องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
เลขที่ (๐๓) ๑๔๐๗
วันที่ ๑๗ ก.ค. 2563
เวลา ๑๖.๐๐ น.

บันทึกข้อความ

หน่วยงาน แผนกบริหารความเสี่ยง โทร. ๐ ๒๐๒๔ ๙๒๗๐-๗๙ ต่อ ๒๙

ที่ มท ๕๑๐๔.๓/๑๕๓ **วันที่** ๑๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

เรื่อง ทบทวนร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓

เรียน ผู้อำนวยการองค์การตลาด

๑. เรื่องเดิม

องค์การตลาดมีข้อสั่งการให้แผนกบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดำเนินการทบทวนกระบวนงานที่สำคัญและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ประเมินผลใหม่ (Enablers)

๒. ข้อเท็จจริง

แผนกบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการทบทวนร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ (Enablers) ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบท้าย ๑

๓. ข้อกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน องค์การตลาด ปี ๒๕๖๓ ของเกณฑ์ Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบท้าย ๒

๔. ข้อพิจารณา

แผนกบริหารความเสี่ยง ขอนำเสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดพิจารณาเห็นชอบทบทวนร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓ เพื่อนำเสนอเข้าพิจารณาในคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดต่อไป

๕. ข้อเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเห็นชอบทบทวนร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓

(นางสาวจตุพร คุ้มครอง)
นักวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖ รักษาการในตำแหน่ง
หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง

(นายวิทยา ทรัพย์เย็น)
รองผู้อำนวยการองค์การตลาด
๑๗ ก.ค. ๖๓

ร่าง/พิมพ์

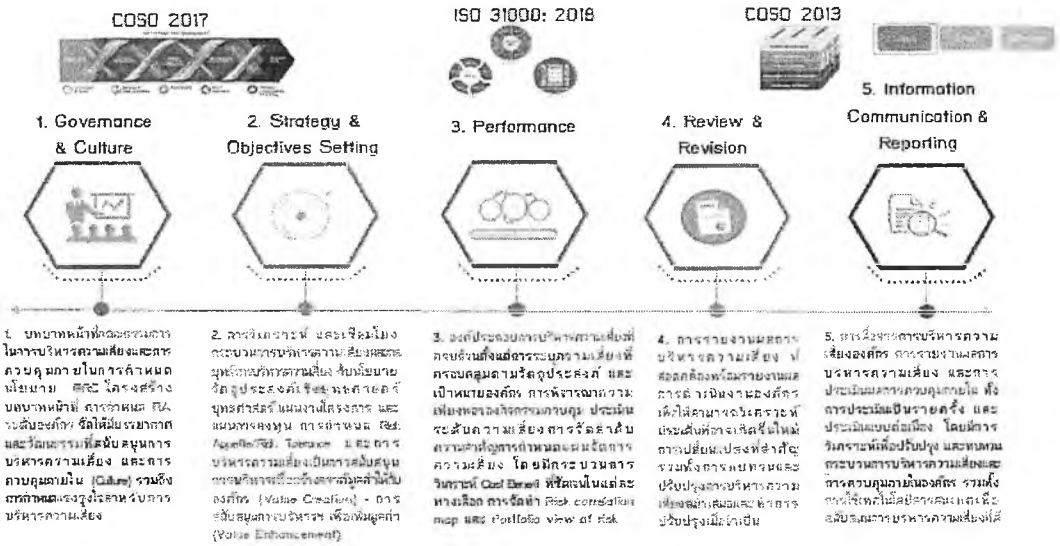
(นายบุญธรรม เลิศสุขีเกษม)
ประธานกรรมการองค์การตลาด ทำการแทน
ผู้อำนวยการองค์การตลาด
๒๔ ส.ค. ๒๕๖๓

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM &IC)

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร ได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

กรอบการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the Development and Derformance of Internal Control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	1.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 1.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	1.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 1.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10%)
รวม	100	

คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๖๓

Risk management manual

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

The Market Organization under the Ministry of Interior

ทบทวน ครั้งที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

แผนกบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

คู่มือบริหารความเสี่ยง ๒๕๖๓

Risk management manual

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

The Market Organization under the Ministry of Interior

ทบทวน ครั้งที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.)

แผนกบริหารความเสี่ยง

Risk management manual

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓
ทบทวน ครั้งที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

แผนกบริหารความเสี่ยง
องค์การตลาด

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑-๑
๑.๑ ที่มา	๑-๑
๒.๒ ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๑-๑
๑.๓ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๑-๒
๑.๔ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน	๑-๓
บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การตลาด	๒-๑
๒.๑ คณะกรรมการองค์การตลาด	๒-๑
๒.๒ คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๒-๑
๒.๓ คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๒-๒
๒.๔ ผู้บริหารระดับสูง	๒-๒
๒.๕ แผนกบริหารความเสี่ยง	๒-๒
๒.๖ แผนกตรวจสอบภายใน (ตส.)	๒-๓
๒.๗ บุคลากรขององค์การตลาด	๒-๓
บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๓-๑
๓.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗	๓-๑
๓.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๓-๓
๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO ๒๐๑๓	๓-๔
๓.๔ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๓-๖
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๔-๑
๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	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

หน้า

๔.๗ การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) ๔-๑๕
๔.๘ การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports) ๔-๑๘
๔.๙ การทบทวน (Review and Revision) ๔-๑๙

ผนวก ๑ กฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ๑-๑
ผนวก ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง ผ๒-๑
ผนวก ๓ คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ๓-๑
ผนวก ๔ ประกาศปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ผ๔-๑

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ ๓-๑ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ๓-๒

รูปที่ ๓-๒ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๓-๕

รูปที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 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 ๓-๘

ตารางที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๔-๒

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑. ที่มา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๓ นี้ เป็นการนำคู่มือบริหารความเสี่ยง อต. พ.ศ. ๒๕๖๒ และคู่มือควบคุมภายใน อต. พ.ศ. ๒๕๖๒ มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน และรวมให้เป็นคู่มือฉบับเดียวกัน เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงตามแนวทางและหลักปฏิบัติสากลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี ๒๕๖๓

คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งในระดับ องค์กร ระดับแผนก ระดับตลาดสาขา รวมทั้งการดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และการดำเนินใน โครงการสำคัญ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อต. ในทุก ระดับมีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปทั้งในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่น ๆ

