



คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๖๗

Risk management manual

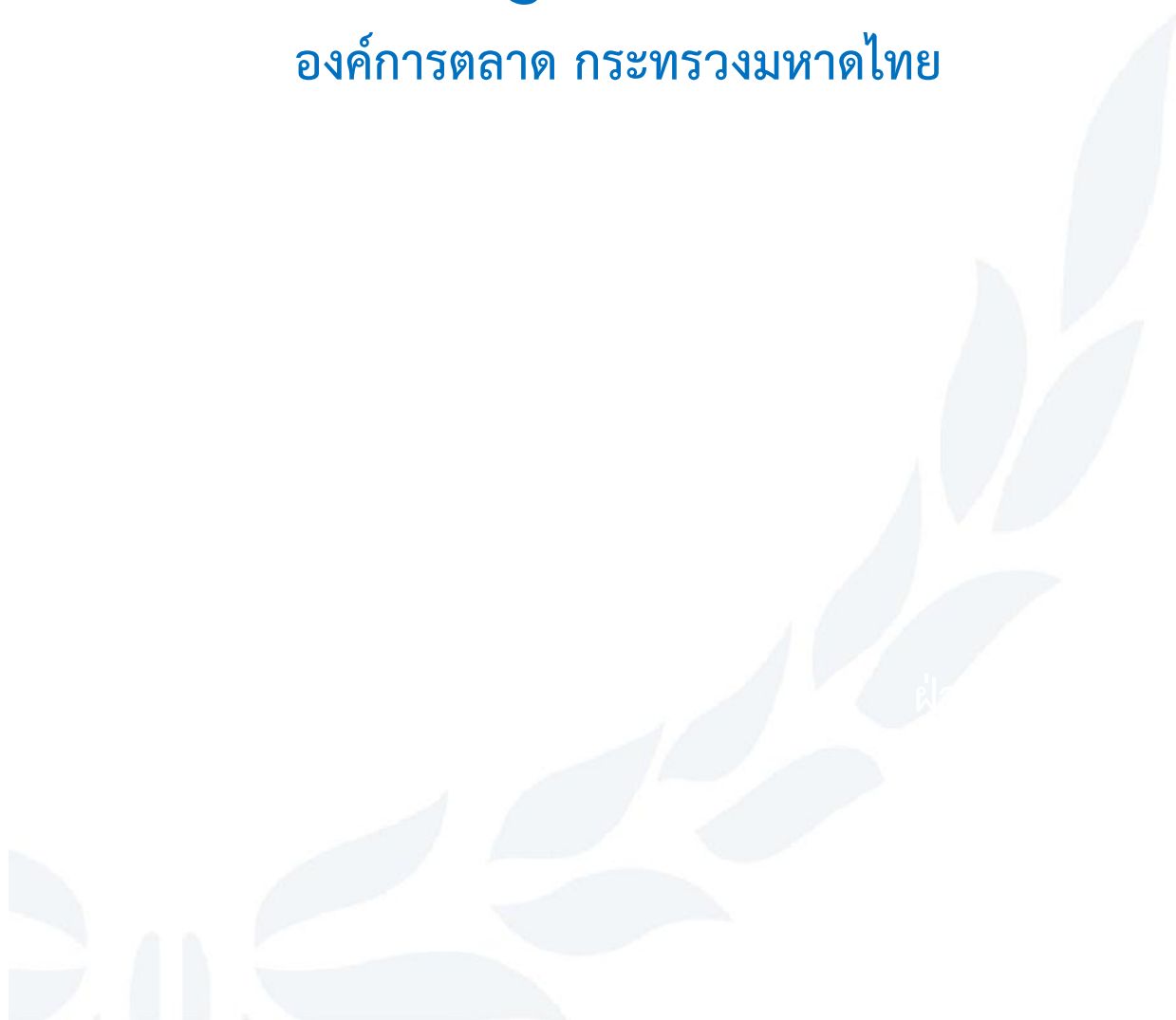


องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
The Market Organization under the Ministry of Interior

คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๖๗

Risk management manual

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย



สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑-๑
๑.๑ ที่มา	๑-๑
๑.๒ ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑-๑
๑.๓ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๑-๒
๑.๔ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	๑-๓
บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด	๒-๑
๒.๑ คณะกรรมการองค์การตลาด	๒-๑
๒.๒ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)	๒-๑
๒.๓ คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้แต่งตั้งใหม่ โดยมี ผอ.	๒-๒
๒.๔ ผู้บริหารระดับสูง	๒-๒
๒.๕ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	๒-๒
๒.๖ ฝ่ายตรวจสอบภายใน (ตส.)	๒-๓
๒.๗ บุคลากรขององค์การตลาด	๒-๓
บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๓-๑
๓.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗	๓-๑
๓.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๓-๓
๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO ๒๐๑๓	๓-๔
๓.๔ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ SEAM	๓-๖
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔-๑
๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔-๑
๔.๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	๔-๖
๔.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๔-๘
๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	๔-๑๐
๔.๕ การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	๔-๑๔
๔.๖ การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	๔-๑๔

สารบัญ

	หน้า
๔.๗ การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	๔-๑๕
๔.๘ การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)	๔-๑๘
๔.๙ การทบทวน (Review and Revision)	๔-๑๙
๔.๑๐ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) New ๒๐๒๕	๔-๒๐
ผนวก ๑ นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC)	ผ ๑-๑
ผนวก ๒ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	ผ ๒-๒
ผนวก ๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผ ๓-๑
ผนวก ๔ นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์	ผ ๔-๑
ผนวก ๕ กฎบัตรของคณะกรรมการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)	ผ ๕-๑
ผนวก ๖ ประกาศปัจจัยเสี่ยงองค์กรตลาด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗	ผ ๖-๑

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ ๓-๑ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗	๓-๒
รูปที่ ๓-๒ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	๓-๕
รูปที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
๔-๕	
รูปที่ ๔-๒ เกณฑ์กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ	๔-๙
รูปที่ ๔-๓ ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	๔-๑๐
รูปที่ ๔-๔ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	๔-๑๑
รูปที่ ๔-๕ การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง	๔-๑๒
รูปที่ ๔-๖ แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง	๔-๑๓
รูปที่ ๔-๗ หลักการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	๔-๑๔
รูปที่ ๔-๘ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	๔-๑๕
รูปที่ ๔-๙ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	๔-๑๗

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๓-๑ แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ	๓-
ตารางที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔-

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑. ที่มา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๗ นี้ เป็นการนำคู่มือบริหารความเสี่ยง อด. พ.ศ. ๒๕๖๖ และคู่มือควบคุมภายใน อด. พ.ศ. ๒๕๖๖ มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน และ รวมให้เป็นคู่มือฉบับเดียวกัน เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงตามแนวทางและหลักปฏิบัติสากลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี ๒๕๖๗

คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับตลาดสาขา รวมทั้งการดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และการดำเนินในโครงการสำคัญ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อด. ในทุกระดับมีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่น ๆ

๑.๒. ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๒.๑. ทำให้การบริหารจัดการของ อด. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพในการรับมือ กับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้ง เพื่อ สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๑.๒.๒. ทำให้การดำเนินงานของ อด. สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินการที่ต้อง เข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมินประกอบด้วย (๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง และ (๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

๑.๒.๓. ทำให้การปฏิบัติงานของ อด. เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มี การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลัง ได้ออก หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ



๑.๓. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่าเป็น กระบวนการ บริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ หน่วยงานของรัฐ

๑.๓.๑. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

(๑) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการและฝ่ายกลยุทธ์

(๒) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรใน ทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

(๓) เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการ ดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๓.๒. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

(๑) สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(๒) ทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือโครงการที่สำคัญสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และเป้าประสงค์หลักขององค์กร

(๓) สามารถติดตามสถานะของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่ เน้นความคาดหมายได้อย่างทันท่วงที

(๔) ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

๑.๔. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้ กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้าง ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการ ดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๑.๔.๑. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๑) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษา ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการ ทุจริตใน หน่วยงาน

(๒) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการ รายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือ ได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ

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

๑.๔.๒. ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- (๑) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
- (๓) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- (๔) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- (๕) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง



บทที่ ๒

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อต.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อต. ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๒.๑. คณะกรรมการ (BOD) องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๑.๑. ให้ความเห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC), นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๒. กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผ่าน คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

๒.๑.๓. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

๒.๑.๔. มีความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ อต. และทำให้มั่นใจว่า อต. จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น

หมายเหตุ : กฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่คณะกรรมการองค์การตลาด ให้ความเห็นชอบ ได้แสดงไว้ใน ภาคผนวก ๑ ถึง ภาคผนวก ๕

๒.๒. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) (RMC)

คณะกรรมการองค์การตลาด เป็นผู้แต่งตั้งหรือถอดถอนคณะอนุกรรมการโดยให้คณะอนุกรรมการประกอบด้วย

๑) ประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ จำนวนไม่เกิน ๕ คน และอาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนไม่เกิน ๒ คน รวมทั้งสิ้นไม่เกิน ๗ คน เป็นคณะอนุกรรมการ

๒) ให้มีเลขานุการ จำนวน ๑ คน แต่งตั้งจากพนักงานองค์การตลาดซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า

๓) ให้มีผู้ช่วยเลขานุการ จำนวน ๓ คน แต่งตั้งจากพนักงานองค์การตลาดที่ได้รับมอบหมาย

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)
 ๒. กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) พร้อมกำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะ ให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา
 ๓. กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) พร้อมกำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะ ให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา
 ๔. กำหนดแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงปฏิบัติของคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด
 ๕. กำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา
 ๖. กำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา
 ๗. อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน กำหนดแนวทางการประเมินการควบคุมภายในโดยภาพรวม และจัดให้มีรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
 ๘. ติดตาม กำกับ ดูแล และให้ข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ต่อคณะกรรมการองค์การตลาด อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
 ๙. เสนอแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามความเหมาะสม
 ๑๐. เสนอแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ที่เกี่ยวข้อง
 ๑๑. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย
- คณะกรรมการฯ อาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่เกี่ยวข้องตามจำเป็นร่วมประชุม โดยให้ได้รับค่าเบี้ยประชุมเท่ากับอนุกรรมการ
- หมายเหตุ :** คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ได้แสดงไว้ใน ภาคผนวก ๖

๒.๓ คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ขององค์การตลาด

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางในการจัดวางการประเมินตนเอง ตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๓)
๒. กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ
๓. จัดทำกิจกรรมการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers และนำกิจกรรมไปปฏิบัติ

๔. กำกับดูแล ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากองค์กร และสายงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตโปร่งใส

๕. จัดทำรายงานประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ตามที่กำหนด

๖. กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องและรายงานปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่อคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) พร้อมทั้งรายงานผ่านช่องทางสารสนเทศขององค์กร ตลาด ตามกรอบเวลาที่กำหนด

๗. ส่งเสริมการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนัก ด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบายบูรณาการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ให้กับพนักงาน รวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

๘. ให้สามารถแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบประเมินและให้คำแนะนำนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

๒.๔ คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ขององค์การตลาด

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางในการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๓)

๒. ทิศทาง/แนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๓. ประเมินการควบคุมตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

๔. จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำกิจกรรมไปปฏิบัติ

๕. จัดทำรายงานประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่กำหนด

๖. ดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในขององค์การตลาด

๒.๓. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การตลาด ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เลขานุการ มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๔.๑. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

๒.๔.๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจว่าการ บริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๒.๔.๓. ติดตาม กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง



๒.๔.๔. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และทำให้มั่นใจว่า ฝ่าย/ตลาดสาขาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในหน่วยงานของตน

๒.๔.๕. สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบุคลากร

๒.๔.๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือและระบบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๕. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

๒.๕.๒. จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๓. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๔. เป็นผู้ประสานงาน (Facilitate) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการ

๒.๕.๕. ระบุประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกระดับในองค์กร

๒.๕.๖. รวบรวมและวิเคราะห์รายงานความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานที่สำคัญ

๒.๕.๗. เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงพิจารณากลับกรอง

๒.๖. ฝ่ายตรวจสอบภายใน (ตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

๒.๖.๑. นำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางฝ่ายารตรวจสอบ

๒.๖.๑. สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๖.๒. สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๖.๓. สื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน

๒.๗. บุคลากรของ อต.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๗.๑. ให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๗.๒. เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๗.๓. มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๗.๔. มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บทที่ ๓

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๑. การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM ๒๐๑๗ สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM ๒๐๑๗ สามารถสรุปได้ดังนี้

- (๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรม ในองค์กร
- (๒) ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Director Management) เพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other Personal)
- (๓) เน้นการระบุ และประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Entity strategy Setting)
- (๔) ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)
- (๕) ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Risk Appetite)
- (๖) ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance Regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด
- (๗) หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้ว จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Achievement of Entity Objectives)

การบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ตามรูปที่ ๓-๑ ได้แก่



©2017 COSO. Used by permission. All rights reserved.

20 key principles within each of the five components

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals	6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives	10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View	15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance

รูปที่ ๓-๑ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗

(๑) **ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)** องค์การต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพ

(๒) **การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & objective setting)** เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการ ดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสาน กลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

(๓) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)** ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & revision) การทบทวนและการปรับปรุง กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือ สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจ ประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, communication & reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้น บนและ จากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่ม คุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

๓.๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ อันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

(๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

(๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมรวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวน ฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓.๓. การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO ๒๐๑๓

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ COSO ๒๐๑๓ ได้แสดงไว้ในรูปที่ ๓-๒ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



รูปที่ 3-2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

(๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๕) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินว่าการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้อย่างไรก็ตามต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

๓.๔. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในปีบัญชี ๒๕๖๓ สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ สำหรับเป็นกลไกในการ ผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ องค์การ ได้โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบ การควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

หัวข้อในหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตาม องค์ประกอบของ COSO ERM ๒๐๑๗ ดังนี้

- หัวข้อที่ ๑ ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- หัวข้อที่ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- หัวข้อที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)
- หัวข้อที่ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- หัวข้อที่ ๕ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ ๒๐)

