดยวิธีการใด และผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการพัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ถึงนโยบาย โครงสร้าง และ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

- ในปีบัญชี 2557 บอท. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยง (รายงานการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/57, 3/57, รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-3, รายงานการประชุม คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57, 7/57) ประเด็นการทบทวนที่สำคัญคือ 1.แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง 2.การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3.การปรับปรุงแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง 4.แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง 5.แผนบริหารความเสี่ยง 6.รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง 7.แผนที่ความเสี่ยง ฯลฯ มีการทบทวนทั้ง 6 หัวข้อเบื้องต้น เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงในไตรมาส 1/2557 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- คณะกรรมการบริษัท, กก.ผจก., รอง ผจก.ทน., ผอ.กองธุรกิจและการตลาด เป็นอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งป.58 น.41) รอง ผจก.ทน.เป็นประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ ผอ. เป็นคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งป.58 น.42)
- ประเด็นปัญหาในปี 57 บอท. มีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน ประกอบด้วย
  - 1.แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง
  - 2.การวิเคราะห์ความเสี่ยง ไม่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร
  - 3.ขาดแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
  - 4.ขาดแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถถ่ายทอดความเสี่ยงไปยังหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

5.รูปแบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ยังไม่เหมาะสม

6.ขาดแผนที่ความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและแบบ Matrix ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

#### การแก้ไข

1.ประชุมคณะทำงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงได้ทั้งหมด 5 แหล่ง ประกอบด้วย แผนวิสาหกิจ 2557-2561, แผนปฏิบัติการประจำปี 2557, บันทึกข้อตกลงฯ 2557, การบริหารความเสี่ยง ปี 2556 และ สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (รายงานการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/57, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14)

2. จากแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจำนวน 5 แหล่งตามข้อ 1 จึงสามารถทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั้งองค์กร (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57)

3. ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงเดิม เป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (รายงานการประชุมอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 1/2557, การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/57 น.13, คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.18)

4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถถ่ายทอดความเสี่ยงไปยังหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 และ งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น.14, ครั้งที่ 7/57 น.13)

5.ปรับปรุงรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ครบถ้วน โดยใช้ตาราง IL เป็นตารางสรุป และใช้ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเอกสารประกอบ (รายงานการประชุมอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 2/57 น.5, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/57 น.9)

6.จัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ตามคำแนะนำของ สคร. และ ทริส (รายงานการประชุมอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 2 และ 3, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 7/57 น.13)

- บอท. มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ สคร. และ ทริส ตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ถึงนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารและพนักงานของทุกหน่วยงานเป็นคณะทำงาน (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.42)

**ประเด็นที่ 4 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร**

4.1 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดจรรยาบรรณของพนักงานในคู่มือจรรยาบรรณของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร



4.2 ประสิทธิภาพของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

คำถาม :

- ในปีบัญชี 2557 จากการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหาร และ พนักงานมีประเด็นความเสี่ยงใดบ้างที่รัฐวิสาหกิจยอมรับว่าเป็นผลดีจากการสื่อสารสองทางดังกล่าว ที่นำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น
  - รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร
  - รัฐวิสาหกิจ มีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าว มาจัดทำแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางดังกล่าว หรือไม่ อย่างไร (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารสาร เกี่ยวกับ แผนและผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการพิจารณา)
- ในปีบัญชี 2557 จากการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหาร และพนักงานมีปัจจัยเสี่ยง จำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลการบริหารความเสี่ยงดีขึ้นจากการสื่อสารสองทาง (เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/57 ระเบียบวาระ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาส 3 และ 4)

4.3 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการสำรวจความตระหนักของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือไม่ หากมีการสำรวจ รัฐวิสาหกิจมีการนำผลสำรวจมาจัดทำแผนงานและกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร และผลการสำรวจดังกล่าว ดีขึ้นจากที่ผ่านมา หรือไม่ อย่างไร
- บอท. มีการสำรวจความตระหนักของพนักงานเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแบบ ปย.1 (รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน) ของคณะกรรมการควบคุมภายใน ผลการสำรวจเปรียบเทียบ งบ.56 และ งบ.57 ยังไม่สามารถเปรียบเทียบได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างการประมวลผลข้อมูลของคณะกรรมการควบคุมภายใน