๑.๒. ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๒.๒. ทำให้การบริหารจัดการของ อต. เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อ สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

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

๑.๒.๓. ทำให้การปฏิบัติงานของ อต. เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

๑.๓. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ หน่วยงานของรัฐ

๑.๓.๑. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

(๑) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์

(๒) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

(๓) เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๓.๒. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

(๑) สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(๒) ทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือโครงการที่สำคัญสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์หลักขององค์กร

(๓) สามารถติดตามสถานะของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เหนือความคาดหมายได้อย่างทันท่วงที

(๔) ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

๑.๔. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้คำนิยามของ "การควบคุมภายใน" ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๑.๔.๑. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๑) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตใน หน่วยงาน

(๒) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ 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
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อต.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อต. ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๒.๑. คณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.มท.) (BOD)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๑.๑. ให้ความเห็นชอบกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการควบคุมภายใน นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๑.๒. กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผ่าน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

๒.๒.๓. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๑.๔. มีความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ อต. และทำให้มั่นใจว่า อต. จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น

หมายเหตุ : กฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการควบคุมภายใน ที่คณะกรรมการองค์การตลาด ให้ความเห็นชอบ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ๑ ถึง ภาคผนวก ๓

๒.๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)

คณะกรรมการองค์การตลาด เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วย

๑) ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจากกรรมการ อต. ที่ได้รับมอบหมาย

๒) อนุกรรมการ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าแผนก ที่ได้รับมอบหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งจาก คณะกรรมการองค์การตลาด (ถ้ามี) และ

๓) อนุกรรมการและ เลขานุการได้แก่ หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้ช่วยเลขานุการคือ นักวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖

หน้าที่ของคณะอนุกรรมการฯ ได้แก่

๒.๒.๑. ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๒.๒. กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน

๒.๒.๓. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๒.๔. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย

หมายเหตุ : คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ๔

๒.๓. คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT)

๒.๓.๑. พิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

๒.๓.๒. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๔. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การตลาด ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เลขานุการ มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๔.๑. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

๒.๔.๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๒.๔.๓. ติดตาม กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน จัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

๒.๔.๔. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และทำให้มั่นใจว่า แผนก/ตลาดสาขาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในหน่วยงานของตน

๒.๔.๕. สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบุคลากร

๒.๔.๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือและระบบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๕. แผนกบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

๒.๕.๒. จัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๓. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๔. เป็นผู้ประสานงาน (Facilitate) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง

๒.๕.๕. ระบุประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกระดับในองค์กร

๒.๕.๖. รวบรวมและวิเคราะห์รายงานความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานที่สำคัญ

๒.๕.๗. เพื่อนำเสนอต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงพิจารณากลั่นกรอง

๒.๖. แผนกตรวจสอบภายใน (ตส.)

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

๒.๖.๑. นำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาใช้ประกอบการวางแผนการตรวจสอบ

๒.๖.๒. สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๖.๓. สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๖.๔. สื่อสารกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและการตรวจสอบภายใน

๒.๗. บุคลากรของ อต.

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๒.๗.๑. ให้ข้อมูลของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๗.๒. เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๗.๓. มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒.๗.๔. มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บทที่ ๓
แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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 และประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้การกำหนดกลยุทธ์ (Entity strategy Setting)

(๔) ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)

(๕) ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้และระดับความเสี่ยงที่รับได้ (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

©๒๐๑๗ COSO. Used by permission. All rights reserved.

รูปที่ ๓-๑ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗

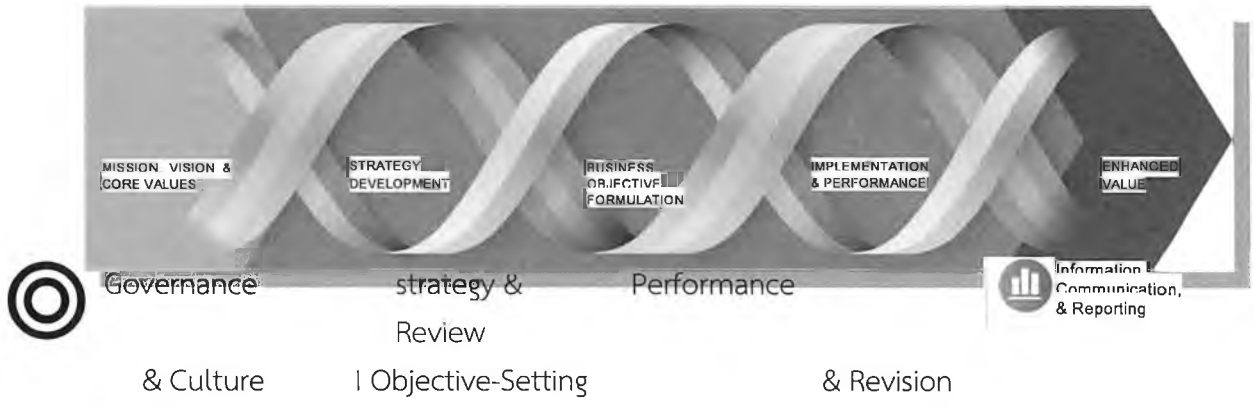
(๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

(๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

(๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

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



©๒๐๑๗ COSO. Used by permission. All rights reserved.