ในแต่ละหัวข้อจะประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- หัวข้อที่ ๑ ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๑๕) มีประเด็นย่อยได้แก่
 - ๑.๑. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ ๔)
 - ๑.๒. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ ๓)
 - ๑.๓. บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๔%)
 - ๑.๔. ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๒)
 - ๑.๕. แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ ๒)
- หัวข้อที่ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ ๑๕) มีประเด็นย่อยได้แก่
 - ๒.๑. การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๐) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - ๒.๒. การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๕)
 - ๒.๓. การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ ๐) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - ๒.๔. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)
- หัวข้อที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ ๓๕) มีประเด็นย่อยได้แก่
 - ๓.๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๕)
 - ๓.๒. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๕)
 - ๓.๓. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๕)
 - ๓.๔. การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๓)
 - ๓.๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ ๕)
 - ๓.๖. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ ๑๒)

- หัวข้อที่ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ ๑๕) มีประเด็นย่อยได้แก่

- ๔.๑. การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

- ๔.๒. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๕)

- ๔.๓. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ ๐) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- หัวข้อที่ ๕ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ ๒๐) มีประเด็นย่อยได้แก่

- ๕.๑. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ ๕)

- ๕.๒. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ ๕)

- ๕.๓. ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๐%)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง ๘ หัวข้อ สคร. ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังแสดงในตารางที่ ๓-๑

ตารางที่ ๓-๑ แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การมีนโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/หลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดง แนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอน การดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการ ดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/ อธิบายผ่าน 5W๑H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น



บทที่ ๔

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๔.๑. ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม

(๑) เกณฑ์ ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

(๒) COSO ERM ๒๐๑๗

(๓) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

(๔) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ

(๕) COSO ๒๐๑๓ โดย ขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

(๑) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

(๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(๓) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

(๔) การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

(๕) การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

(๖) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๖.๑. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)

๖.๒. การควบคุมภายใน (Internal Control)

(๗) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

(๘) การทบทวน (Review and Revision)

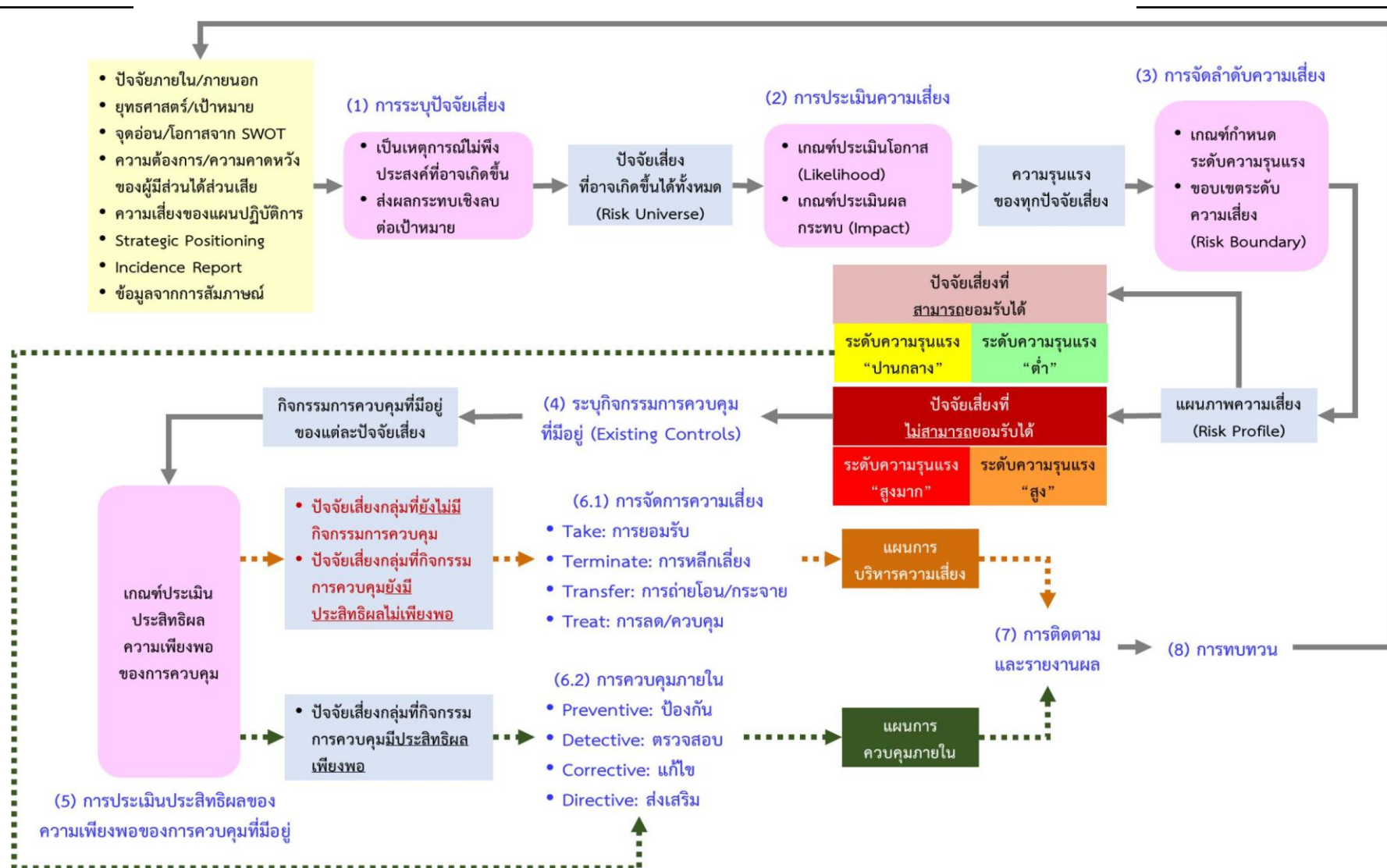
ข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในตารางที่ ๔-๑ โดยสามารถเขียนเป็นผังงาน (Flowchart) ได้ตามรูปที่ ๔-๑

ตารางที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ลำดับ	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๑	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง - รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ	- เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ <u>สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน</u> - เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ <u>เชิงลบ</u> หรือทำให้การดำเนินงาน <u>ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์</u>	- ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ ■ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ■ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ■ ความเสี่ยงด้านการเงิน ■ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
๒	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง

ลำดับ	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๓	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	- เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง - ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
๔	การระบุกิจกรรมการควบคุม ที่มีอยู่ (Existing Controls)	* ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” * ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	•	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๕	การประเมินประสิทธิผลของ ความเพียงพอของการควบคุม ที่มีอยู่	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
๖	การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
๖.๑	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	- กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ■ Take: การยอมรับ ■ Terminate: การหลีกเลี่ยง ■ Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย ■ Treat: การลด/ควบคุม	• ฝ่ายจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ลำดับ	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๖.๒	การควบคุมภายใน (Internal Control)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	- รูปแบบการควบคุม ■ Preventive: ป้องกัน ■ Detective: ตรวจสอบ ■ Corrective: แก้ไข ■ Directive: ส่งเสริม	การควบคุมภายใน
๗	การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)			
๗.๑	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายไตรมาส
๗.๒	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามการควบคุมภายใน		รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.๑/ปค.๔/ปค.๕)
๘	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อกรอบการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน



รูปที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔.๒. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

๔.๒.๑. ความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยถ้าเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความสูญเสีย สิ่งที่ไม่คาดหวัง สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จนขัดขวางให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผล และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้เหมาะสม

๔.๒.๒. ประเภทของความเสี่ยง

องค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย ฝ่ายารดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้ให้บริการ และอื่น ๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

(๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน รวมทั้งการบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงินลงทุน) หรือจากปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึง กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

