คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2569

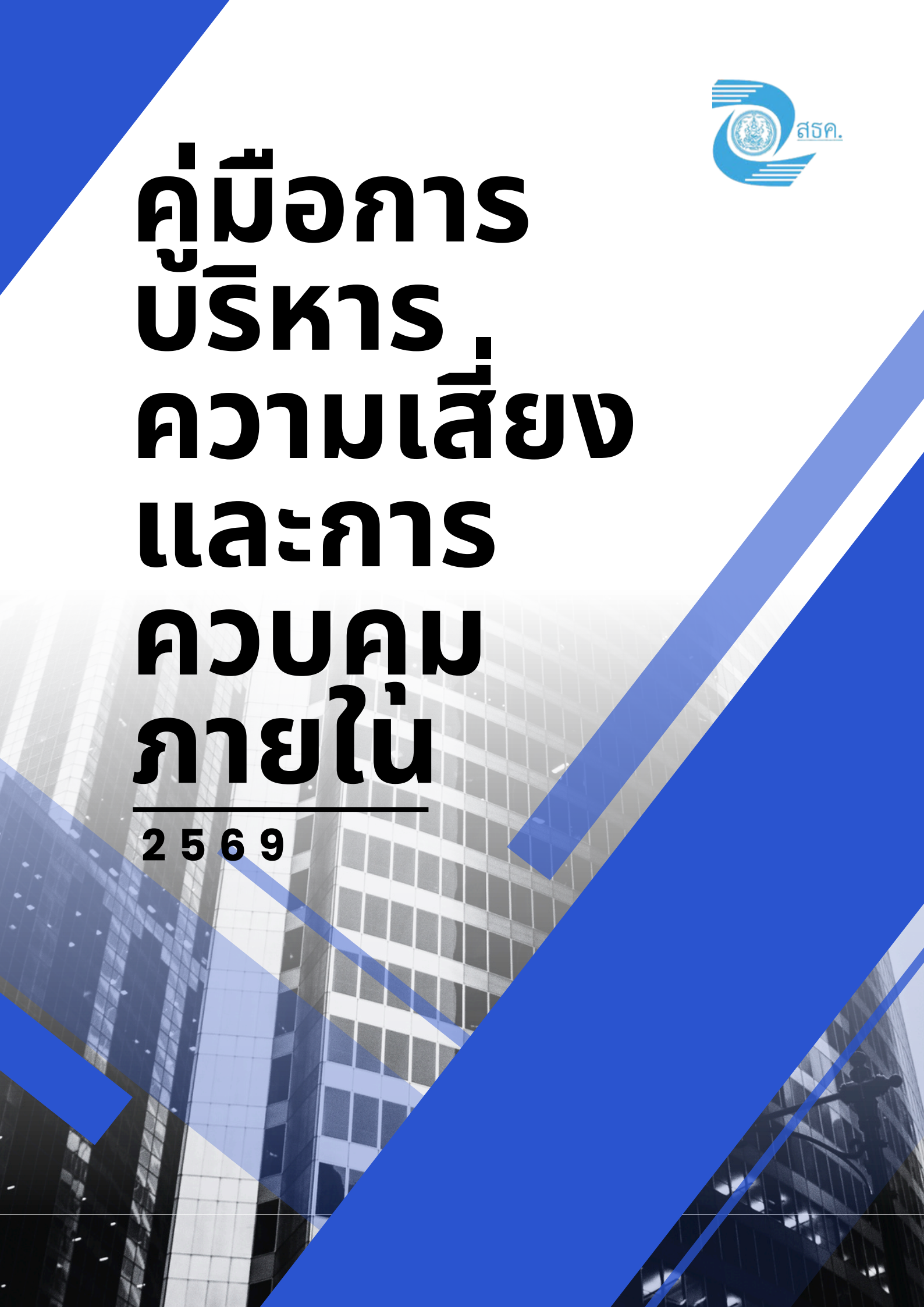


TABLE OF CONTENTS

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บทที่ 1

บทที่ 2

บทที่ 3

บทที่ 4

บทที่ 5

บทที่ 6

บทที่ 1 บทนำ

1. บทนำ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีการใช้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017 และแนวทางกำกับวิสาหกิจของสำนักงานกำกับรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมทั้งหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2568 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ประกาศ ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน 2568 เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของ สธค. เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทาง และการดำเนินงานของ สธค. สร้างเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความมั่นคง และมีเสถียรภาพในระยะยาว

ฝ่ายพัฒนาองค์กร (พบ.) ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อยและลดการเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สธค. สามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งบริหารจัดการให้ สธค. บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3. ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ สธค. โดยมีฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ เป็นผู้จัดทำเอกสาร และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ ทราบถึงกิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ รวมทั้งคณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนด

4. คำนิยาม

4.1 "ความเสี่ยง" หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัดเป็นความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์นั้นมีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Occur Probability of Event) 2. มีผลกระทบต่อเป้าหมาย (Impact on Goal) และ 3. เป็นผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Impact) ในกรณีที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมีองค์ประกอบไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะไม่ถือว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นความเสี่ยง

4.2 "ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)" หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

4.3 "ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)" หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่นโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านชื่อเสียง

4.4 "ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)" หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากคุณภาพสินทรัพย์ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์ที่รับจำนำ ทรัพย์ที่รอการขาย ทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของ สธค.

4.5 "ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)" หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง

4.6 "ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Information and Technology Risk)" หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ โดยมีผลกระทบต่อระบบงานและการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเงินกองทุนและรายได้ของ สธค. รวมทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat) โดยที่ สธค. แยกออกไปเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงโดยตรงกับส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 "Inherent Risk" หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อให้มีระดับความเสี่ยงลดลง

4.8 "Residual Risk" หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

4.9 “Risk Appetite” หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับของความสูญเสียที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุค่าเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วงตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

4.10 “Risk Tolerance” หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.11 “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น

5. แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง

5.1 การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร พิจารณาจากปัจจัยภายใน ภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือคาดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.2 ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยเที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการทำงาน การดำเนินนโยบายกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร สภาพการเงิน โครงสร้างองค์กร ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

5.3 ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่นอกเหนือจากการควบคุมองค์กร เช่น การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาวะตลาด/การแข่งขัน เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง สภาพสังคม และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

5.4 เหตุการณ์ในอนาคต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.5 อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

5.6 นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ที่องค์กรต้องพัฒนา

5.7 โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

6. ความหมายและคำจำกัดความ

6.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ โดยความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2) ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

3) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4) ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

6.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

6.2.1 ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสหรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน
- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างตน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

6.2.2 ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง ประสบการณ์การทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร
- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม
- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

6.3 การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือการปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

6.4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

6.5 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

6.6 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายในได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ

2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องเพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

7. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรทั้งนี้เพราะคุณลักษณะของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

7.1 การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นกระบวนการสำคัญในการชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

7.2 การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างมูลค่าและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่มีความไม่แน่นอน การบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและแนวทางในการจัดการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมทั้งมีการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส

8. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

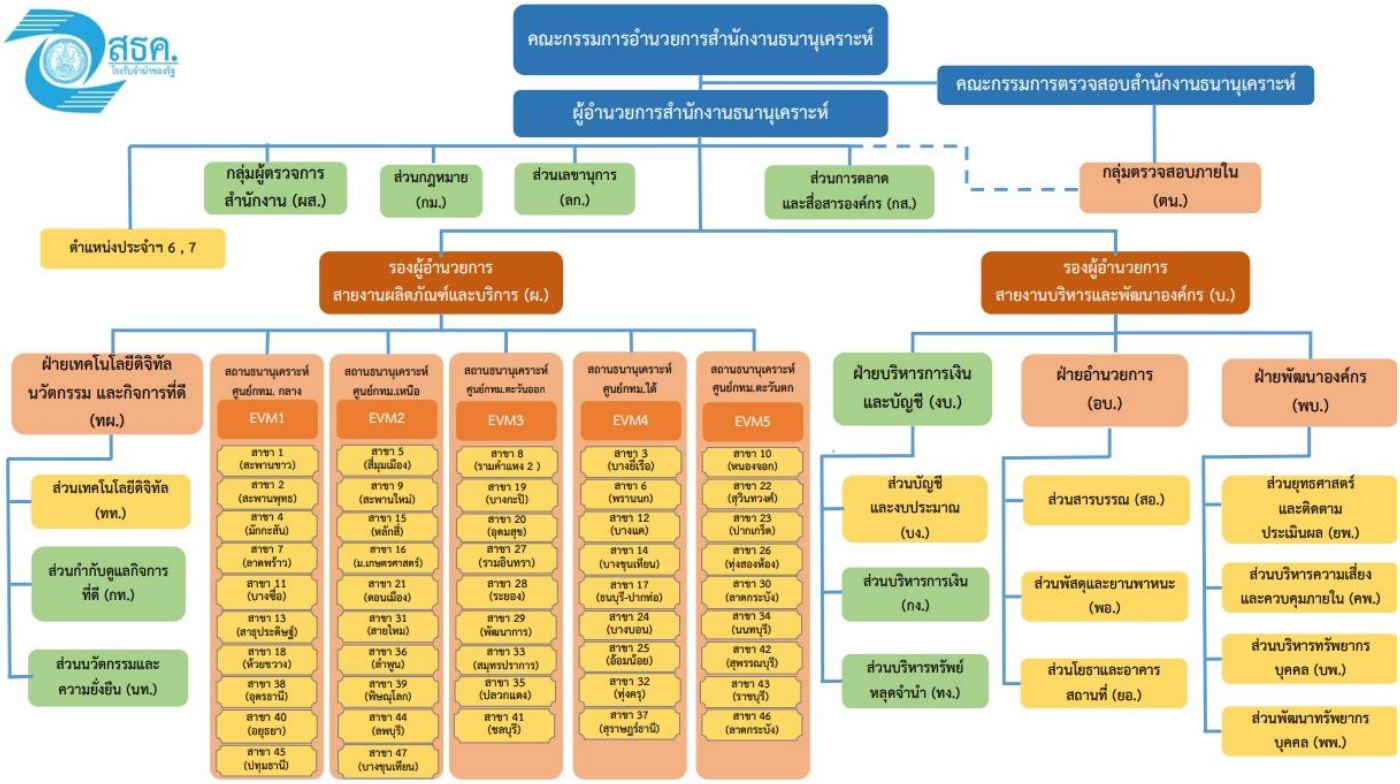
การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