รูปที่ ๓-๑ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗

(๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

(๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

(๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนั้นองค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้น บนและ จากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผล 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 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล 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 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(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 ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการ ใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

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

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

รูปที่ 3-2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน 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 การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

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

รูปที่ 3-2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน 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 การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๕) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินว่าการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

๓.๔. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

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

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมี การบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ สำหรับเป็นกลไกในการ ผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ องค์กรได้โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงแล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบ การควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

หัวข้อในหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะอ้างอิงตามองค์ประกอบของ 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)** มีประเด็น ย่อยได้แก่

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
การมี นโยบาย/ระบบ/ หลักการ	นโยบาย/ระบบ/ หลักการ ทำได้อย่างมี คุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับ หัวข้ออื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่าง ต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน ๕W๑H (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
กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔.๑. ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม

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

(๒) COSO ERM ๒๐๑๗

(๓) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

(๔) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.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 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในตารางที่ ๔-๑ โดยสามารถเขียนเป็นผังงาน (Flowchart) ได้ตามรูปที่ ๔-๑

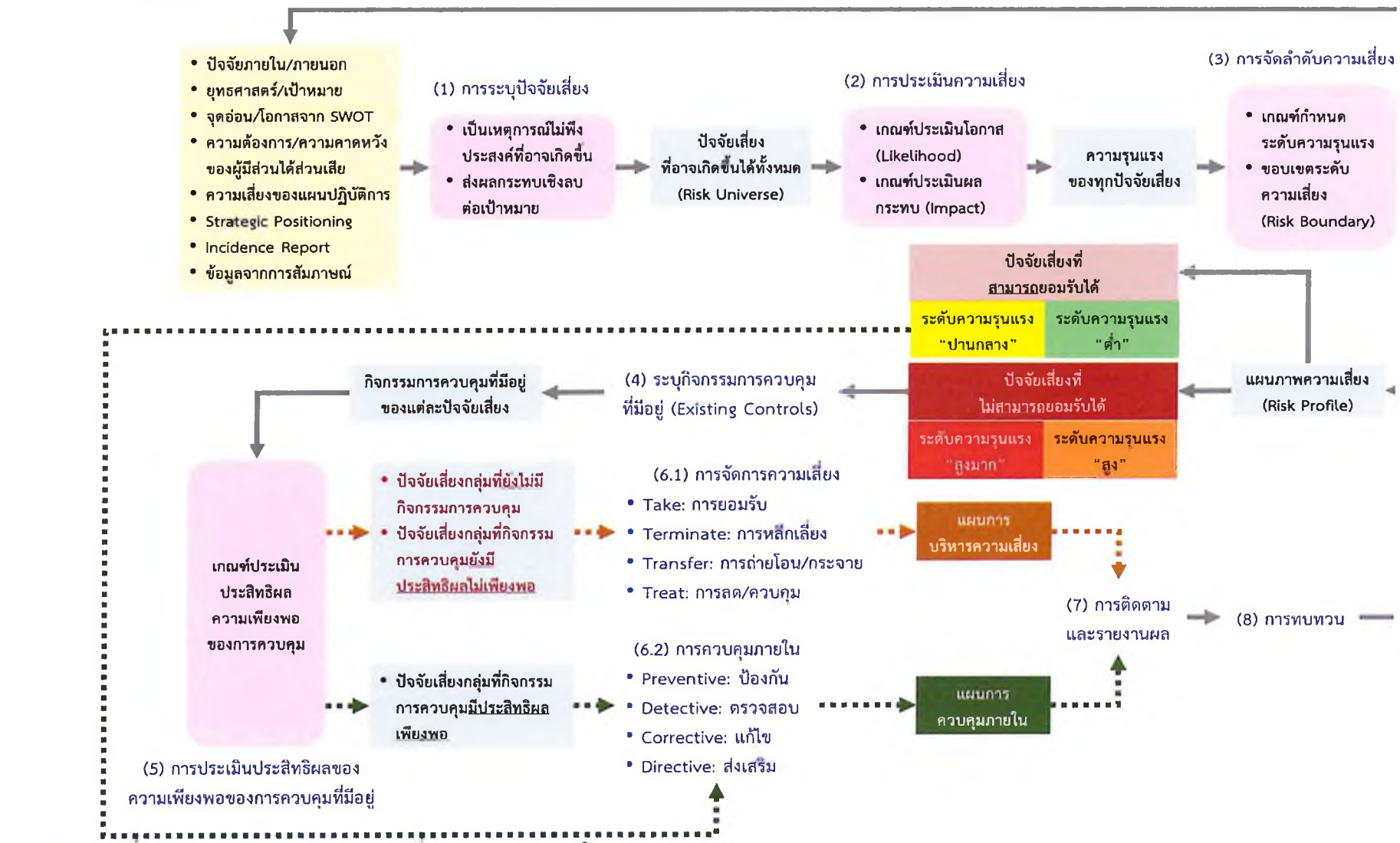
ตารางที่ ๔-๑ **กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**

ขั้น	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 ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน • เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ ■ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ■ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ■ ความเสี่ยงด้านการเงิน ■ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
๒	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	• เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) • เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง

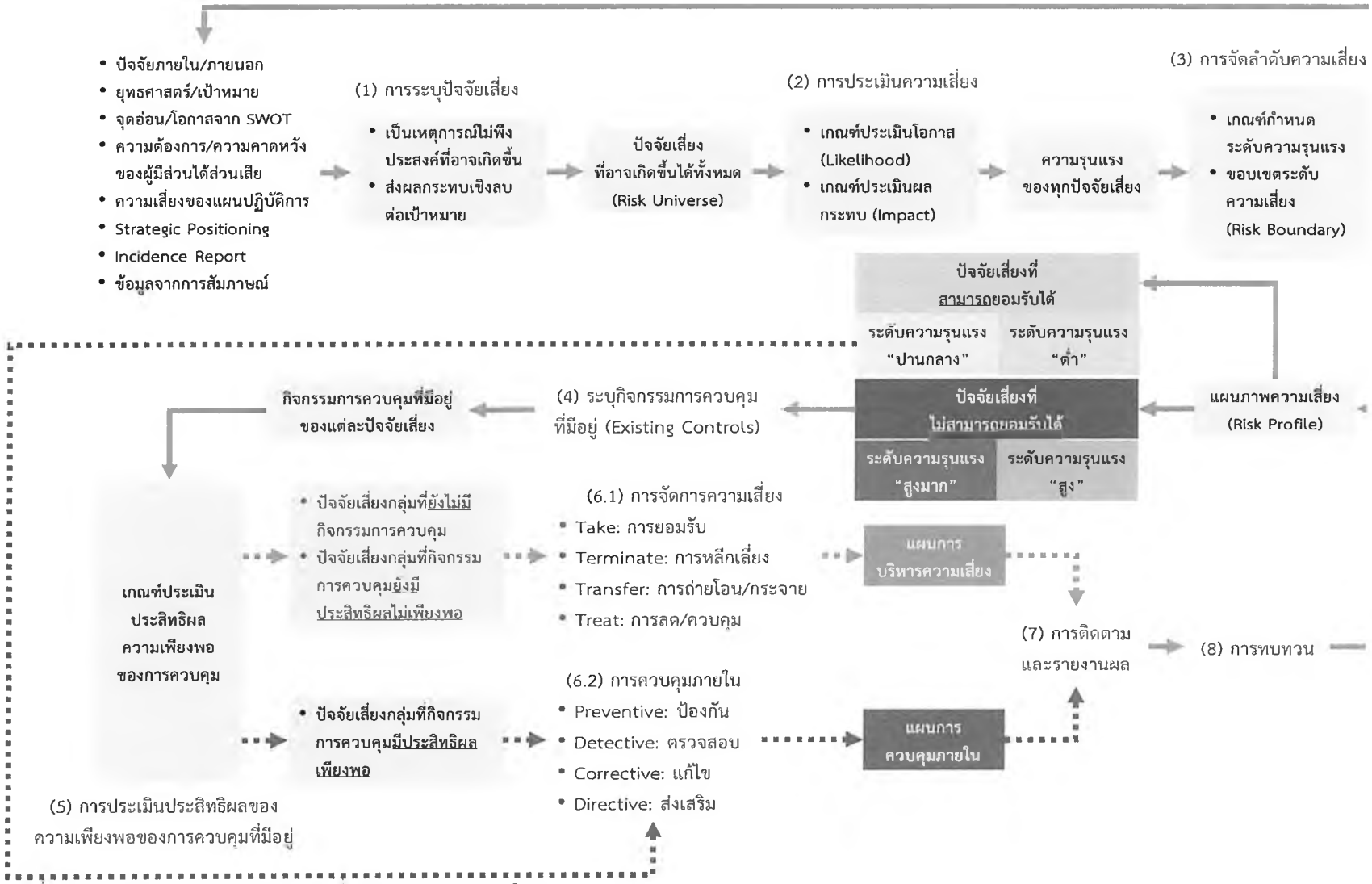
ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๓	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัย เสี่ยง	• เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง • ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
๔	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๕	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
๖	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
๖.๑	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม • ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	• กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ■ Take: การยอมรับ ■ Terminate: การหลีกเสี่ยง ■ Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย ■ Treat: การลด/ควบคุม	• แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ที่	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๓	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัย เสี่ยง	• เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง • ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
๔	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๕	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
๖	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
๖.๑	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม • ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	• กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ■ Take: การยอมรับ ■ Terminate: การหลีกเสี่ยง ■ Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย ■ Treat: การลด/ควบคุม	• แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

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



รูปที่ ๔-๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



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 เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้อย่างเหมาะสม

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 แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้ใช้บริการ และอื่น ๆ) รวมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน) และรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจไปใช้อย่างไม่เหมาะสม

(๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม ทั้งที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และบุคลากร และรวมถึงความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพและในการดำเนินงาน

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

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) : เป็นความเสี่ยงที่เกิด จากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึง กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

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) เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด 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 จึงอาจต้องได้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต 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)

๔.๓.๓. หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(๑) การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

(๒) การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมิน ก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

(๓) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

(๔) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร แผน และตลาดสาขา กิจกรรม จึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

๔.๓.๔. การกำหนดเกณฑ์การวัดระดับ

องค์การตลาด กำหนดเกณฑ์เพื่อวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบตามที่แสดงใน 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 ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูลเพื่อจัดทำคำอธิบายที่เหมาะสมหรือกำหนดช่วงตัวเลขที่เหมาะสม 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)
	เกิดขึ้นน้อยมาก (๑)	เกิดขึ้นน้อย (๒)	เกิดขึ้นปานกลาง (๓)	เกิดขึ้นบ่อย (๔)	เกิดขึ้นบ่อยมาก (๕)

โอกาส (Likelihood)

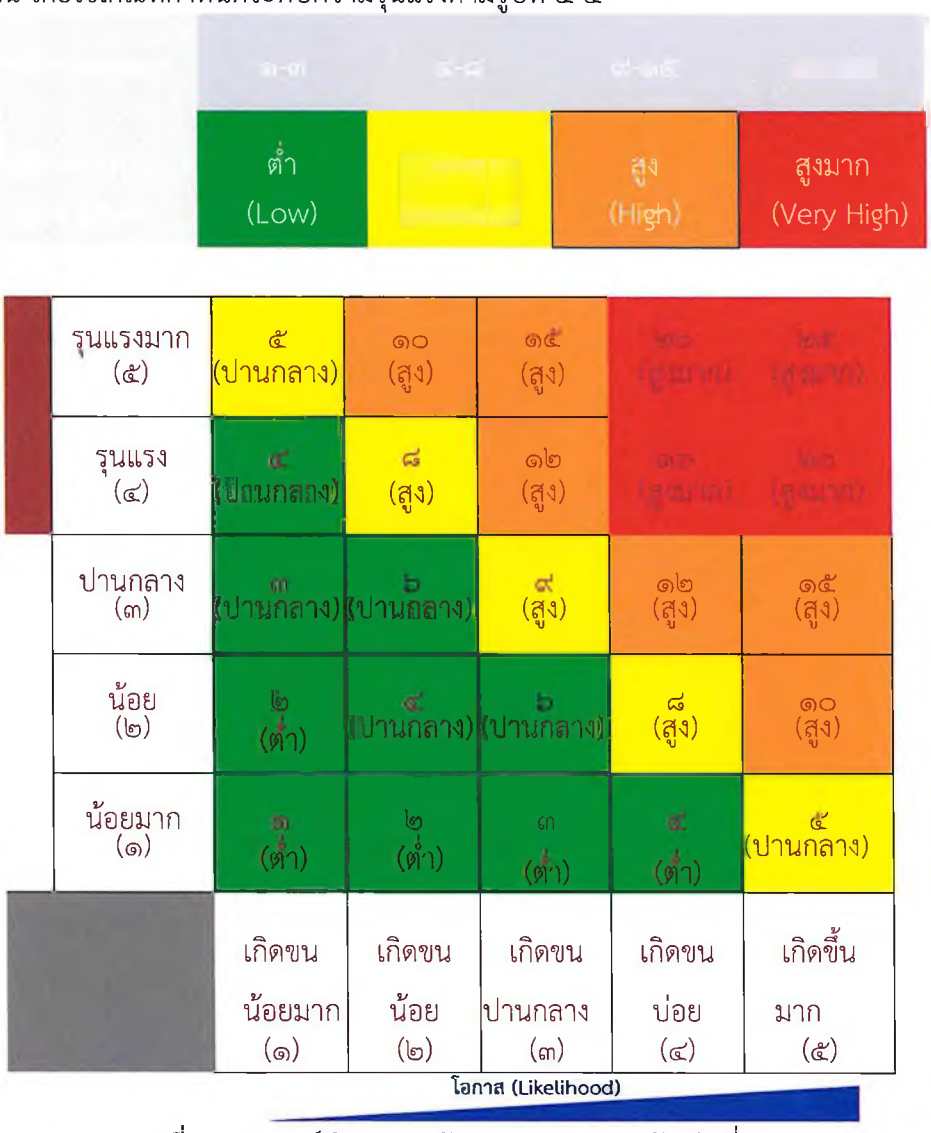
รูปที่ ๔-๓ ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