๔.๒.๓. ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงหรือการระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถพิจารณาได้จาก

- ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน
- ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว (เช่น ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่น ๆ)
- ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
- จุดอ่อนและโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ของการทำแผนวิสาหกิจ
- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
- รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ

๔.๒.๔. วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น

- การพิจารณาคู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่
- การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) ให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- การระดมความคิด (Brainstorming) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน (Experience) โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

๔.๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยง คือ การบ่งบอกค่าความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) แล้วนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

๔.๓.๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้อการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

๔.๓.๒. ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(๑) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

(๒) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน ก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

(๓) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงของผู้ประเมิน

(๔) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร แผน และตลาดสาขา กิจกรรมจึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

องค์การตลาด กำหนดเกณฑ์เพื่อวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ ตามที่แสดงใน รูปที่ ๔-๒ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- ระดับของโอกาสที่จะเกิด มี ๕ ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นน้อยมาก (๑) -เกิดขึ้นน้อย (๒) - เกิดขึ้นปานกลาง (๓) -เกิดขึ้นบ่อย (๔) -เกิดขึ้นบ่อยมาก (๕)
- ระดับของผลกระทบ มี ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก (๑) -น้อย (๒)-ปานกลาง (๓) - รุนแรง (๔) -รุนแรงมาก (๕)

ค่าระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
๑	เกิดขึ้นน้อยมาก	(เสียหาย) น้อยมาก
๒	เกิดขึ้นน้อย	(เสียหาย) น้อย
๓	เกิดขึ้นปานกลาง	(เสียหาย) ปานกลาง
๔	เกิดขึ้นบ่อย	(เสียหาย) รุนแรง
๕	เกิดขึ้นบ่อยมาก	(เสียหาย) รุนแรงมาก

รูปที่ ๔-๒ เกณฑ์กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ

สำหรับแต่ละความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่กำลังพิจารณา ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูล เพื่อจัดทำคำอธิบายที่เหมาะสมหรือกำหนดช่วงตัวเลขที่เหมาะสม ให้แก่ค่าระดับ ๑ ถึงค่าระดับ ๕ ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

๔.๔. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

๔.๔.๑. ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด X ค่าระดับของผลกระทบ

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง ๑-๕) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในรูปที่ ๔-๓

๑ รุนแรงมาก	๕ (๑X๕)	๑๐ (๒X๕)	๑๕ (๓X๕)	๒๐ (๔X๕)	๒๕ (๕X๕)
รุนแรง	๔ (๑X๔)	๘ (๒X๔)	๑๒ (๓X๔)	๑๖ (๔X๔)	๒๐ (๕X๔)
๑ ปานกลาง	๓ (๑X๓)	๖ (๒X๓)	๙ (๓X๓)	๑๒ (๔X๓)	๑๕ (๕X๓)
น้อย (๒)	๒ (๑X๒)	๔ (๒X๒)	๖ (๓X๒)	๘ (๔X๒)	๑๐ (๕X๒)
น้อยมาก ๑ (๑)	๑ (๑X๑)	๒ (๒X๑)	๓ (๓X๑)	๔ (๔X๑)	๕ (๕X๑)
	เกิดขึ้น น้อย มาก (๑)	เกิดขึ้น น้อย (๒)	เกิดขึ้น ปานกลาง (๓)	เกิดขึ้น บ่อย (๔)	เกิดขึ้น บ่อยมาก (๕)

โอกาส (Likelihood)

รูปที่ ๔-๓ ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

๔.๔.๒. กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ

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

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามรูปที่ ๔-๔

ค่าความรุนแรง	๑-๓	๔-๘	๙-๑๕	๑๖-๒๕
ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ต่ำ (Low)	ปานกลาง (Medium)	สูง (High)	สูงมาก (Very High)

รุนแรงมาก (๕)	๕ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)	๑๕ (สูง)	๒๐ (สูงมาก)	๒๕ (สูงมาก)
รุนแรง (๔)	๔ (ปานกลาง)	๘ (สูง)	๑๒ (สูง)	๑๖ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)
ปานกลาง (๓)	๓ (ปานกลาง)	๖ (ปานกลาง)	๙ (สูง)	๑๒ (สูง)	๑๕ (สูง)
น้อย (๒)	๒ (ต่ำ)	๔ (ปานกลาง)	๖ (ปานกลาง)	๘ (สูง)	๑๐ (สูง)
น้อยมาก (๑)	๑ (ต่ำ)	๒ (ต่ำ)	๓ (ต่ำ)	๔ (ต่ำ)	๕ (ปานกลาง)
	เกิดขึ้น น้อยมาก (๑)	เกิดขึ้น น้อย (๒)	เกิดขึ้น ปานกลาง (๓)	เกิดขึ้น บ่อย (๔)	เกิดขึ้น มาก (๕)
โอกาส (Likelihood)					

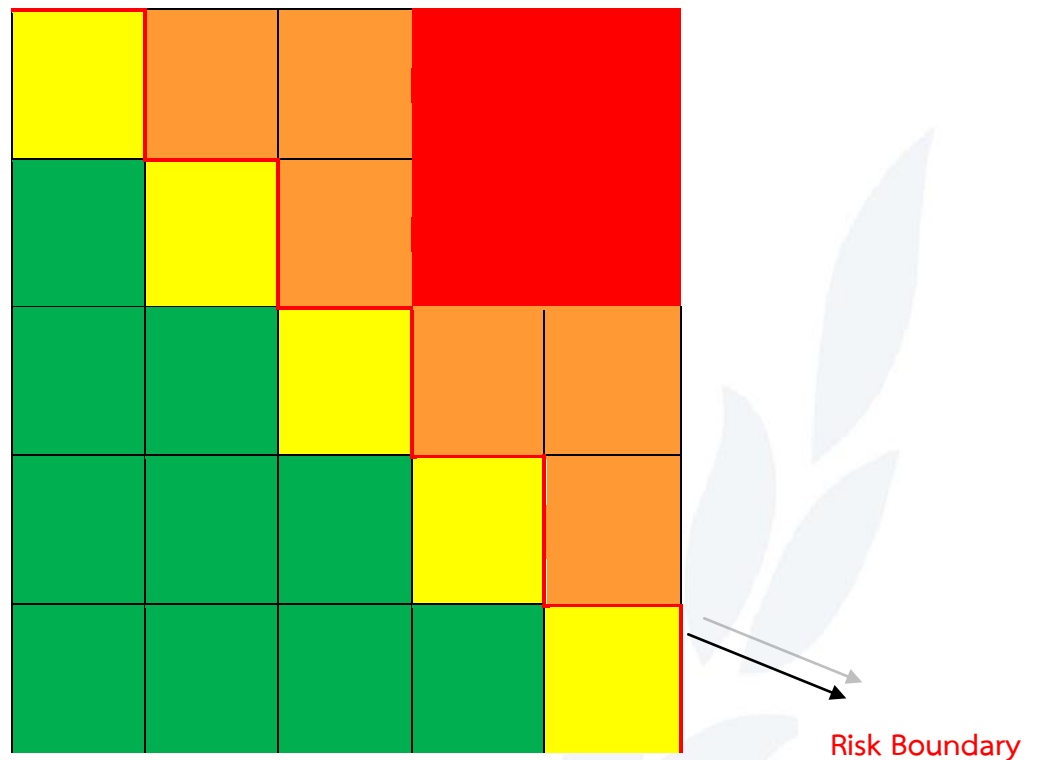
รูปที่ ๔-๔ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