9. คำจำกัดความ

สธค.	หมายถึง	สำนักงานธนานุเคราะห์
ผอ. สธค.	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
รอง ผอ.(ผ.)	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ
รอง ผอ.(บ.)	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานบริหารและพัฒนาองค์กร

2. โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

2.1 รูปภาพโครงสร้างองค์กร



2.2 รูปภาพรายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
1. คณะกรรมการอำนวยการ	1.1 กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 1.2 กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้าน 1.3 มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
2. คณะกรรมการตรวจสอบ	2.1 ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2.2 กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ 2.3 สอบทานและให้การปรึกษาการบริหารความเสี่ยง 2.4 ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน 2.5 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สธค.เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ สธค.	3.1 กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 3.2 จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง 3.3 จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยง สธค. ประจำปี 3.4 ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อผู้อำนวยการและคณะกรรมการตรวจสอบ 3.5 ติดตามการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง 3.6 ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง 3.7 ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง 3.8 สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 3.9 ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 3.10 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน 3.11 จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
4. คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ สธค.	4.1 กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องที่การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร 4.2 รายงานการประเมินความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 4.3 ติดตามสถานการณ์รายงานการควบคุมภายในต่อผู้อำนวยการ คณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 4.4 ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4.5 รายงานจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปค.1 แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5 ระดับองค์กรต่อผู้อำนวยการองค์กร
5. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค.	5.1 กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5.2 ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 5.3 กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 5.4 ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม 5.5 สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร เครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน 5.6 กำหนดให้มีกลไกการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6.. ผู้อำนวยการ สธค.	6.1 ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ 6.2 ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
7. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของหน่วยงาน	7.1 ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่องานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายนโยบายและแผนและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำแผนไปปฏิบัติ 7.2 ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ 7.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 7.4 กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost & Benefit

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
	7.5 ระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันสถานการณ์ 7.6 จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เสร็จสิ้นต่อฝ่ายนโยบายและแผน
8. กลุ่มตรวจสอบภายใน	8.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง 8.2 จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร 8.3 ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร 8.4 สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง 8.5 สื่อสารกับคณะทำงานจัดทำแผนฯ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner)

สธค. ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของส่วนงานในการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแต่ละประเภทความเสี่ยง ไว้ดังนี้

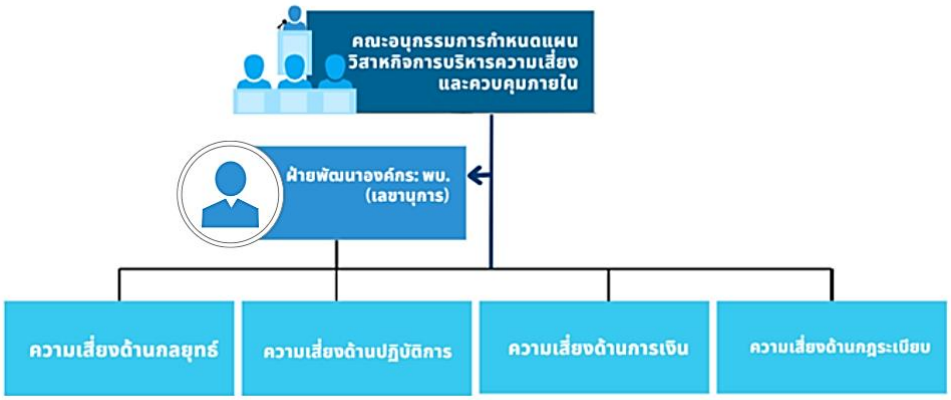
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายพัฒนาองค์กร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ทุกส่วนงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายบริการการเงินและบัญชี

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance : C) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ

ทั้งนี้ **โครงสร้างส่วนงานที่ดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** เป็นไปตามแผนโครงสร้างด้านล่าง



ประเภทความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร กระทรวงการคลังได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ด้วยกัน 4 ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ความเสี่ยงที่อาจเกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย ฯลฯ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

ด้านการเงิน (Fianancial Risk)
ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาทองคำ

ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)
ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการหรือการควบคุมต่างๆที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การถูกร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

สธค. ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามกรอบและมาตรฐานของ COSO – ERM 2017 ที่มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการจัดการกลยุทธ์ โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามรายงานผล คงเหลือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดย สธค. ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and objective-setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลภายในและภายนอก และการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผล และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้มีการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์เป็นไปตามกรอบและแนวทาง

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and culture)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ:
การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้น การบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance ☐ **หลักการและแนวคิด : GRC** Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ - มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) - กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง - บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) - ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม - ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย - ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

<u>ระดับ 1</u> การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้ที่ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

<u>ระดับ 2</u> การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

<u>ระดับ 3</u> โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

<u>ระดับ 4</u> โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

<u>ระดับ 5</u> การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ:

☐ โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)

☐ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการรวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AMสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังหน้า 3-9

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัย
เสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

<u>ระดับ 1</u> จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

<u>ระดับ 2</u> การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงผู้บริหาร และพนักงาน

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

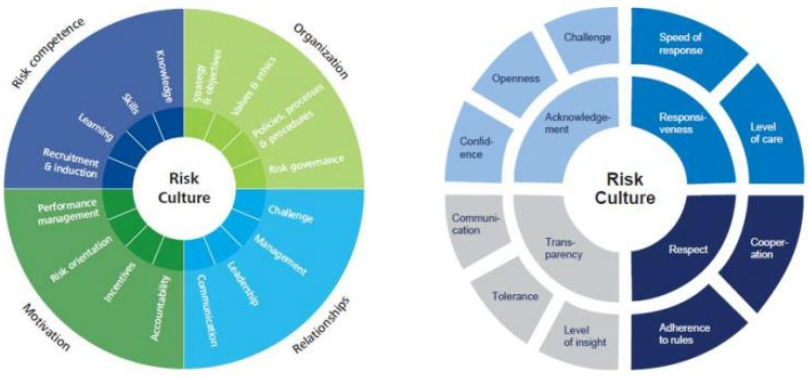
<u>ระดับ 4</u> กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

<u>ระดับ 5</u> การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ:

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไดรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร



Source: Deloitte (2012) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'
Source: McKinsey (2015) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ:
☐ กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับ พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ:
☐ แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้น อยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

กระบวนการที่ใช้เพื่อทำความเข้าใจบริบททั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอย่างละเอียด ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

ระดับ2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:
☐ การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
☐ การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหดน Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน

หมายเหตุ:
☐ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผน ระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ
☐แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลัก สำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์ก ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

☐ Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่ ม า : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 value 1)

☐ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driverเพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

☐ การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่“โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร(Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบและมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงานอกจากนี้กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

☐ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรจุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

☐ ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

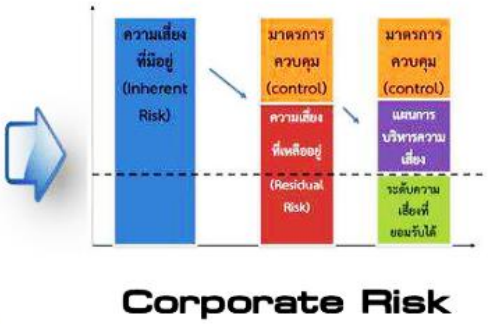
ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews

หมายเหตุ:

2. Information-gathering techniques
   - Brainstorming
   - Delphi technique
   - Interviewing
   - Root cause Analysis
3. Checklist
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques
   - Cause-and-effect-diagrams
   - Influence diagrams
   - system or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่ กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังพร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:
☐ การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators

☐ การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อ ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

☐ จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสากิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย,กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:
☐ แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับ สายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง ☐ ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนด ระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้(Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

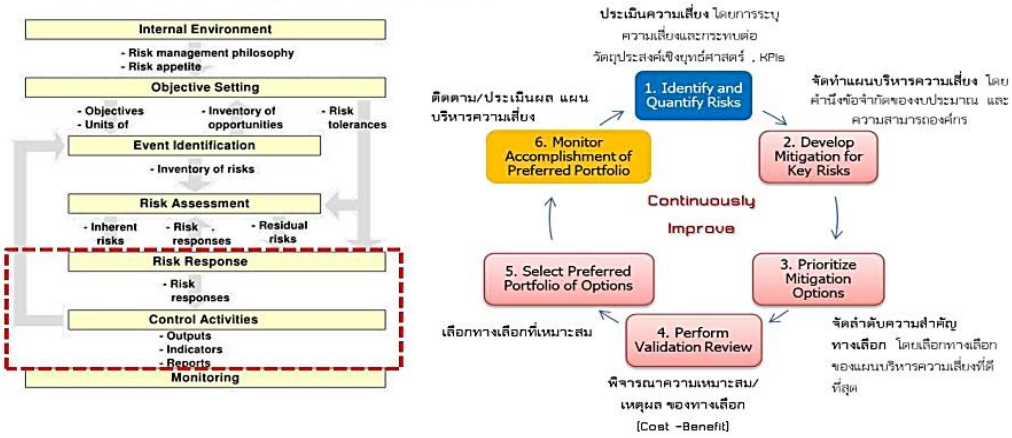
ระดับ 4 การบูรณาการการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุและ การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:
☐ องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละ สาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่าน กระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการ วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และ ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบ ต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มี ผลกระทบสูง 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วน ร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงใน กลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์

หมายเหตุ:
กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์ การพิจารณา

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

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับ ความรุนแรง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

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

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement In Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ:
☐ องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง 1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง 2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control 3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาลและการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ:

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

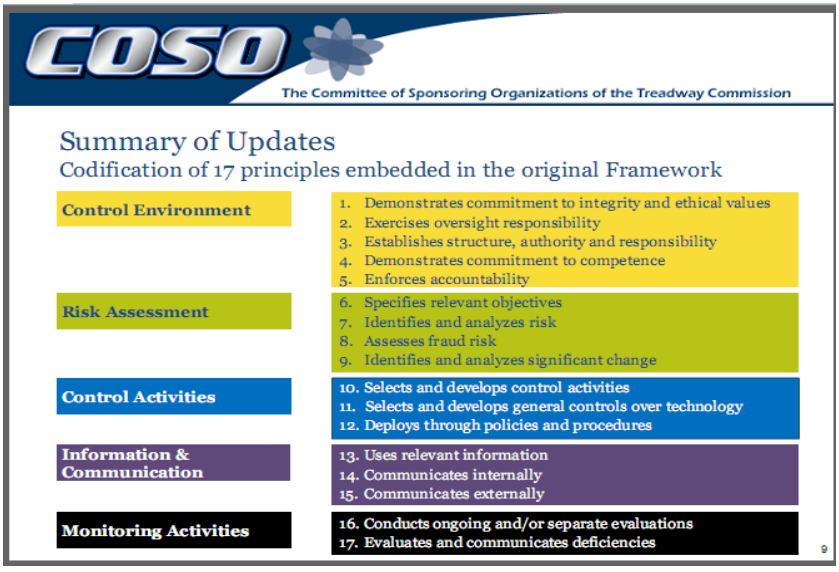
แผนภาพที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO - ERM : 2017

สำหรับการควบคุมภายใน สธค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน ตาม **COSO 2013** ซึ่งได้แก่

1. การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน
2. การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนงาน
3. การควบคุมกิจกรรม
4. การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ
5. การกำกับติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ

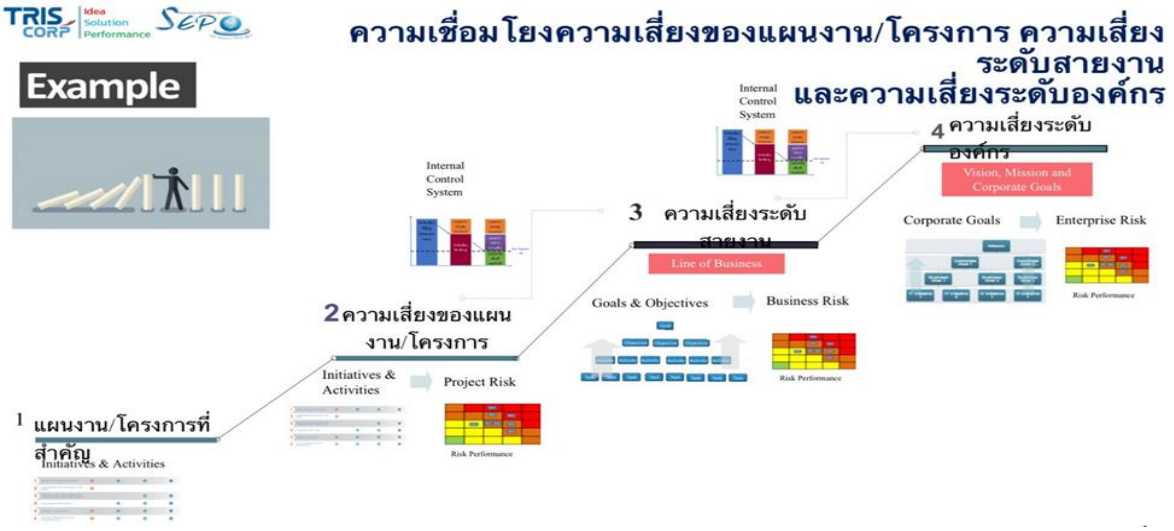
โดยนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (Functional risk & control management) ตามแผนรูปที่ 2

แผนภาพที่ 2 กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2017 และ COSO-2013



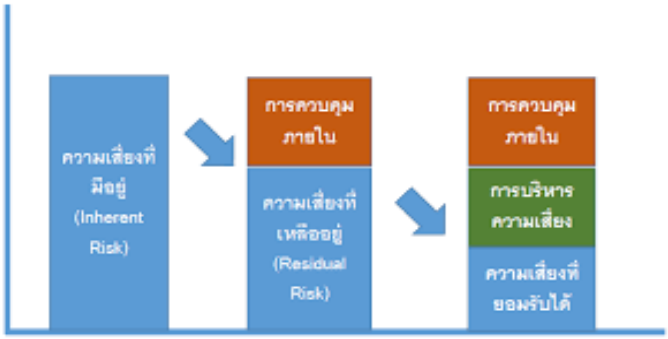
การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สธค. กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management : ERM) โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการและระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments : CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสธค.



ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถบูรณาการร่วมกัน โดยต้องมีการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) ความเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในองค์กรและส่วนงานในปัจจุบันในการควบคุมให้ระดับความเสี่ยงลดลง เมื่อประเมินแล้วเห็นว่ามีระดับความเสี่ยงที่เกินจากระดับที่ยอมรับได้ ถึงจะมีมาตรการในการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



และเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สธค. ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ตามแนวทางของ COSO คือ S-O-F-C ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance : C)

กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สธค.

มติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 10 ปีงบประมาณ 2568 เห็นชอบกฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2568 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2568

กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์

เพื่อให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ มีแนวปฏิบัติที่ดีเป็นไปตามแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง จึงให้ยกเลิกกฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ และให้ใช้กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ นี้แทน

๑. วัตถุประสงค์

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ ใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์

๒. องค์ประกอบ

ให้คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ ไม่น้อยกว่าห้าคน ประกอบด้วย ประธานอนุกรรมการ จากกรรมการในคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์หนึ่งคน รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มิใช่พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้จัดการฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๓. คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม

อนุกรรมการแต่ละคน ต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของสำนักงานธนานุเคราะห์

(๓) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย

(๔) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๕) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง หรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

(๖) ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

๔. วาระการ...