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

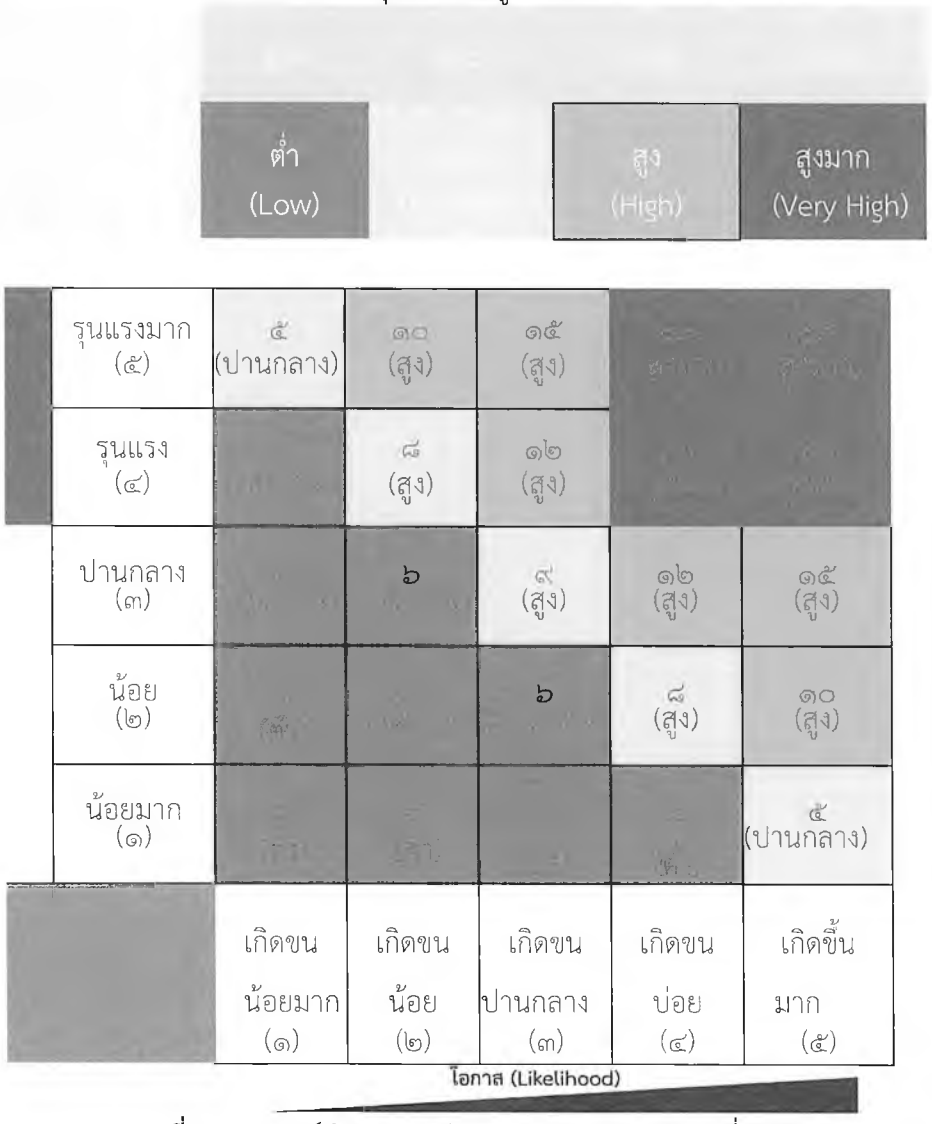
การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามรูปที่ ๔-๔



รูปที่ ๔-๔ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

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

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามรูปที่ ๔-๔



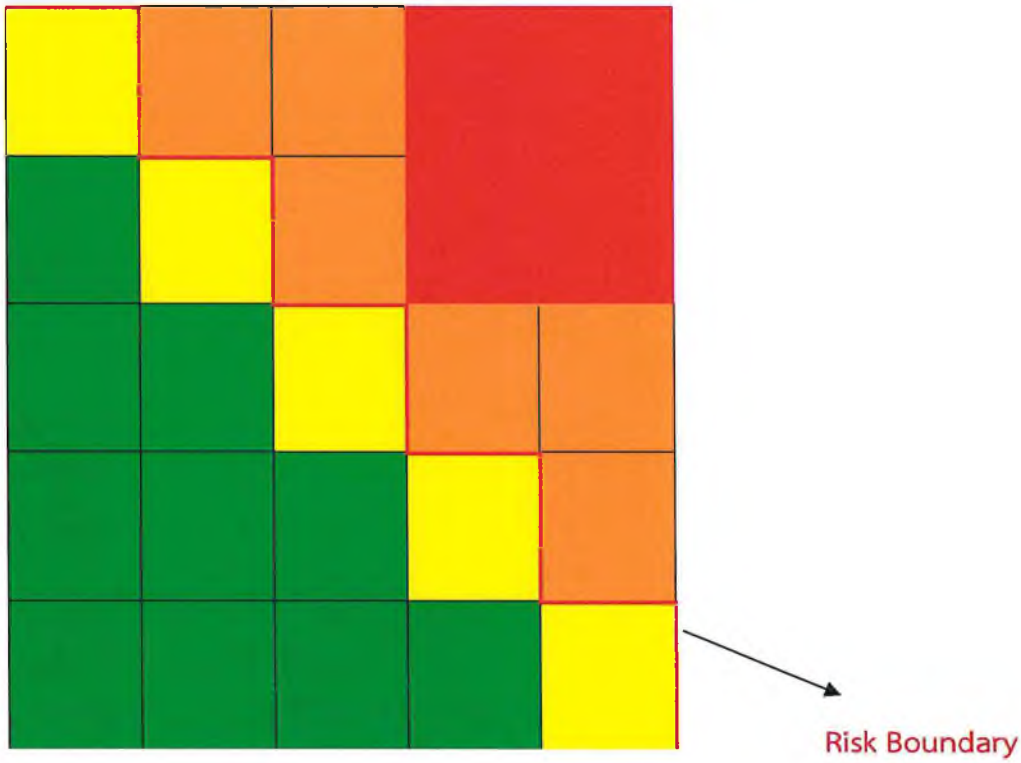
รูปที่ ๔-๔ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