๔.๔.๓. จัดลำดับความเสี่ยง

พิจารณา “ค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง” ร่วมกับ “ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่จะนำไปบริหารจัดการ รวมทั้งแนวทางที่จะใช้ตอบสนอง หรือ จัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความรุนแรงในแต่ละระดับ

(๑) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

องค์การตลาด กำหนด “ขอบเขตระดับความเสี่ยง” เพื่อเป็นเส้นแบ่งระหว่าง “ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้” กับ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ตามรูปที่๔-๕โดยใช้เกณฑ์ดังนี้



รูปที่ ๔-๕ การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง

(๒) การจัดลำดับ

องค์การตลาดกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

(๓) การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile

นำ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ทุกตัวมาแสดงสถานะรวมกันบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

(๔) การกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง

องค์การตลาด กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรง ตาม รายละเอียดในรูปที่ ๔-๖

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	แนวทางตอบสนอง/จัดการ
สูงมาก (Very High) สีแดง	• เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง จำเป็นต้องจัดการอย่างเร่งด่วน • จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น • จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม	• เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบสูง จำเป็นต้องจัดการโดยเร็ว • จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น • จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง	• เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ • ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด • อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	• เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม • อาจเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ • ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

รูปที่ ๔-๖ แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

๔.๕. การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มียุทธศาสตร์การควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

๔.๖. การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

๔.๖.๑. หลักการประเมิน

การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน ๓ มุมมอง ได้แก่ (๑) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (๒) กระบวนการควบคุม และ (๓) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมองตามรูปที่ ๔-๗

ระดับ	ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มุมมองการประเมิน กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
สูง (High)	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดกระบวนการ เป็นมาตรฐานขององค์กร	กำหนดกระบวนการเป็น มาตรฐาน และดำเนินการอย่างสมร เสมอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	แต่ละหน่วยงานย่อยมี กระบวนการของตนเอง	กำหนดกระบวนการ แต่ยังไม่ดำเนินการไม่ สม่าเสมอ
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย	กระบวนการยังไม่ชัดเจน หรือยังไม่มี	ติดตามเฉพาะเมื่อมีการ ร้องขอ หรือไม่มีการติดตาม

รูปที่ ๔-๗ หลักการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

๔.๖.๒. เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจาก ผลการประเมินของทั้งสาม มุมมอง โดย **การควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ**

๔.๖.๓. ผลจากการประเมิน

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถ แบ่งความ เสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ



กลุ่มที่ ๑ : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม (จากการพิจารณาในข้อ ๔.๕)

- กลุ่มที่ ๒ : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ ๓ : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

๔.๗. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๔.๗.๑ การเลือกวิธีเพื่อจัดการกับปัจจัยเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และ ผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย ๑) การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง และ ๒) การจัดการควบคุมภายในโดยมีรายละเอียดตามรูปที่ ๔-๘

ฝ่ายารบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม มีประสิทธิผลเพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”

รูปที่ ๔-๘ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

๔.๗.๒. แนวทางจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

(๑) แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึง ต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผน บริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการ ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่า การจัดการความเสี่ยงมี ต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้

- การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือ ตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุด ดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การ ดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือ ถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการ ดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบ ของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๒) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่

ยอมรับได้

- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยง ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนด ขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง

- ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็น ระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

- องค์กรตลาดมีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายใน แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการดำเนินงานระดับกลุ่มงาน รวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดในรูปที่ ๔-๙

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (strategic Risk)	เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่ กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	• เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องระดับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของการ ปฏิบัติงาน	• เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่ กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	• เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องด้านการเงิน การคลัง บัญชี งบประมาณ	• เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่ กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องระดับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

รูปที่ ๔-๙ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

๔.๗.๓. แนวทางจัดการด้วยการควบคุมภายใน

การกำหนดการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการ ตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดย แนวทางการกำหนดการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การ ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความ ผิดพลาดและความเสียหาย
- การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหาย ที่เกิดขึ้นแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและ หาวิธีการไม่ให้ เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ ต้องการ

๔.๘. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

๔.๘.๑ แนวทางของการรายงานผล

องค์การตลาดกำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามฝ่ายบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในสรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

๔.๘.๒. การรายงานผลของฝ่ายบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามฝ่ายบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้อง ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรง และ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัย เสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

๔.๘.๓. การรายงานผลของการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

๔.๘.๔. การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงมหาดไทย) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน ๓๐ ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่ง ประกอบด้วย

- แบบ ปค. ๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน ของรัฐ)
- แบบ ปค. ๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค. ๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๔.๙. การทบทวน (Review and Revision)

องค์การตลาดกำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประเมินและทบทวนความเสี่ยง ดังนี้

(๑) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อทบทวนและ ปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก

(๒) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวน และปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๔.๑๐. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

องค์การตลาดตระหนักดีว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากการมี เครื่องมือและมาตรฐานในการบริหารงานที่ดี เพราะหากทุกคนในองค์กรเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงไม่ตรงกัน หรือเข้าใจระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์การตลาดไม่ตรงกัน หรือมีกรอบความคิดที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ

-

-

-

-

-

-

ผนวก ๑

นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม
การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC)
ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗



ผนวก ๒
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗



ผนวก ๓
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗



ผนวก ๔

นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์
ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗



GRC MO



ฉบับที่ 6/ พย.2566

เรียน ท่านรองประธานฯ ท่านรองผู้อำนวยการ ท่านเลขานุการ
ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดทุกท่าน
นโยบาย GRC องค์การตลาด ประจำปี 2567



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด

เรื่อง นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม
การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗

๑. หลักการ

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ องค์การตลาด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ในการขับเคลื่อนให้องค์การตลาดบรรลุตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขับเคลื่อนองค์การตลาดให้เติบโตอย่างยั่งยืน

๒. นิยาม

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (GRC) เป็นระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและผสมผสานการดำเนินการขององค์ประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการเพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์การตลาดมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์การตลาด ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๗ ประการ คือ หลักความรับผิดชอบ หลักสำนึกในหน้าที่ หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส หลักการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการ ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือ กระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร

/การควบคุมภายใน...

".....มีทั้งทางตรงและอ้อมที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



คู่มือบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

GRC MO

ฉบับที่ 7/ พย.2566

เรียน ท่านรองประธานฯ ท่านรองผู้อำนวยการ ท่านเลขานุการ
ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดทุกท่าน
นโยบาย G องค์การตลาด ประจำปี 2567



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ องค์การตลาด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ มุ่งมั่นพัฒนากิจกรรม ตามกรอบหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะนำมาซึ่งกระบวนการจัดการที่โปร่งใสและมีความเป็นเลิศ รวมถึงการสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การตลาด ที่มีการทำงานควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด มีความตระหนักรู้และยึดถือปฏิบัติ จึงประกาศนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาด ดังนี้

๑. ให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด ยึดถือและมุ่งมั่นปฏิบัติตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด ๕ ด้าน คือ

๑.๑ สิทธิของรัฐในฐานะของผู้ถือหุ้น (The State Acting as an Owner)

๑.๒ การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment Of Shareholders)

๑.๓ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Relation with Stakeholders)

๑.๔ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency and Disclosure)

๑.๕ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (The Responsibilities of Boards of State-Owned Enterprises)

๒. ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดปฏิบัติตามกรอบ ๕ ด้านของการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด เพื่อให้บรรลุตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๗ ประการ ได้แก่

๒.๑ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)

๒.๒ ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

๒.๓ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)

๒.๔ ความโปร่งใส (Transparency)

๒.๕ การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)

๒.๖ การส่งเสริมการพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

๒.๗ การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชน ท้องถิ่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Participation)

/๓. คณะกรรมการ...