๔. วาระการดำรงตำแหน่ง

ประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มิใช่พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้อยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี เมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวรรคหนึ่ง หากยังมิได้มีการแต่งตั้งประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นใหม่ ให้ประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งต่อไป โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จนกว่าจะมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นใหม่เข้ารับหน้าที่แทน

๕. การพ้นจากตำแหน่ง

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มิใช่พนักงานพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

๕.๑ ตาย

๕.๒ ลาออก

๕.๓ ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๓

๕.๔ คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์มีมติให้พ้นจากการเป็นคณะอนุกรรมการ

๕.๕ ประธานอนุกรรมการพ้นจากการเป็นกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้ถือว่าคณะอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ

๖. หน้าที่และอำนาจ

๖.๑ ทบทวนกฎบัตรของคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์อนุมัติ

๖.๒ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์พิจารณา

๖.๓ กำหนดนโยบายและวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

๖.๔ วางแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อเป็นแผนแม่บท

๖.๕ ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

๖.๖ ติดตาม กำกับ ดูแล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งประเมินการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน รายงานผลเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๖.๗ แต่งตั้งคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามเหมาะสมในขอบเขตหน้าที่ข้างต้น

๖.๘ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์มอบหมาย

๗. การประชุม...

๗. การประชุม

๗.๑ ให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ มีกำหนดประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง หรือตามความจำเป็นและเหมาะสม

๗.๒ ในกรณีประธานอนุกรรมการ ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานเป็นประธานที่ประชุม

๗.๓ การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง

๗.๔ การประชุมสามารถจัดประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

๘. การรายงานผลการดำเนินงาน

รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อทราบไตรมาสละหนึ่งครั้งหรือตามความจำเป็นและเหมาะสม

กฎบัตรนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้ความเห็นชอบ ตามมติที่ประชุม ครั้งที่ ๑๐/ปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายอนุกูล ปีดแก้ว)
ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
ประธานกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

1.นโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สธค.

สธค.มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์เป็นประจำทุกปี

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการควบคุมภายในพร้อมแนวปฏิบัติของสำนักงานธนานุเคราะห์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยให้มีความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์/แผนงานที่สำคัญและมีการจัดการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

2.มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

3.ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ ตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

5.ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร

นโยบายการควบคุมภายใน

1.ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013

2.เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.ติดตามประเมินผล การสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

แนวทางปฏิบัติควบคุมภายใน

1.สธค. ควรใช้แบบประเมินนี้เป็นแนวทางในการประเมินหรือทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างน้อยทุกปี และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติมหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสธค. อย่างมีนัยสำคัญ การประเมินดังกล่าวควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการอำนวยการของสธค. ด้วยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็น มีความเข้าใจตรงกัน และสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสธค.ได้การตอบแบบประเมินในแต่ละข้อควรอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริงหากประเมินแล้วพบว่า สธค. ยังขาดการควบคุมภายในที่เพียงพอในข้อใด (ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีระบบในเรื่องนั้น หรือมีแล้วแต่ยังไม่เหมาะสม) สธค. ควรอธิบายเหตุผลและแนวทางแก้ไขประกอบไว้ด้วย

2. สธค. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติอย่างเป็นทางการรวมทั้งมีแผนผัง แสดงกระบวนการ การดำเนินงานและการไหลของระบบข้อมูล) ผังโครงสร้างองค์กร และคำอธิบายลักษณะงาน
- มีการสื่อสารข้อกำหนดของระบบการควบคุมไปยังพนักงาน
- ผู้บริหารติดตามการควบคุม การระบุข้อบกพร่อง และมีมาตรการแก้ไขเพื่อปรับปรุงระบบฯการบันทึกการควบคุมภายในอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อช่วยให้การประเมินระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารรวมถึง ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก จะตระหนักถึงประสิทธิภาพนี้ได้โดยไม่ต้องทำทุกอย่างใหม่ทุกครั้งที่ทำการประเมิน การบันทึกโครงสร้างการควบคุมภายในควรอธิบายว่ากิจกรรมการควบคุมจะลดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรมอย่างไร

3.ติดตามประเมินผลติดตามประเมินผลการควบคุมภายในควรเป็นการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างทันกาล การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในประกอบไปด้วย

3.1) การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring Activities)

3.2) การประเมินระบบการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง (Separated Evaluations of Internal Control System) การติดตามผลระหว่างปฏิบัติงานเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการบริหารงานและควรควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ การสอบยันและกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของพนักงาน และยังรวมถึงการทำให้แน่ใจว่าผู้บริหารและหัวหน้างานเข้าใจความรับผิดชอบของตนต่อการควบคุมภายในและเข้าใจความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมภายในและการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ การประเมินเป็นรายครั้ง เป็นการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของหน่วยงาน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด การประเมินอาจเป็นในรูปแบบการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Self – Assessments)นอกจากนี้การติดตามประเมินผลยังรวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อความมั่นใจว่าข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารและมีการปรับปรุงแก้ไขทันที

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับส่วนงานและผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรและระดับของการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในขององค์กร

นโยบายการบูรณาการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance Risk Compliance : GRC Policy

1. สธค. จัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ และผู้บริหาร ในการส่งเสริม และสนับสนุนการบูณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร

2. คณะกรรมการอำนวยการสธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท และรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. คณะกรรมการอำนวยการสธค. และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชั่น ในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)

4. คณะกรรมการการอำนวยการสธค. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

5. สธค. จัดให้มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

6. สธค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ

7. สธค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิผล

8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. สธค. มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงมูลค่า (Value) ของสธค. ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์และหรือแผนปฏิบัติการเป็นต้น

2. หารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของสธค. เพื่อระดมสมองและทำการวิเคราะห์ ความเสี่ยงโดยให้เชื่อมโยงกับ Value ที่สธค.กำหนดอาจจะดำเนินการโดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

(1) ระบุเหตุการณ์/บ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาดังนี้

• มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อมูลค่าของ สธค. เช่น อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้รายได้เพิ่มขึ้นต่ำกว่า เป้าหมาย ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

• มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างถึง หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Peter Senge) เช่น ก. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มี กระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบได้ (Systems Thinking) ข. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถสร้างวินัยของบุคคลได้(Personal Mastery) ค. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลได้ (Mental Models) คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ง. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ (Building shared vision) จ. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มีการเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม ได้ (Team learning)

(2) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ การประเมินความเสี่ยง)

(3) ระบุเจ้าของความเสี่ยง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและกำหนดเวลาที่คาดว่า จะแล้วเสร็จ

3. สรุปผลที่ได้จากการหารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร

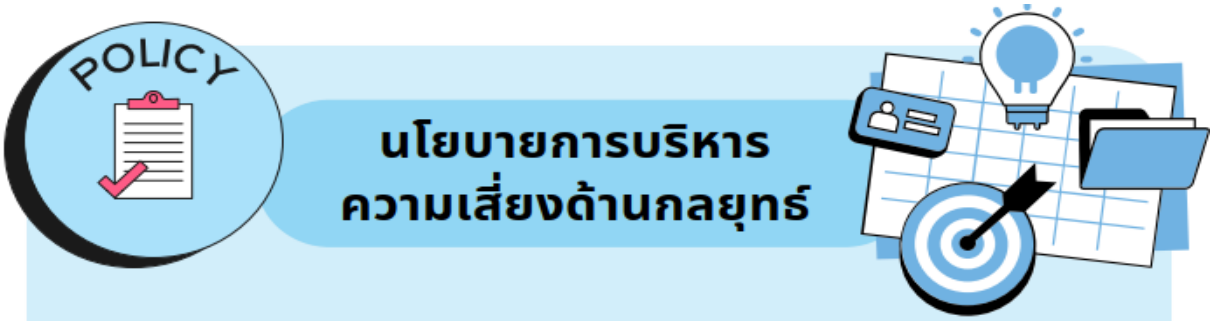
4. สื่อสารความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารภายในได้แก่ การรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ ทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ส่วนการสื่อสารภายนอก ได้แก่ การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ดี สธค. ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น รายงานเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี อาจไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากเท่ากับรายงานความเสี่ยงที่ใช้ภายในองค์กรที่นำเสนอต่อผู้บริหาร เป็นต้น

0:10 / 1:28

2. เพิ่มเติมนโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 นโยบายการบูรณาการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (GRC)

2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์



นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.จะมีการระบุ วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงาน นำผลที่ได้มาทบทวนเป้าหมายและแนวทางการจัดการยุทธศาสตร์ของธนาคาร

2.จะมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่า ความสมดุลระหว่างผลตอบแทน ต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3.จะมีการบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการงานคุณภาพ ตามกรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ทั้งในภาพรวมและทุกระดับส่วนงาน

4.จะมีการส่งสัญญาณเชิงความเสี่ยงที่จะกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของสธค. เพื่อเป็นการเตือนล่วงหน้าให้ฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ ทราบอย่างเป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง

5.จะมีการทดสอบ (Back test) เครื่องมือ สมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงเครื่องมือและสมมติฐานในการกำหนดเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางปฏิบัติ

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ใน การระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมี ทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของ ความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามี ผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือ ผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency)

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจาก กิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

4. สธค. ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ของแต่ละด้านทั้ง 8 ด้าน

5.สธค. พัฒนาคุณภาพการประเมินผลใหม่ โดยจัดให้มีการให้ความรู้เชิงบูรณาการ

6. มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ให้รายงานปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