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



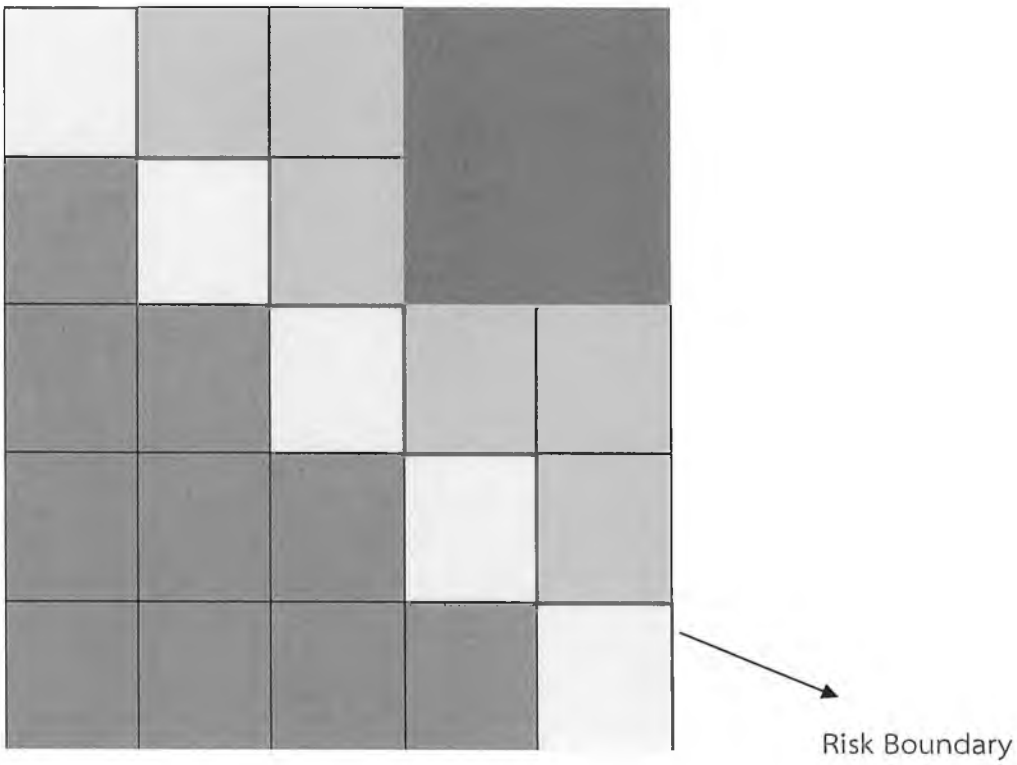
รูปที่ ๔-๕ การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง

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” เป็นความเสี่ยงที่ความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ 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 เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	• เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม • อาจเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปรกติ • ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

รูปที่ ๔-๖ แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

(๒) การจัดลำดับ

องค์การตลาดกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่ความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ 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	• เป็นความเสียงที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง จำเป็นต้องจัดการอย่างเร่งด่วน • จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น • จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม	• เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบสูง จำเป็นต้องจัดการโดยเร็ว • จัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น • จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง	• เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับไต้ แต่ต้องเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ • ควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด • อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ต่ำ (Low) สีเขียว	• เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไต้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม • อาจเพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปรกติ • ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

รูปที่ ๔-๖ แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

๔.๕. การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม 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	มุมมองการประเมิน ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
สูง (High)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐานขององค์กร	กำหนดกระบวนการเป็นมาตรฐาน และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
กลาง (Medium)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	แต่ละหน่วยงานย่อยมีกระบวนการของตนเอง	กำหนดกระบวนการแต่ยังดำเนินการไม่สม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	กระบวนการยังไม่ชัดเจนหรือยังไม่มี	ติดตามเฉพาะเมื่อมีการร้องขอหรือไม่มีการติดตาม

รูปที่ ๔-๗ หลักการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

๔.๖.๒. เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจาก ผลการประเมินของทั้งสามมุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

๔.๖.๓. ผลจากการประเมิน

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ ๑ : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม (จากการพิจารณาในข้อ ๔.๕)

- กลุ่มที่ ๒ : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ ๓ : ปัจจัยเสี่ยงที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

๔.๗. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๔.๗.๑ การเลือกวิธีเพื่อจัดการกับปัจจัยเสี่ยง

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

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ยังมีประสิทธิ'ผลไม่เพียงพล	• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอนรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุม มีประสิทธิผลเพียงพอ
• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	• ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรนแรง “ปานกลาง”

รูปที่ ๔-๘ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

๔.๗.๒. แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความสี่ยง

(๑) แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึง ต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผน บริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการ ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่า การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้

- การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือ ตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุด ดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเลี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การ ดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือ ถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปรกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบ ของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๒) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

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

• องค์การตลาดมีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วง เบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายใน แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการดำเนินงานระดับกลุ่มงาน รวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดในรูปที่ ๔-๙

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (strategic Risk)	• ป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องดับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	•เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวขี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	• เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องดับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของการปฏิบัติงาน	•เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวขี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	• เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวขี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง บัญชี งบประมาณ	• เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวขี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	• สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