".....ไม่เพียงแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีการบูรณาการและเชื่อมโยงกัน"

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



คู่มือบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

GRC MO



ฉบับที่ 8/ พย.2566

เรียน ท่านรองประธานฯ ท่านรองผู้อำนวยการ ท่านเลขานุการ
ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดทุกท่าน
นโยบาย R องค์การตลาด ประจำปี 2567



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติ ตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ องค์การตลาด ได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติ ตาม เกณฑ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในธุรกิจขององค์การตลาด โดยมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ/กฎหมาย และให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

๑. ให้องค์การตลาดมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่สอดคล้องและ บูรณาการกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดย เชื่อมโยงกับ ทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร

๒. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรจนทำให้เกิดค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างรวดเร็วและสามารถหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ องค์กรยอมรับได้

๓. ให้องค์การตลาดมีแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เป็นระบบ และได้มาตรฐานตามแนวทางปฏิบัติที่ดี อาทิ COSO ERM – ESG Related ๒๐๑๘ และหลักเกณฑ์การ ประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Core Business Enablers) ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

๔. ให้องค์การตลาดมีระบบในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถทบทวนปรับเปลี่ยน แผนงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูงและ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

/ แนวทาง...



".....มีเพียงหนึ่งเดียวที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



คู่มือบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

พ ๔ - ๔

GRC MO



ฉบับที่ 9/ พย.2566

เรียน ท่านรองประธานฯ ท่านรองผู้อำนวยการ ท่านเลขานุการ
ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดทุกท่าน
นโยบาย C องค์การตลาด ประจำปี 2567



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและ
กฎเกณฑ์ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๖
มีมติเห็นชอบนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติ
ตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก
คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance
Risk and Compliance : GRC) ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ คณะกรรมการองค์การตลาด
ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการ
ปฏิบัติ ตามเกณฑ์ โดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อหลักการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย
ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ขององค์การตลาด โดยมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะส่งเสริมให้
องค์การตลาดบริหารจัดการองค์การเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ อันจะส่งผลให้องค์การตลาดประสบ
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ด้วย
เหตุผลดังกล่าวจึงได้จัดทำ “นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ขององค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗” เพื่อเป็นการประกาศเจตนารมณ์ขององค์การ
ตลาดอย่างชัดเจน และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบ
และส่งเสริมธุรกิจขององค์การตลาด ดังนี้

นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง
ประกาศและกฎเกณฑ์ขององค์การตลาด (Compliance Policy)

๑. คณะกรรมการ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตระหนักถึงความสำคัญ
ในการรับผิดชอบและยึดมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ
และคำสั่งต่างๆ ที่บังคับใช้สำหรับการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

๒. คณะกรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการช่วยปลูกฝังจิตสำนึกให้
ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบในการดำเนินงานทุกกระบวนการที่กำหนด รวมถึงการประพฤติตน
เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

๓. คณะกรรมการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ขององค์การตลาด (Compliance Policy) อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องและจัดให้มี
มาตรการป้องกันความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารสูงสุด
ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการดังกล่าว

๔. คณะกรรมการจัดให้มีกระบวนการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ
การตรวจสอบและการปฏิบัติงานตามกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งจัดให้มีช่องทางกรรายงานหรือแจ้งการ
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

/๕. คณะทำงาน...



“.....ฝ่ายบริหารความเสี่ยง”



คู่มือบริหารความเสี่ยง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

พ ๔ - ๕

(2012) เปิดใช้งานสามที่... X องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย X องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย X +

market-organization.or.th/download.php

Gay FM radio strea... เปิดดูสามของ... Gmail ภูมิ ภูมิพิสิทธิ์ | Faceb... หน้าหลัก Bhumipatit (@bhu... "Enablers ปี 66" - p... บัญชีผู้ใช้

- นโยบาย

- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่องนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC ขององค์การตลาด ประจำปี 2567
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566) **NEW!**
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาดประจำปี 2567
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566) **NEW!**
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาดประจำปี 2567
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566) **NEW!**
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ขององค์การตลาดประจำปี 2567
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566) **NEW!**
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่องนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC ขององค์การตลาด ประจำปี 2566
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 14 กันยายน 2566)
- ประกาศองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์การตลาด Compliance Policy ประจำปี 2565
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2565)
- ประกาศองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด Corporate Governance Policy ประจำปี 2565
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2565)
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ประจำปี 2565
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 20 กันยายน 2565)
- นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC ขององค์การตลาด ประจำปี 2565
(ลงเว็บไซต์ ณ วันที่ 20 กันยายน 2565)

- นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) องค์การตลาด ประจำปี 2564 **NEW!**
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
- นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) องค์การตลาด ประจำปี 2563 **NEW!**
- นโยบายลดสำเนากระดาษประจำปี 2562

- แบบฟอร์ม

- แบบฟอร์มข้อมูลสินค้าเกษตรในตลาดและข้อมูลสินค้าของดีจังหวัด **NEW!**





คู่มือ GO Green Plus Market



ฐานข้อมูลตลาด
ในการค้าปลีกของ
ของ สก.



แบบคำร้องขอลงทะเบียนผู้
ประกอบการ



(Governance, Risk and
Compliance : GRC)



ดัชนีราคาสินค้า
เกษตร

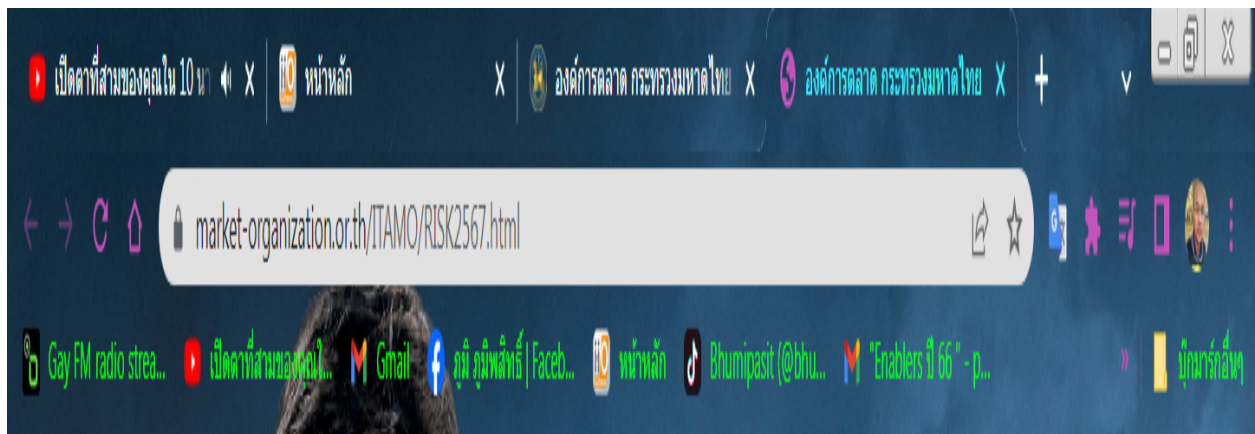
เกี่ยวกับองค์กร	ผู้บริหาร	โครงการ	ติดต่อองค์กร
ประวัติขององค์กร	คณะกรรมการบริหาร	"OTOP"	องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (สำนักงานใหญ่)
วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	ผู้อำนวยการ		ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน กทม.
สภาพปัจจุบัน	ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO)		ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กทม.
พันธกิจ			ตลาดกลางเกษตรกร อ.หนองม่วง จ.ลพบุรี
ผลการดำเนินงาน			ตลาดกลางเกษตรกรเมืองลำพูน จ.ลำพูน
ผังโครงสร้าง			ตลาดกลางเกษตรกรบางลำภว จ.ฉะเชิงเทรา
ตราสัญลักษณ์			แผนผังเว็บไซต์
ข้อมูลบังคับองค์การตลาด			
ติดต่อองค์การตลาด			









ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่องนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC

- กฎบัตร คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance, Risk and Compliance : GRC)
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่องนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC ขององค์การตลาด ประจำปี 2567

ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ ขององค์การตลาดประจำปี 2567

- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาดประจำปี 2567
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาดประจำปี 2567
- ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่องนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ GRC: Governance Risk and Compliance:GRC ขององค์การตลาด ประจำปี 2566

ภาคผนวก ๕
กฎบัตรของการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



**กฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
(Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗**

โดยเป็นการสมควรให้มีบทวนกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

อาศัยอำนาจหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๗) มติของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๖ และมติคณะกรรมการองค์การตลาด ในการประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๖ คณะกรรมการองค์การตลาด เห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ ไว้ดังต่อไปนี้

๑. บทนำ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) กำหนดให้คณะกรรมการองค์การตลาด มีบทบาทในการกำกับดูแล ควบคุม กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผล (SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ระบุถึง บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตาม ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ภายใต้แนวคิดด้านการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ขององค์การตลาด พร้อมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการอย่างเหมาะสมและให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๒. คำจำกัดความ

“กฎบัตร” หมายถึง กฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

/๓. วัตถุประสงค์...

๓. วัตถุประสงค์

เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการองค์การตลาดในการเสริมสร้างให้องค์การตลาด มีการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์การตลาด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จากการดำเนินงานขององค์การตลาด

๔. องค์ประกอบ

คณะกรรมการองค์การตลาด เป็นผู้แต่งตั้งหรือถอดถอนคณะอนุกรรมการโดยให้คณะอนุกรรมการประกอบด้วย

๔.๑ ประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ จำนวนไม่เกิน ๕ คน และอาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนไม่เกิน ๒ คน รวมทั้งสิ้นไม่เกิน ๗ คน เป็นคณะอนุกรรมการ

๔.๒ ให้มีเลขานุการ จำนวน ๑ คน แต่งตั้งจากพนักงานองค์การตลาดซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า

๔.๓ ให้มีผู้ช่วยเลขานุการ จำนวน ๓ คน แต่งตั้งจากพนักงานองค์การตลาดที่ได้รับมอบหมาย

๕. คุณสมบัติ

๕.๑ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๕.๒ เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

๕.๓ มีความเป็นอิสระ และเป็นกลาง ตลอดจนไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์การตลาด สามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

๕.๔ เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาและความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

๖. หน้าที่และความรับผิดชอบ

๖.๑ กำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

๖.๒ กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) พร้อมกำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา

/๖.๓ กำหนด...

๖.๓ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ทั้งระยะยาวและประจำปี เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาด

๖.๔ กำหนดแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรม จรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติของคณะกรรมการ องค์การตลาด ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างองค์การตลาด

๖.๕ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา

๖.๖ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำเสนอ คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา

๖.๗ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนธรรมาภิบาล แผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดแนวทาง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

๖.๘ ติดตาม กำกับ ดูแล และให้ข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลการปฏิบัติงานของ คณะอนุกรรมการต่อคณะกรรมการองค์การตลาด อย่างน้อยรายไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๖.๙ แต่งตั้ง หรือเสนอแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)

๖.๑๐ กำกับให้มีการสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจให้พนักงานและลูกจ้างขององค์การตลาด ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)

๖.๑๑ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย

๗. วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

๗.๑ คณะอนุกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ องค์การตลาดชุดที่เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดนั้น หรือตามคำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด

๗.๒ อนุกรรมการที่มาจากกรรมการองค์การตลาด พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- ตาย
- ลาออก
- พ้นจากการเป็นกรรมการในคณะกรรมการองค์การตลาด
- คณะกรรมการองค์การตลาดมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง
- ขาดคุณสมบัติการเป็นอนุกรรมการตามข้อ ๕
- คณะกรรมการองค์การตลาดหมดวาระ หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การ

ตลาดชุดใหม่ทั้งคณะอนุกรรมการ

/๗.๓ อนุกรรมการ...

๗.๓ อนุกรรมการที่แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- ตาย
- ลาออก
- คณะกรรมการองค์การตลาดมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง
- ขาดคุณสมบัติการเป็นอนุกรรมการ
- คณะกรรมการองค์การตลาดหมดวาระ หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดชุด

ใหม่ทั้งคณะ

๗.๔ กรณีคณะอนุกรรมการมีความประสงค์จะลาออกก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งให้อื่นไปลาออกต่อคณะกรรมการองค์การตลาดล่วงหน้า ๓ เดือนพร้อมเหตุผลเพื่อให้คณะกรรมการองค์การตลาดได้พิจารณาอนุมัติ

๗.๕ เมื่อมีการนิยามข้อ ๗.๒ ข้อ ๗.๓ และข้อ ๗.๔ ให้อนุกรรมการเท่าที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ และให้ถือว่าอนุกรรมการ ประกอบด้วยอนุกรรมการ เท่าที่เหลืออยู่ เว้นแต่มีอนุกรรมการ เหลืออยู่ไม่ถึงห้าคนให้องค์การตลาดเสนอคณะกรรมการองค์การตลาด ในการแต่งตั้งอนุกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแทนอนุกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งโดยเร็ว

๘. การประชุม

๘.๑ คณะอนุกรรมการต้องมีการประชุมอย่างน้อย ไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามที่ประธานอนุกรรมการกำหนด ทั้งนี้ หากมีการนิยามให้ประธานอนุกรรมการมีอำนาจเรียกประชุมนอกเหนือจากการประชุมที่กำหนดไว้ได้

๘.๒ การประชุมของอนุกรรมการต้องมีอนุกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนอนุกรรมการทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม กรณีที่ประธานอนุกรรมการ ไม่มาประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

๘.๓ มติหรือการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะอนุกรรมการให้ถือเสียงข้างมาก โดยอนุกรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๘.๔ กรณีที่อนุกรรมการผู้ใดมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่คณะอนุกรรมการพิจารณา ห้ามมิให้อนุกรรมการผู้นั้นเข้าร่วมประชุมพิจารณาในเรื่องดังกล่าว

๘.๕ คณะอนุกรรมการอาจเรียกหรือเชิญผู้เกี่ยวข้องในวาระการประชุมเข้าร่วมประชุมและให้ข้อมูลตามความจำเป็นและเหมาะสม

๘.๖ ให้เลขานุการคณะอนุกรรมการเป็นผู้จัดทำวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมแล้วจัดส่งให้คณะอนุกรรมการและผู้เข้าร่วมประชุมทราบตามสมควร นอกจากนั้นยังให้มีหน้าที่จัดบันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะอนุกรรมการ และแจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่คณะอนุกรรมการมอบหมาย

/๘. การรายงาน...