7.การทดสอบ (Back test)

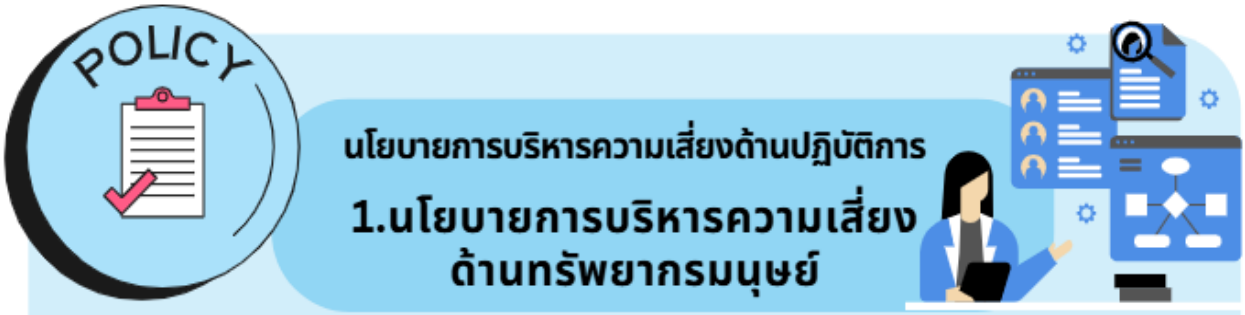
7.1 รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่สนับสนุนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

7.2 สร้างรูปแบบรายงานเช่น รายงานตามช่วงเวลา

7.3 จัดทำขั้นตอนการทดสอบ(Back test) เพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประกอบได้ 7 นโยบายหลักๆ ดังนี้

<u>1. นโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์</u>



1. ดำเนินนโยบายป้องกันการลดบุคลากรในอนาคต หากมีความจำเป็น โดยในปีบัญชี 2564 คาดการณ์ลดงบประมาณอัตรากำลังลงจากกรอบงบประมาณอัตรากำลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของสธค.ที่เน้นด้าน Digital มากขึ้น

2. ดำเนินการบริหารกำลังคน ให้พร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กรอย่างสมดุล

3. พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญตรงตามทิศทางธุรกิจของสธค.ให้ได้บุคลากรที่มีจริยธรรม จรรยาบรรณ และขีดความสามารถเพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบให้ทันเวลาและสอดคล้องกับความต้องการของส่วนงานด้วยความโปร่งใส เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

4. พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบทั่วถึงและต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ตามหลักการ 70:20:10 โดยใช้เทคนิคการ จัดการความรู้และเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ ให้บุคลากรมีความเป็นเลิศและมีความเชี่ยวชาญตรงตามสายงาน และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และภายนอก

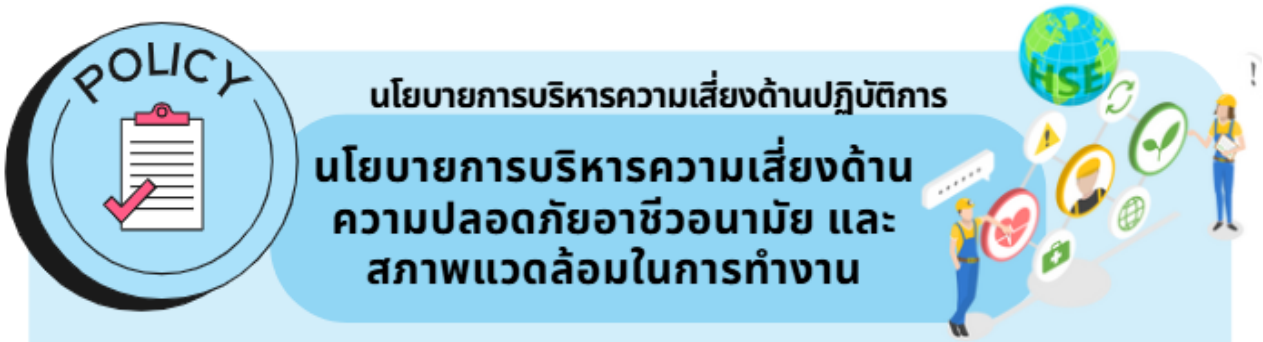
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน พัฒนาระบบบริหารผลงานให้เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่สอดคล้องตามผลงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. ดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่จะต้อง สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เพื่อรองรับการดำเนินการธุรกิจในอนาคต

2. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นด้านธุรกิจหลัก เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต ปรับวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้การฝึกอบรมผู้อบรม (Train the trainer) การสอนงานแบบ On the Job training การประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังเพิ่มช่องทางการเรียนรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยี จัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญของตำแหน่งต่างๆ ไว้ในระบบเพื่อจัดเป็นหลักสูตรในการเรียนรู้

2. นโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน



นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. สำนักงานฯ ถือว่าความปลอดภัยในการทำงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำ สนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้ถึงการทำงานด้วยความปลอดภัย รวมทั้งกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้มาติดต่อหรือมาปฏิบัติงานภายในสำนักงานฯและสถานธนานุเคราะห์ ปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่กำหนดขึ้นโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. จัดให้มีการส่งเสริม วัฒนธรรมด้านความปลอดภัย ตลอดจนองค์ความรู้และทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วยความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติ กฎหมาย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. สนับสนุน ศึกษา ดูงาน และเข้าร่วม กิจกรรมรณรงค์ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานแห่งชาติ เพื่อให้ได้รับความรู้จากเจ้าหน้าที่วิชาชีพ จป ที่มีความรู้โดยตรง และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและรณรงค์ในด้านการปฏิบัติด้วยความปลอดภัย

4. ส่งเสริม สนับสนุน และริเริ่มให้มีการเข้าร่วมโครงการ คัดเลือกสถานประกอบกิจการต้นแบบ ดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน นำไปสู่หน่วยงานมาตรฐานในด้านความปลอดภัยระดับ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สำนักงานธนานุเคราะห์และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. จัดอบรมดับเพลิงให้มีความรู้ความเข้าใจ และปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ แก่สำนักงานธนานุเคราะห์และสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่งโดยวิทยากรจากหน่วยงานดับเพลิงของส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ได้รับรองคุณภาพมาตรฐานเป็นประจำทุกปี

3. จัดให้มีการรณรงค์นโยบายด้านการประหยัดพลังงาน น้ำมันเชื้อเพลิง ไฟฟ้า และการลดใช้กระดาษกับถุงพลาสติก ฯลฯ โดยการแข่งขันการลดค่าใช้จ่ายระบบสาธารณูปโภคแก่ สำนักงานฯ และ สถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง

4. จัดอบรมดูงาน เพื่อส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ณ ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ความปลอดภัยในการทำงานเฉลิมพระเกียรติ กระทรวงแรงงาน หรือหน่วยงานอื่นๆที่ได้มาตรฐานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย อย่างน้อย 2 แห่งต่อปี

5. จัดให้ตัวแทน จป. เข้าร่วมงาน สัปดาห์ความปลอดภัยแห่งชาติ ทุกปี

6. ส่งเสริมจัดโครงการกิจกรรม 5 ส เป็นประจำสำหรับ สำนักงานธนานุเคราะห์และสถาน ธนานุเคราะห์ทุกแห่ง เป็นประจำทุกปี

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านระบบงาน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3.นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านระบบงาน

1. สนับสนุนให้เกิดระบบงานคุณภาพทุกส่วนงาน
2. สนับสนุนให้ทุกส่วนงานพิจารณากำหนดจุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ทั้งในส่วนของคู่มือปฏิบัติงานของ สธค.หรือคำชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์
3. สนับสนุนให้ส่วนงานมีระบบงานสำรอง/แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในทุกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง

แนวทางปฏิบัติ

1. งานข้อมูลและสารสนเทศดำเนินการทำแบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาระบบงานกับผู้ใช้งานในองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำระบบงาน และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
2. ดำเนินการซักซ้อมความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติในการใช้งานระบบงานเป็นประจำทุกปี
3. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดทำแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

4.นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

1. จัดให้มีระเบียบ คู่มือและวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยอ้างอิงมาตรฐานของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 กฎกระทรวงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และมีการทบทวนให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
3. พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้อง ยึดถือนโยบายและหลักการของการจัดหาด้านความคุ้มค่า โปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ รวมถึงการรักษาวินัยของสธค.โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ
4. ศึกษาพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ คู่มือ เรื่องการพัสดุที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกัน
5. สื่อสารความรู้การจัดซื้อจัดจ้าง ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และกฎหมายระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงานภายในองค์กร