รูปที่ ๔-๙ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

๔.๗.๓. แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดย แนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความ ผิดพลาดและความเสียหาย
- การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหาย ที่เกิดขึ้นแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและ หาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต

- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔.๘. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

๔.๘.๒. แนวทางของการรายงานผล

องค์การตลาดกำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔.๘.๓. การรายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้อง ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

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

๔.๘.๔. การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

๔.๘.๕. การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัด (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)

องค์การตลาดกำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประเมินและทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน ดังนี้

(๑) ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(๒) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่ม ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ผนวก ๑

กฎบัตรของการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กฎบัตร
คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

อาศัยอำนาจตามมติคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ประกอบกับมติคณะกรรมการองค์การตลาด ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓ คณะกรรมการองค์การตลาดเห็นควรออกกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎบัตรนี้เรียกว่า "กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน"

ข้อ ๒ ให้ยกเลิกกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๕๙

ข้อ ๓ กฎบัตรฉบับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๔ ในประกาศนี้

"องค์การ" หมายความว่า องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการองค์การตลาด

"คณะอนุกรรมการ" หมายความว่า คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การตลาด

"ผู้บริหารระดับสูง" หมายความว่า ผู้อำนวยการองค์การตลาด รองผู้อำนวยการองค์การตลาด และเลขานุการองค์การตลาด

"พนักงาน" หมายความว่า พนักงานและลูกจ้างขององค์การตลาด

หมวด ๑
วัตถุประสงค์

ข้อ ๕ การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามกฎบัตรนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(๑) เพื่อให้คณะอนุกรรมการสอบทานคณะกรรมการ ในการกำกับและติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์การเพื่อความมุ่งมั่น ในการที่จะให้องค์การมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมกิจกรรมทุกกิจกรรม รวมทั้งติดตามประเมิน

ผลและรายงานผลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส

/(๒) เพื่อให้คำปรึกษา...

(๒) เพื่อให้คำปรึกษาและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะกรรมการ หรือตามที่คณะกรรมการกำหนด

หมวด ๒
องค์ประกอบ

ข้อ ๖ คณะกรรมการ เป็นผู้แต่งตั้งหรือถอดถอนคณะอนุกรรมการ โดยให้คณะอนุกรรมการประกอบด้วย

(๑) ประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการ จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน แต่ไม่เกิน ๕ คน และแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนไม่เกิน ๒ คน ร่วมเป็นคณะอนุกรรมการ

(๒) ให้หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยงเป็นเลขานุการคณะอนุกรรมการ

(๓) หากมีความจำเป็นให้แต่งตั้งผู้แทนแผนกบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

หมวด ๓
คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม

ข้อ ๗ ประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการ ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

(๑) คุณสมบัติทั่วไป

(ก) มีสัญชาติไทย

(ข) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์

(ค) มีความเป็นอิสระและสามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

(ง) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้าใจหลักการบริหารที่ดี มีวิจารณญาณและเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจและยอมรับโดยทั่วไป

(จ) มีความรู้และประสบการณ์ที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการ

(๒) ลักษณะต้องห้าม

(ก) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

(ข) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่ เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(ค) เป็นข้าราชการการเมืองหรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง

(ง) เป็นกรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(จ) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญากับองค์การ หรือในกิจการที่กระทำให้แก่องค์การหรือในกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและแข่งขันกับองค์การ ทั้งนี้ ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม เว้นแต่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อการลงทุนโดยสุจริตในนิติบุคคลที่กระทำหรืออันมีส่วนได้เสียเช่นว่านั้น

หมวด ๔
วาระการดำรงตำแหน่ง

ข้อ ๘ คณะอนุกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของคณะกรรมการชุดที่เป็นผู้แต่งตั้งและอนุกรรมการชุดนั้น

/ในกรณีที่มีการแต่งตั้ง..

ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้แต่งตั้งประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการแทน และให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

หมวด ๕

การพ้นจากตำแหน่ง

ข้อ ๘ นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระตามข้อ ๔ แล้ว ประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) ถูกถอดถอน

(๔) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามหมวด ๓

หมวด ๖

อำนาจหน้าที่

ข้อ ๙ คณะอนุกรรมการมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์กรด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(๒) เห็นชอบปัจจัยเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยง แผนด้านการบริหารความเสี่ยง ผลการควบคุมภายในและแผนการควบคุมภายใน

(๓) ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ

(๔) เสนอแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามความเหมาะสม

(๕) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

หมวด ๗

การประชุม

ข้อ ๑๑ ให้ประธานอนุกรรมการกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามที่ประธานอนุกรรมการกำหนด ทั้งนี้ หากมีกรณีจำเป็นให้ประธานอนุกรรมการมีอำนาจเรียกประชุมนอกเหนือจากการประชุมที่กำหนดไว้ได้

ข้อ ๑๒ การประชุมของคณะอนุกรรมการต้องมีอนุกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะอนุกรรมการทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุมในการประชุมของคณะอนุกรรมการ ถ้าประธานอนุกรรมการ

/ไม่มาประชุม...

ไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุมแทน

ข้อ ๑๓ คณะอนุกรรมการสามารถเรียกหรือเชิญบุคคล ซึ่งเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาร่วมประชุม เพื่อสอบถาม แสดงความเห็นหรือให้ข้อมูลเอกสารหรือหลักฐานต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการได้

ข้อ ๑๔ มติหรือการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะอนุกรรมการให้ถือเสียงข้างมาก โดยอนุกรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ ๑๕ กรณีที่อนุกรรมการผู้ใดมีส่วนได้เสียในเรื่องที่คณะอนุกรรมการพิจารณา ห้ามมิให้อนุกรรมการผู้นั้นเข้าร่วมประชุมพิจารณาในเรื่องดังกล่าว

ข้อ ๑๖ ให้เลขานุการคณะอนุกรรมการเป็นผู้จัดทำวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมแล้วจัดส่งให้คณะอนุกรรมการและผู้เข้าร่วมประชุมทราบตามสมควร นอกจากนี้ให้มีหน้าที่จดบันทึกรายงานการประชุมของคณะอนุกรรมการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามคณะอนุกรรมการมอบหมาย

หมวด ๘
การรายงานผลและการทบทวนคุณภาพ

ข้อ ๑๗ คณะอนุกรรมการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ พร้อมทั้งความเห็นข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานขององค์การตามลำดับและหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการ เพื่อทราบหรือพิจารณาแล้วแต่กรณี เมื่อได้ดำเนินการเรื่องหนึ่งเรื่องใดเสร็จสิ้นหรือเป็นรายไตรมาส และมีการทบทวนคุณภาพหรือประสิทธิผลของกระบวนการ ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และรายงานให้คณะกรรมการพิจารณาทราบ อย่างน้อยปีละครั้ง

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายบุญธรรม เลิศสุขีเกษม)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

ผนวก ๒

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

อาศัยอำนาจตามมติคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ประกอบกับมติคณะกรรมการองค์การตลาด ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๓ เมื่อวันศุกร์ที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๓ คณะกรรมการองค์การตลาดกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ดังนี้

๑. องค์การตลาด กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่สอดคล้อง มาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนา ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) สร้างสรรค์ มูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

๒. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การตลาด ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคน ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การตลาด ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติตามภารกิจขององค์การตลาด

๓. ผู้บริหารที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงานหรือโครงการให้มีการบริหารและจัดการความเสี่ยงโดยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การตลาด ต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

๓.๑ ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา

๓.๒ ต้องมีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓.๓ ต้องมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารขององค์การตลาดและคณะกรรมการองค์การตลาดยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

/๓.๔ ต้องมีการติดตาม...

๓.๔ ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและทันเวลา

๔. ทุกหน่วยงาน ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาดกำหนด

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายณัฐวรรม เลิศสุขีเกษม)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

ผนวก ๓
คำสั่งแต่งตั้งอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด
ที่ ๗ /๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามหัวข้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานองค์การตลาดที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.๒๕๔๐ ข้อ ๑๒ แห่งข้อบังคับขององค์การตลาดว่าด้วยการประชุมของคณะกรรมการขององค์การตลาด และคณะอนุกรรมการขององค์การตลาด พ.ศ.๒๕๖๐ ประกอบกับมติคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓ คณะกรรมการองค์การตลาดจึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๑๗/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๓๑ เมษายน ๒๕๖๑ และคำสั่งคณะกรรมการองค์การตลาด ที่ ๑๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๒ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การตลาด ดังนี้

๑. นายพสุ โลหารชุน	ประธานอนุกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญมา ทัยเลียรทรัพย์	อนุกรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อันธิกา สวัสดิ์ศรี	อนุกรรมการ
๔. นายมนูญ แสนไว้	อนุกรรมการ
๕. รองผู้ช่วยเลขาธิการองค์การตลาด (นายวิทยา หริพย์เยีย)	อนุกรรมการ
๖. หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง (นางสาวจตุพร คุ้มครอง)	เลขานุการ

โดยให้คณะอนุกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย ดูแล ให้คำ ปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในการบริหารจัดการองค์กรด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(๒) เห็นชอบปัจจัยเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยง แผนด้านการบริหารความเสี่ยง ผลการควบคุมภายใน และแผนการควบคุมภายใน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดให้ความเห็นชอบ

(๓) ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แล้วรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

(๔) เสนอแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามความเหมาะสม

(๕) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย

คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เกี่ยวข้องตามจำเป็นร่วมประชุม โดยให้ได้รับค่าเบี้ยประชุมเท่ากับอนุกรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๓

(นายพสุ โลหารชุน เลิศสุขีเกษม)
ประธานกรรมการองค์การตลาด

ผนวก ๔

ประกาศปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด

ประกาศองค์การตลาด
เรื่อง ทบทวนปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

.....

ตามที่ประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อที่ ๒๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ซึ่งจากผลการประชุมคณะผู้บริหาร โดยมองจากยุทธศาสตร์ พันธกิจหลัก และเป้าประสงค์ขององค์การตลาด ทิศทางนโยบายของภาครัฐ เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ จนตกผลึกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจการของค์การตลาด

องค์การตลาด มุ่งหวังที่จะให้พนักงานองค์การตลาดเกิดความตระหนัก และซึมซับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการทุกภาคส่วน โดยได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแผนบริหารความเสี่ยง แผนที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง แผนที่ความเสี่ยง แผนฝึกอบรม แผนการสร้างความตระหนักต่อการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์การตลาดเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ การจัดการความเสี่ยง และกลไกในการตรวจสอบความเสี่ยงนั้น ๆ

โดยองค์การตลาด ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วยคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารองค์การตลาด และคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาด เพื่อให้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นช่องทางสื่อสารและบริหารงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีพันธกิจที่จะต้องผลักดัน ให้เกิดการนำหลักการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเข้าไปในกระบวนงานทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้งเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ มีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ทันสมัยตลอดเวลา และมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้พนักงานทั้งองค์การได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการนำให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ดังนั้นองค์การตลาดจึงประกาศปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๖๓ ประกอบด้วย ๗ ปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

SR๐๑/๖๓ ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ตามเป้าหมาย (Enablers)

/๒.ความเสี่ยง...

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

ORoด/๖๓ ไม่สามารถทำให้ตลาดสามารถเป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยได้ตามเป้าหมาย (ตลาด อตผ)

๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

ORo๒/๖๓ มาตรฐานตลาดสุขอนามัยของ อต. ไม่ได้ตามเป้าหมาย

๔) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

ORoด/๖๓ ความเสี่ยงจากอัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)

๕) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

ORo๕/๖๓ การบริหารสัญญา กรณีกิจกรรมจัดส่งอาหารสิน

๖) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

FRoด/๖๓ กำไร (EBITDA) ขององค์การตลาดไม่ได้ตามเป้าหมาย

๗) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

CRoด/๖๓ ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณีการระบาดโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙)

ปัจจัยเสี่ยงขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ มีจุดมุ่งหมายให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในครอบคลุมยุทธศาสตร์ ภารกิจขององค์การตลาด และสร้างความตระหนักให้แก่ผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาดรวมทั้งเป็นการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การตลาดเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์การตลาด อีกด้วย

ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายบุญธรรม เลิศสุขีเกษม)
ประธานคณะกรรมการองค์การตลาด ทำการแทน
ผู้อำนวยการองค์การตลาด