ประเด็นที่ 5 มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)

5.1 ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2557 ครบถ้วนหรือไม่ และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยงถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าวหรือไม่ หากปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน ให้อธิบายถึงสาเหตุ ปัญหา และ อุปสรรคดังกล่าวที่ไม่สามารถทำให้ปฏิบัติตามแผนได้
- บอท. ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2557 ครบถ้วน มีการประชุมกันระหว่าง Risk Owner

และฝ่ายบริหารความเสี่ยงถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าว (สรุปผลการประชุม คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-4/57)

### 5.2 มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน

#### คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงินหรือไม่ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนดหรือไม่
- รัฐวิสาหกิจ ต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือไม่ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนดหรือไม่
- รัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยงในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge รวมถึงสามารถประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวหรือไม่

- บอท. มีการจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งป.57, แผนบริหารความเสี่ยง งป.57)
- บอท. จัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 น.78) และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งป.57, แผนบริหารความเสี่ยง งป.57 และกำหนด RA ที่เกี่ยวข้องตามเป้าหมายใน Value Driver)

### 5.3 มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง

#### คำถาม :

- มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยผ่านช่องทางอะไรบ้าง
- นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว รัฐวิสาหกิจ สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิผลของการใช้ช่องทางอื่นเพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการอย่างไร และ รัฐวิสาหกิจ ใช้ช่องทางดังกล่าวได้จริงในการสื่อสารหรือไม่
- เนื้อหาในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง
- คณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารทางตรงโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นหัวหน้าคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาคณะทำงานบริหารความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งป.58 น.42)

จัดส่งรายงานการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการตรวจสอบ

- นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว บอท. ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตเพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ ผ่าน URL [http://www.bangkokdock.co.th/2556/news\\_center.php?lang=th](http://www.bangkokdock.co.th/2556/news_center.php?lang=th)



- เนื้อหาในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรประกอบด้วยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดตามภาพหน้าเว็บไซต์ด้านบน

ประเด็นที่ 6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ

6.1 แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร รัฐวิสาหกิจ

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือความดีความชอบ โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจนหรือไม่

6.2 มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

**คำถาม :**

- รัฐวิสาหกิจ ได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วนหรือไม่ (ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณา)
- บอท. ได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57)

6.3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

**คำถาม :**

- รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมหรือไม่
- รัฐวิสาหกิจแสดงถึงการถ่ายทอด (Deploy) เป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ รวมถึงมีการถ่ายทอด Risk Appetite ระดับองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ หรือไม่ และเป้าหมายดังกล่าวผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการหรือไม่
- บอท.มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (ตารางบริหารความเสี่ยง งบ.57, และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)
- บอท. ถ่ายทอด (Deploy) เป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ รวมถึงมีการถ่ายทอด Risk Appetite ระดับองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ และเป้าหมายดังกล่าวผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง งบ.57, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2-3/57, รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/57 น. 14, ครั้งที่ 7/57 น.13)

**ประเด็นที่ 7. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้**

7.1 องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง

**คำถาม :**

- ร.ส. มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็น โอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวหรือไม่
- รัฐวิสาหกิจได้นำโอกาสของธุรกิจมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลงหรือไม่ รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติหรือไม่

7.2 องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

**คำถาม :**

- รัฐวิสาหกิจได้ทำการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge หรือไม่ รวมทั้งได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วนหรือไม่
- ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

**ประเด็นที่ 8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)**

8.1 การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง

**คำถาม :**

- รัฐวิสาหกิจ มีผลการบริหารความเสี่ยงในปี 2557 เป็นอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนหรือไม่และเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่



<ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐวิสาหกิจสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถช่วยส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีกว่า ด้อยกว่า หรือเป็นไปตามเป้าหมายได้ในเชิงปริมาณ (ตัวเลข) เช่น จำนวนหนี้ด้วยคุณภาพที่ลดลง การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ลดลง และในเชิงคุณภาพ)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปีงบประมาณ 2557 บอท. มีความเสี่ยงระดับ High และ Very High ภาบริหารความเสี่ยงจำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง 15 สาเหตุความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงตาม Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4 สไลด์ที่ 3</li> <li>● บอท.สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยง S1 และ S6 ขอมรับความเสี่ยงเนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ปัจจัยเสี่ยง F3 ยังคงระดับความเสี่ยงไว้ที่ H เนื่องจากเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง S3 ยังคงความเสี่ยงไว้ที่ H เนื่องจากผลการดำเนินงานต่ำกว่า RA ส่วนปัจจัยเสี่ยงอื่นระดับความเสี่ยงลดลง (Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4)</li> <li>● บอท. สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถช่วยส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีกว่าเป้าหมาย หรือเป็นไปตามเป้าหมายได้ในเชิงปริมาณ (ตัวเลข) เช่น มีแบบสอบถามใช้ในการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า (O7) , การนำเสนอรายงานค่า EP (F2), จัดทำ Risk Map (O14), มีการวิเคราะห์ความต้องการ MIS และ EIS ขององค์กร (RC51), ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 57 แล้วเสร็จ (RC52) มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนา MIS และ EIS (RC53) (Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4)</li> </ul>

8.2 ระดับความเสี่ยงที่ลดลง พิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก และ ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)

<p><b>คำถาม :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ร.ส. สามารถอธิบายถึงระดับความเสี่ยงที่ลดลงได้หรือไม่ อย่างไร โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่เป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงทุกปัจจัยเสี่ยงของ รัฐวิสาหกิจ สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● บอท. สามารถอธิบายถึงระดับความเสี่ยงที่ลดลงได้ โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วง High และ Very High (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) ลดลงจำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ลดลงครอบคลุมความเสี่ยงที่เป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) (Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4)</li> <li>● ระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงของ บอท. ส่วนใหญ่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ตามเป้าหมาย แต่มีบางปัจจัยเสี่ยงที่ระดับความรุนแรงลดลงจากการยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากดำเนินงานตามมาตรการครบถ้วน และเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ได้แก่ปัจจัยเสี่ยง S1 และ S6 (Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4)</li> </ul>

8.3 ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2557 รัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด

<p><b>คำถาม :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2557 รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนดหรือไม่</li> <li>● ทั้งนี้กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม เกี่ยวกับผลการบริหารความเสี่ยงในปี 2557 และการเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2557 บอท. สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด เช่น S1 (เป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้) O1 (เป็นไปตามนโยบายผู้บริหารเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน) S3 (รายได้ธุรกิจหลักต่ำกว่า RA) (Presentation ประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557 ระเบียบวาระที่ 4.1.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง งบ.57 ไตรมาสที่ 3 และ 4)</li> </ul>

**ประเด็นที่ 9 Portfolio View of Risk**

คำถาม :

- แนวคิด ที่ใช้ในการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ ใช้แนวคิดใด
- รัฐวิสาหกิจ สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับเป้าหมายขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ อย่างไร
- แบบจำลองที่ใช้ในการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างทุกปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร อยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่สูงสุด จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจ สามารถทำ Back Test เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองดังกล่าว อย่างไร

- แนวคิด ที่ใช้ในการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง บอท. พิจารณาข้อมูลอดีต และทรัพยากรขององค์กร เช่น 017 การบริหารจัดการสารสนเทศ RA=คะแนนประเมิน 3, RT=-1 (ข้อมูลอดีต งบ.2555=1.8928, งบ.2556=1.9312) เป็นต้น (ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง, แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)
- บอท. สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับเป้าหมายขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้โดย RT จะสูงกว่าผลการดำเนินงานในอดีต (แผนบริหารความเสี่ยง งบ.57)

**ประเด็นที่ 10 การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)**

10.1 คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

คำถาม :

- รัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดคณะกรรมการชุดใดบ้าง ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลในด้าน GRC
- อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลในด้าน GRC
- วาระการประชุมคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลในด้าน GRC ถึงการหารือกันถึงอำนาจหน้าที่ และวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการกำกับดูแลในด้าน GRC

- คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี (CG) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR), คณะอนุกรรมการควบคุมภายใน, คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาธุรกิจ, คณะอนุกรรมการตรวจสอบ, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง, คณะอนุกรรมการปรับปรุงระเบียบ บอท.
- อำนาจหน้าที่ของคณะอนุกรรมการตามคำสั่งที่เกี่ยวข้อง (ที่แนบ)
- วาระการประชุมอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1-3/57

10.2 คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภทรวมถึงมีนโยบายในการบูรณาการ/เชื่อมโยง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) และกำหนดกระบวนการประสานงานที่ชัดเจน โดยเน้นการบูรณาการในเรื่อง compliance ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและกฎเกณฑ์ กฎหมายต่างๆ

คำถาม :

- คณะกรรมการ รัฐบาลกิจ ได้มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ หากมี ได้ทำการเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ รับทราบถึงนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าว ผ่านช่องทางใดบ้าง
  - คณะกรรมการ รัฐบาลกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร
  - วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในปีบัญชี 2557
  - วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงนโยบายในการบูรณาการ/เชื่อมโยง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) ในปีบัญชี 2557
- 
- คณะกรรมการบริษัท ได้มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง (คู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58 น.14, แผนวิสาหกิจ 2557-2561 น.35, น.36 ข้อ 7) ได้ทำการเผยแพร่ให้ผู้บริหารผ่านการประชุม
  - กระบวนการ ของคณะกรรมการ บอท. ในการสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรมีดังนี้
    - จัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และทีมบริหารความเสี่ยง
    - มีแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามแผน การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
    - มีการสอบทานการบริหารความเสี่ยงโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน
  - วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในปีบัญชี 2557 (การประชุม ครั้งที่ 2/57 วาระพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจ 2557-2561, ครั้งที่ 5/57 น.14 วาระพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57, ครั้งที่ 7/57 น.13 วาระพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนที่ความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง งบ.57 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557), ครั้งที่ 9/57 น.18 วาระทบทวนแผนวิสาหกิจ ปี 2558-2561, น.19 วาระขอความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง งบ.58)

10.3 คณะกรรมการ ได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้มีการวิเคราะห์ถึง เหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดภัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายใน ด้าน GRC

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการความมั่นใจถึงการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และการระบุความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร</li> <li>● วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงการระบุเหตุการณ์ และการระบุความเสี่ยง ในปีบัญชี 2557</li> <li>● คณะกรรมการมีการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยง และเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น กับเป้าหมายของ องค์กรอย่างไร</li> </ul>

10.4 คณะกรรมการ ได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสิ่งที่ รัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดมาตรการใน การติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น

<p>คำถาม :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการความมั่นใจถึงมาตรการในการตอบสนองต่อ ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร</li> <li>● วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่สำคัญของ องค์กร ในปีบัญชี 2557</li> <li>● คณะกรรมการมีการพิจารณาถึงผลกระทบของมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ที่มีต่อการลด โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงอย่างไร รวมถึงการพิจารณาถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ ได้รับจากแต่ละมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง และวิธีการคัดเลือกมาตรการในการตอบสนอง ความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ภายในช่วงความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้</li> </ul>

10.5 คณะกรรมการ ได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการศึกษาที่ รัฐวิสาหกิจ ได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

คำถาม :

- คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการความมั่นใจถึงการสื่อสารถึงระบบการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ได้
- วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงการสื่อสารถึงระบบการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ในปีบัญชี 2557
- คณะกรรมการมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น หน่วยงานกำกับดูแล และผู้ถือหุ้น อย่างไร

10.6 คณะกรรมการ ได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการศึกษาที่ รัฐวิสาหกิจ มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

คำถาม :

- คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงอย่างไร
- วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยง ในปีบัญชี 2557
- คณะกรรมการมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างไร ต่อปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด

10.7 คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่

คำถาม :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการอย่างไรในการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- วาระการประชุมคณะกรรมการ ที่มีการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ในปีบัญชี 2557