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้พนักงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. การจัดซื้อจัดจ้างตามขอบเขตงาน/รายละเอียดคุณลักษณะที่สำนักงานฯ ได้อนุมัติให้ดำเนินการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการของกฎหมาย/ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. เจ้าหน้าที่ และพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง คัดเลือกผู้ประกอบการโดยพิจารณาจากรายการพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง ราคาที่เสนอ การไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน คุณภาพของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง การบริการหลังการขายหรือจ้าง เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างมีความคุ้มค่า โปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้
4. เข้าร่วมการอบรม/ประชุมของหน่วยงานภายนอกที่จัดให้ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
5. จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อเสริมสร้างความรู้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ให้กับพนักงานของสำนักงาน

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อมุ่งสู่การเป็น IT Governance
2. พิจารณา และปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการธุรกิจได้ อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ สามารถตรวจจับภัยคุกคามและรองรับเหตุการณ์การถูกโจมตี ทางไซเบอร์ให้เกิดการปรับตัวเข้าสู่ไซเบอร์ (Cyber Resilience) และมีการพัฒนา แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง ระบบงานคอมพิวเตอร์ การสำรองข้อมูลและระบบงานคอมพิวเตอร์ และการปฏิบัติงานประจำอื่นที่สำคัญ
3. การรายงานการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอยู่ในกรอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้
4. จัดให้มีแนวทางประเมินความเสี่ยง มาตรการควบคุม การบริหารจัดการความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยงที่ครอบคลุม สอดคล้องกับขนาดปริมาณธุรกรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องกับการ ให้บริการรวมถึงผลกระทบของการใช้บริการที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management Implementation Guideline) เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
5. จัดให้มีการทบทวน ประเมินประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ บริหารจัดการทรัพยากรและระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญให้มีความพร้อมใช้งานและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
6. จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) รองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ และระบบสำรองสำคัญที่ครอบคลุมสอดคล้องกับขนาดปริมาณธุรกรรม และความเสี่ยง ที่เกี่ยวเนื่องกับการให้บริการรวมถึงผลกระทบของการให้บริการต่อการดำเนินธุรกิจ จากการวิเคราะห์ Business Impact Analysis (BIA) รวมทั้งการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและรับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทำการทดสอบแผนดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
7. จัดให้มีการซักซ้อมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
8. จัดให้มีแนวทางในการติดตามประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่องแนวทางในการรับทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ (Day-to-Day Incident) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
9. กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดจากการให้บริการ และมีการรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ และการจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ ดังกล่าวให้ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมีเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ

แนวทางปฏิบัติ

1.ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทบทวนปรับปรุงแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.จัดหาผู้รับจ้างในการดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ของ สธค.

3.จัดทำรายงานสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Outsourcing)

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

6.นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Outsourcing)

1. กำหนดแนวทาง วิธีการ หลักเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยงและระดับความมี นัยสำคัญของการใช้บริการ การเชื่อมต่อหรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก และผู้รับผิดชอบในการ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแนวทางและ วิธีการที่กำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. กำหนดแนวทางการสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจ มาตรควบคุม และแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. กำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยง มาตรการควบคุม และบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. กำหนดแนวทางในการติดตามประสิทธิภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ ภายนอกอย่างต่อเนื่อง แนวทางในการรับทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการภายนอก รวมถึงแนวทางการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นจากการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอก (Day-to-Day Incident) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5. กำหนดให้มีการทบทวนและประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอก และมีการรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือมีเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ

6. จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ที่ครอบคลุมการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรสอดคล้องกับขนาด ปริมาณธุรกรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้บริการ รวมถึงผลกระทบของการใช้บริการที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ และต้องจัดให้มีแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan) เพื่อรองรับใน กรณีการเกิดปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก และเพื่อลดผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการซักซ้อมแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

7. กำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิด จากการใช้บริการ และมีการรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ และการจัดการปัญหาหรือเหตุการณ์ผิดปกติ ดังกล่าวให้คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมี เหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญ

8. กำหนดการจัดทำสัญญาการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือมีการจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) และระบุบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขการให้บริการของผู้ใช้ภายนอกและความรับผิดชอบต่อความเสียหายอย่างใด ๆ ในกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการให้บริการไว้ในสัญญาหรือข้อตกลงการให้บริการอย่างชัดเจน

แนวทางปฏิบัติ

1.วิเคราะห์ Risk Analysis และดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทบทวนปรับปรุงแผน Disaster Recovery Planning (DRP) และซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.ดำเนินการซักซ้อมความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติในการใช้งานระบบงานเป็นประจำทุกปี

3.จัดทำรายงานสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

4.ระบุการจัดทำข้อตกลงการให้บริการกับผู้รับจ้างในแต่ละสัญญา

7. นโยบายบริหารความเสี่ยงการกำกับดูแลข้อมูล

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

7.นโยบายบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลข้อมูล

1. จัดให้มีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม ป้องกันการสูญหายเข้าถึง ใช้เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และทบทวนมาตรการเมื่อมีความจำเป็นหรือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่ดี

2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลข้อมูล โดยมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการ เก็บรวบรวม ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลรักษาความมั่นคงปลอดภัยและจัดทำการบันทึกรายการของกิจกรรมการ ประมวลผลข้อมูลตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ

3. มีการกำหนดผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามที่ได้รับคำสั่งจากผู้ควบคุมข้อมูลหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจัดให้มีมาตรการ รักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหายเข้าถึงใช้เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือ เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

4. จัดให้มีวิธีปฏิบัติในการขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล โดยรูปแบบการขอความยินยอมต้องมีการระบุถึงการแจ้งวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวม ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการขอความยินยอมต้องมีข้อความชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ใช้ภาษาที่ซับซ้อนหรือสื่อให้เข้าใจในข้อความนั้นผิดไปจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว และต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในการให้ความยินยอม อีกทั้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลต้องสามารถถอนความยินยอมได้ง่ายเหมือนกับการให้ความยินยอม

5. มีการประเมินและทบทวนระบบการตรวจสอบเพื่อดำเนินการลบ หรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาการเก็บรักษา หรือข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือข้อมูลที่เกินความจำเป็น ตามวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลนั้นหรือตามที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลร้องขอ หรือที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ถอนความยินยอม เพื่อให้เป็นไปตามสถานการณ์กฎเกณฑ์ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการดูแลข้อมูล

6. จัดทำและเก็บรักษาบันทึกรายการของกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ไว้เพื่อให้เจ้าของข้อมูลและส่วนงานเจ้าภาพสามารถตรวจสอบได้ โดยอย่างน้อยข้อมูลที่ต้องบันทึกรายการไว้ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

แนวทางปฏิบัติ

ดำเนินการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ให้ครอบคลุมถึงพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act : PDPA) และดำเนินการทบทวน Data Governance เป็นประจำทุกปี

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงิน

8.นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงิน

1. สำนักงานธนานุเคราะห์ ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548
2. สำนักงานธนานุเคราะห์ ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

แนวทางปฏิบัติ

สธค. ดำเนินการทางการเงินเพื่อใช้ในกิจการของสธค. ภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยกระบวนการเป็นไปตามขั้นตอน กฎหมาย หลักเกณฑ์ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

1. กรณี สธค.กู้เงินมาใช้หมุนเวียน โดยกระทรวงการคลังค้ำประกัน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังด้วย ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ โดยทางสำนักงานเลขาธิการสำนักรัฐมนตรี จะเสนอความเห็นจาก กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งการขออนุมัติเงินกู้ของสธค. กรณีที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ ดังนี้

1.1 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

มาตรา 7 ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้มีอำนาจในการกู้เงินหรือค้ำประกันในนามรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยแต่ผู้เดียว โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี

มาตรา 9 รัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่นิติบุคคล หากมีความจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อใช้ดำเนินกิจการให้กระทรวงเจ้าสังกัดมีอำนาจกู้ให้ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี แต่ถ้าเป็นการกู้เงินเพื่อการลงทุนรัฐวิสาหกิจนั้น จะต้องเสนอแผนงานลงทุนให้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา ให้ความเห็นชอบก่อน ทั้งนี้ หากเป็นการกู้เงินเกินห้าสิบล้านบาท จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีด้วยเงินที่ได้รับจากการกู้เงินตามมาตรานี้ให้จ่ายแก่รัฐวิสาหกิจนั้นเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง

มาตรา 27ภายใต้บังคับมาตรา 19 ให้กระทรวงการคลังมีอำนาจค้ำประกันการชำระหนี้ของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐโดยจะค้ำประกันเต็มจำนวน หรือบางส่วนก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนดโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี

แนวทางปฏิบัติ (ต่อ)

1.2 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
ส่วนที่ 4 การก่อหนี้และการบริหารหนี้ มาตรา 49 หมายความว่า การก่อหนี้และการบริหารหนี้สาธารณะและหนี้ของหน่วยงานของรัฐต้องเป็นไปตามกฎหมายและอยู่ภายใต้ขอบวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐผู้กู้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประเทศและของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่าความสามารถในการชำระหนี้ การกระจายภาระการชำระหนี้ เสถียรภาพและความยั่งยืนทางการเงินการคลังตลอดจนความน่าเชื่อถือของประเทศและของหน่วยงานของรัฐผู้กู้