๙. การรายงาน

๙.๑ รายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบเป็นประจำทุกไตรมาส

๙.๒ รายงานผลการดำเนินงานหรือผลการทบทวนแผนด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๙.๓ รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบและเปิดเผยในรายงานประจำปี

๑๐. การทบทวนกฎบัตร

คณะอนุกรรมการ จะสอบทานและประเมินความเพียงพอ และความเหมาะสมของกฎบัตร เป็นประจำทุกปี และรายงานผลการทบทวนกฎบัตรต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อพิจารณาอนุมัติปีละ ๑ ครั้ง ภายในไตรมาสแรกของปี

๑๑. คำคอบแทน

คำเบียประชุมจ่ายตามหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๑๒. หลักเกณฑ์อื่น ๆ

กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะอนุกรรมการใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ทัวไปมาเทียบเคียงและประยุกต์ใช้โดยอนุโลม

ทั้งนี้ กฎบัตรมีผลบังคับใช้นับแต่วันประกาศ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายสมคิด จันทมฤก)

ประธานกรรมการองค์การตลาด

GRC MO



ฉบับที่ 1/ มีค.2567

เรียน ท่านรองประธานฯ ท่านรองผู้อำนวยการ ท่านเลขานุการ

ผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาดทุกท่าน

**กฎบัตรคณะกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร
ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ประจำปี 2567**



กฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
(Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗

โดยเป็นการสมควรให้มีบทบัญญัติคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร
ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

อาศัยอำนาจหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers
ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๖) มติของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๖
เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๖ และมติคณะกรรมการองค์การตลาด ในการประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗
ตุลาคม ๒๕๖๖ คณะกรรมการองค์การตลาด เห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร
ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗
ไว้ดังต่อไปนี้

๑. บทนำ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ระบบการประเมินผลการ
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) กำหนดให้คณะกรรมการองค์การตลาด มีบทบาทในการกำกับดูแล ควบคุม
กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผล
(SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พิจารณาบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึง
บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตาม ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ ภายใต้แนวคิดด้านการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ขององค์การตลาด พร้อมทั้งกำกับดูแลการ
ดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาพัฒนา
ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการอย่างเหมาะสมและให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ บรรลุ
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๒. คำจำกัดความ

“กฎบัตร” หมายถึง กฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง
และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

/๓. วัตถุประสงค์...

-๕-

๔. การรายงาน

๔.๑ รายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบ คณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบเป็นประจำปีตาม

๔.๒ รายงานผลการดำเนินงานหรือผลการทบทวนแผนด้านการบริหารความเสี่ยงต่อความเสี่ยงสูง
ต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๔.๓ รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต่อคณะกรรมการองค์การตลาด
เพื่อทราบและเปิดเผยในรายงานประจำปี

๕. การทบทวนกฎบัตร

คณะกรรมการ จะสอบทานและประเมินความเสี่ยง และความเหมาะสมของกฎบัตร
เป็นประจำปี และรายงานผลการทบทวนกฎบัตรต่อคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อพิจารณาอนุมัติปีละ ๑ ครั้ง
ภายในไตรมาสแรกของปี

๖. คำตอบแทน

คำนี้เป็นประจำตามหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๗. หลักเกณฑ์อื่น ๆ

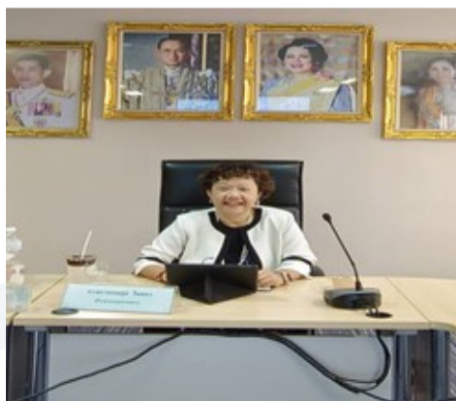
กรณีใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะกรรมการใช้ดุลยพินิจในการนำแนว
ปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance
Risk and Compliance : GRC) ที่ไม่ขัดแย้งกับระเบียบและกฎหมาย

ทั้งนี้ กฎบัตรฉบับนี้บังคับใช้ตั้งแต่วันประกาศ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗


(นายสมคิด จันทนฤกษ์)

ประธานกรรมการองค์การตลาด



“... ฝ่าฟันบริหารความเสี่ยง”

ผนวก ๖

ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี ๒๕๖๗



ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๓๓/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ครั้งที่ ๖/๒๕๖๖ วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๖ โดยมองจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การตลาด ศึกษานโยบายของภาครัฐ เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ จนตกผลึกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการตลาด

องค์การตลาด มุ่งหวังที่จะให้พนักงานองค์การตลาดเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างกระบวนการ ปฏิบัติการของส่วนงานต่างๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่าง มีประสิทธิผลและเกิดการบูรณาการภายในองค์กรทุกภาคส่วน โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงดำเนินการจัดทำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แผนบริหารความเสี่ยง แผนที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของความเสี่ยง แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนฝึกอบรม แผนการสร้างความรู้ความตระหนักต่อการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ ตลอดจนจัดทำแผนจัดการระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อให้ ผู้บริหารและพนักงาน ขององค์การตลาดเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญการจัดการความเสี่ยงและกลไกการตรวจตรา ความเสี่ยง นั้น ๆ

โดยองค์การตลาด ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประกอบด้วยคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารองค์การตลาด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในองค์กร และคณะทำงานพัฒนาองค์กรเพื่อการตรวจประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ เพื่อให้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นช่องทางสื่อสาร และบริหารงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการด้าน GRC มีพันธกิจที่จะต้องผลักดันให้เกิดการนำหลักการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าไปในกระบวนการงานทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้ง เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ มีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในให้ทันสมัยตลอดเวลา และมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้พนักงานทั้งองค์กรได้รับทราบและ มีส่วนร่วมนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ จากคณะอนุกรรมการไปพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

/คังนั้น...

ดังนั้น องค์การตลาดจึงประกาศปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ประกอบด้วยประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน โดยแบ่งออกเป็น ๘ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

(๑) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco - Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

(๒) ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ ๓ แห่ง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. ด้านการดำเนินการ (Operation Risk)

(๑) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green ๖G) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(๒) อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) ตลาดสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๓. ด้านการเงิน (Financial Risk)

(๑) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(๒) เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

(๑) พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารสัญญาขององค์การตลาด

(๒) พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารหนี้ขององค์การตลาด

ปัจจัยเสี่ยงขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมยุทธศาสตร์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมายขององค์การตลาด และสร้างความตระหนักให้แก่ผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาดรวมทั้งเป็นการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์การตลาด อีกด้วย

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายสมจิต จันทมฤก)

ประธานกรรมการองค์การตลาด