2. กรณี สธค.กู้เงินมาใช้หมุนเวียน โดยกระทรวงการคลังไม่ค้ำประกัน เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังด้วย ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ โดยทางสำนักงานเลขาธิการสำนักรัฐมนตรี จะเสนอความเห็นจากกระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งการขออนุมัติเงินกู้ของสธค. กรณีที่กระทรวงการคลังไม่ค้ำประกันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548
มาตรา 9 รัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่นิติบุคคล หากมีความจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อใช้ดำเนินกิจการให้กระทรวงเจ้าสังกัดมีอำนาจกู้ให้ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี แต่ถ้าเป็นการกู้เงินเพื่อการลงทุนรัฐวิสาหกิจนั้น จะต้องเสนอแผนงานลงทุนให้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา ให้ความเห็นชอบก่อน ทั้งนี้ หากเป็นการกู้เงินเกินห้าสิบล้านบาท จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีด้วยเงินที่ได้รับจากการกู้เงินตามมาตรานี้ให้จ่ายแก่รัฐวิสาหกิจนั้นเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง
2.2 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
ส่วนที่ 4 การก่อหนี้และการบริหารหนี้ มาตรา 49 หมายความว่า การก่อหนี้และการบริหารหนี้สาธารณะและหนี้ของหน่วยงานของรัฐต้องเป็นไปตามกฎหมายและอยู่ภายใต้ขอบวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐผู้กู้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประเทศและของหน่วยงานของรัฐ โดยต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่าความสามารถในการชำระหนี้ การกระจายภาระการชำระหนี้ เสถียรภาพและความยั่งยืนทางการเงินการคลังตลอดจนความน่าเชื่อถือของประเทศและของหน่วยงานของรัฐผู้กู้

2.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

1.จัดให้มีการควบคุมกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

3.กำหนดผู้รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.พัฒนาการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการสร้าง ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

5.ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยถือว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

แนวทางปฏิบัติ

1. การดำเนินการในแต่ละเรื่อง เจ้าของเรื่องต้องเสนอข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ หรืออนุญาตประกอบการพิจารณาทุกครั้ง

2. มีการประเมินความเสี่ยงด้านกฎหมายที่ออกใหม่ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติรองรับ และปรับปรุงกระบวนงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่

3. สื่อสารข้อกฎหมายและระเบียบที่ออกใหม่ให้พนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ

4. จัดอบรมหรือสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงผลกระทบของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

แนวทางปฏิบัติงานสำหรับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สธค. ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2569												ปีงบประมาณ 2570		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค. 70	พ.ย. 70	
- การบริหารความเสี่ยง 1. จัดสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2570															ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
2. จัดทำเล่มแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2570 พร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ															
3. จัดประชุมติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2569															
- รายเดือนติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอผู้อำนวยการ															
- รายไตรมาส เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงฯ เสนอคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ฯ และเสนอคณะกรรมการอำนวยการฯ															
4. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผลการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569 ไตรมาสที่ 1 ถึงไตรมาสที่ 4															ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2569												ปีงบประมาณ 2570		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค. 70	พ.ย. 70	
5. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการทบทวน Risk Map ครึ่งปี และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนและซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำงบประมาณ 2569															
6. จัดทำแบบสอบถามด้านความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569															
7. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2569															
- การควบคุมภายใน 1. จัดสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้และจัดทำรายงานการควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2570															
2. จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2570 พร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ															ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
3.จัดประชุมติดตามรายงานผลการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2569															
- รายเดือน เสนอรองผู้อำนวยการ															

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2569												ปีงบประมาณ 2570		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค. 70	พ.ย. 70	
- รายไตรมาส เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ และเสนอคณะกรรมการอำนวยการฯ															ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ฝ่ายพัฒนาองค์กร)
- รายครึ่งปี เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ															
4. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569 ไตรมาสที่ 1 ถึงไตรมาสที่ 4															
5. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนและซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2570															
6. จัดทำแบบสอบถามด้านความตระหนักเรื่องการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569															
7. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569															
- การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 1.จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2569															

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2569												ปีงบประมาณ 2570		ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค. 70	พ.ย. 70	
2. เสนอเล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2569 ต่อคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ เพื่อพิจารณา															
3. เสนอเล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2569 ต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา															
4. เผยแพร่เล่มคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2569 ผ่านพร้อมแจ้งเวียนผ่านระบบสารสนเทศ ให้พนักงานรับทราบ															

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธค. (ตาม SIPOC MODEL)

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทาให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นสำคัญที่นามาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร

3.2 โอกาสใน SWOT และ Intelligent Risk ขององค์กร

3.3 ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ อุตสาหกรรม

3.4 เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

3.5 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นระหว่างปี

3.6 นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร

3.7 ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ

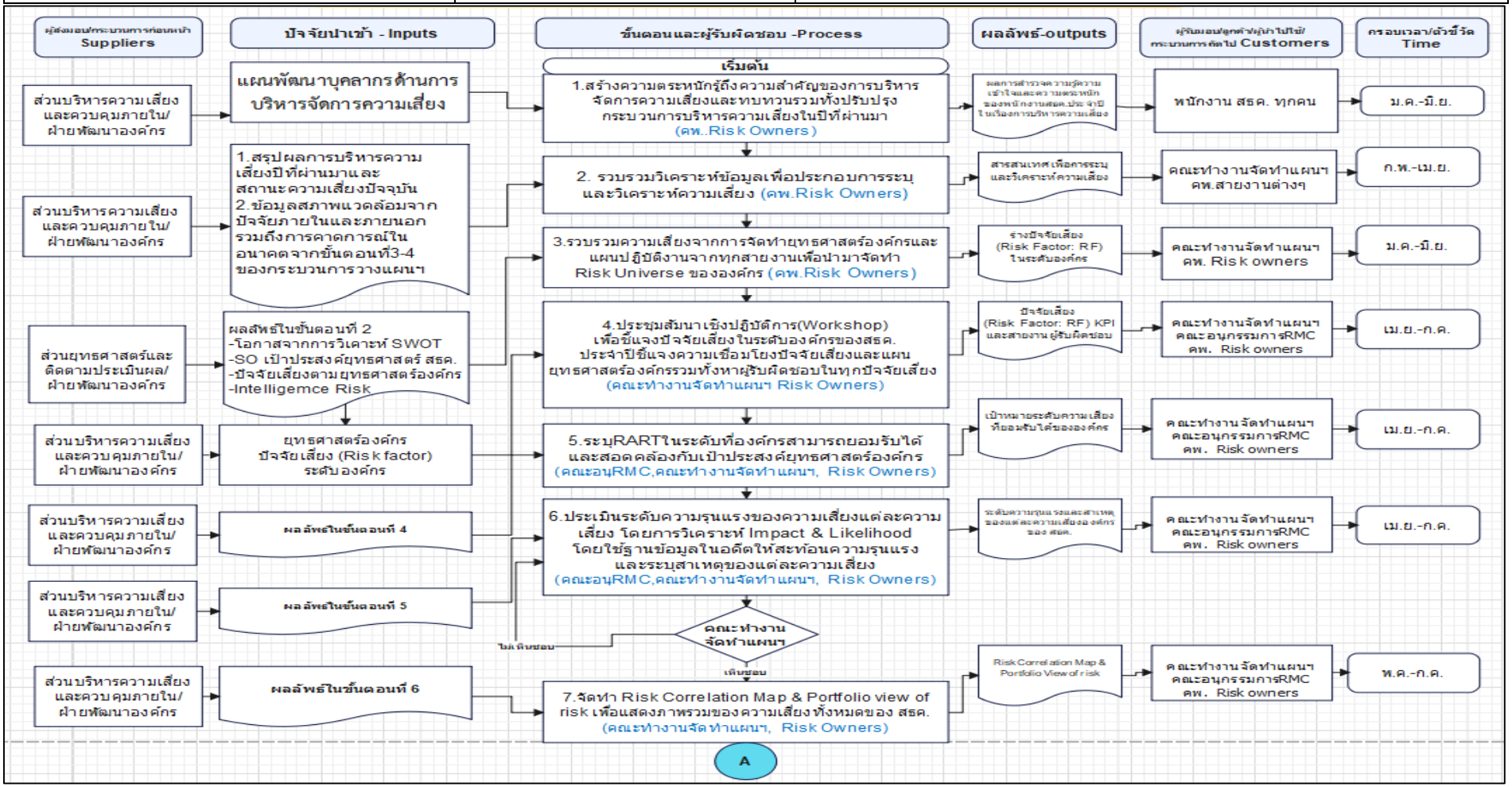
3.8 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง

3.9 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (IT Risk)

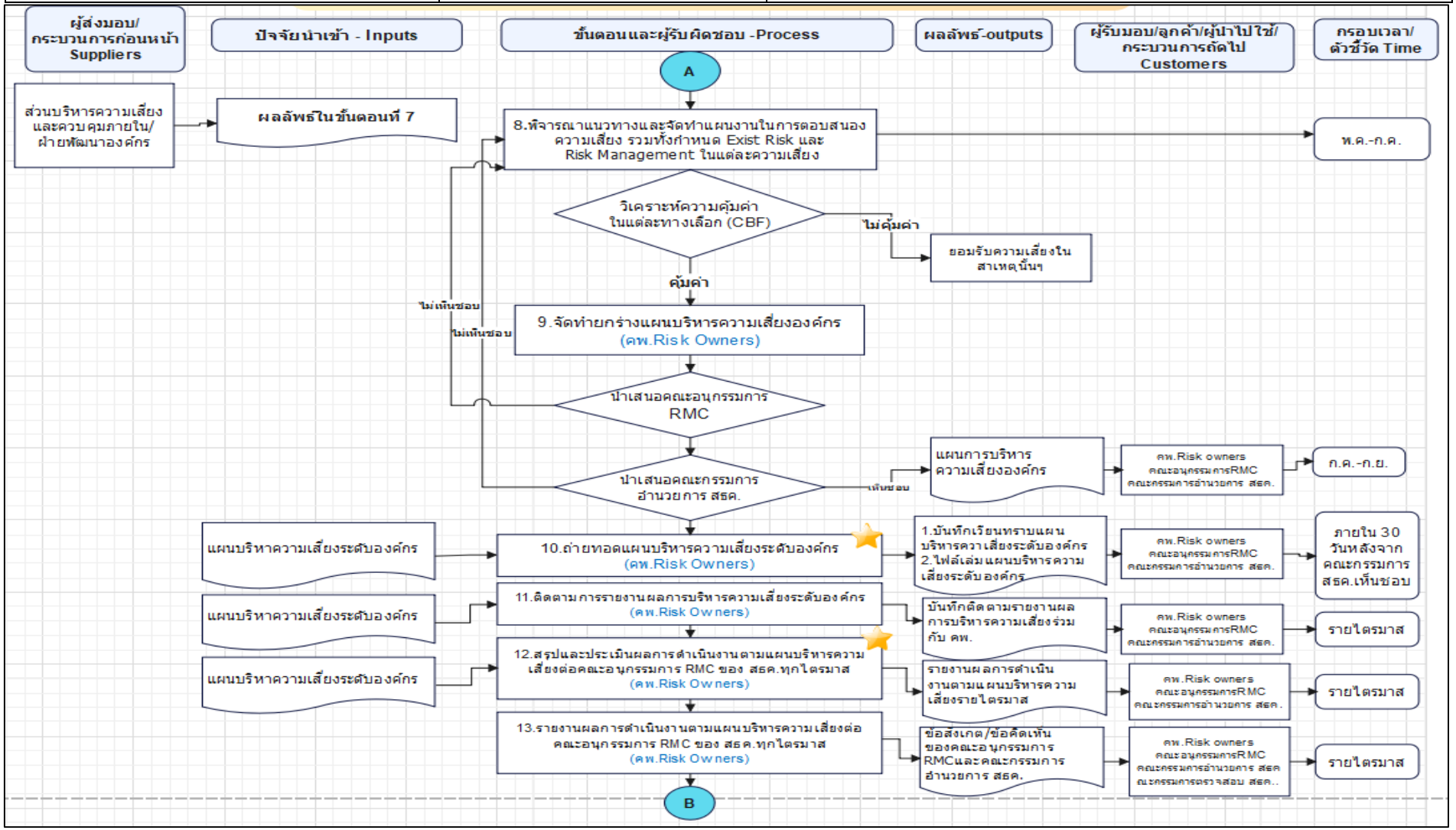
3.10 ความเสี่ยงจากการกากับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง

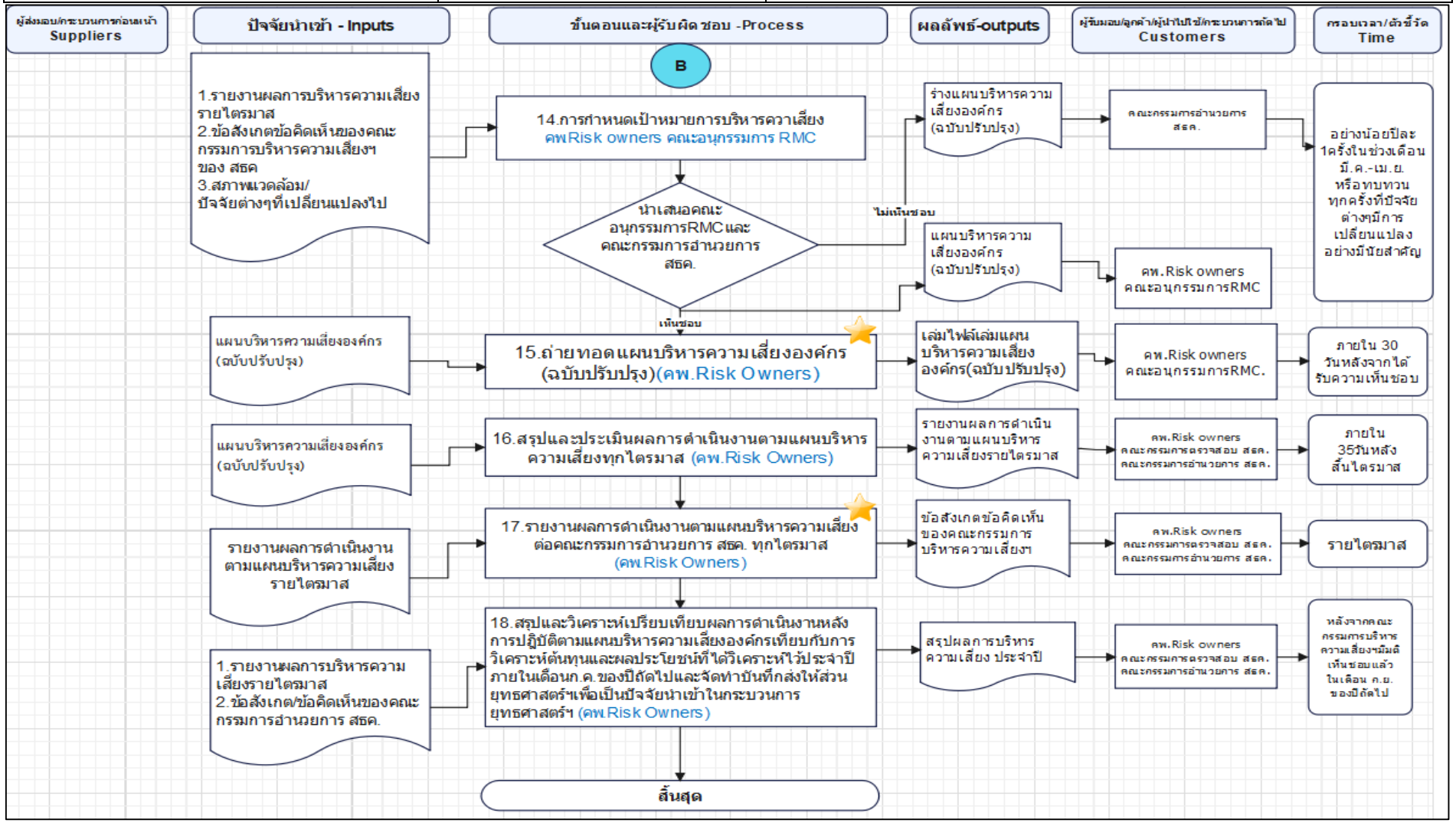
ชื่อกระบวนการ : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	**ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก** : ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร	**ตัวชี้วัดของกระบวนการ** : 1.ความสำเร็จในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2.ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนภายใน 60 วันหลังได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ สธค.



ชื่อกระบวนการ : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	**ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก** : ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร	ตัวชี้วัดของกระบวนการ : 1.ความสำเร็จในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2.ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนภายใน 60 วันหลังได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ สธค.



ชื่อกระบวนการ : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	**ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก** : ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร	**ตัวชี้วัดของกระบวนการ** : 1.ความสำเร็จในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2.ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนภายใน 60 วันหลังได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ สธค.



สธค.ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM โดยมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงาน สธค. ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือน มกราคม - มิถุนายน โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของ สธค.

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสารสนเทศสำหรับ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนาเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรภายในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ - เมษายน ของทุกปี ดังนี้

- สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ สธค. รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ สธค.

3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กรและสายงาน เพื่อนาจัดทำกำหนด Risk Universe ขององค์กร

4) จัดประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือน สิงหาคม - กันยายนของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ สธค. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กร โดยมีระดับคะแนนอยู่ในช่วง 1 - 5 คะแนน และนำมาประเมินใน 3 มิติ หากผลคะแนนปัจจัยเสี่ยงใดได้รับการประเมินในมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนน ปัจจัยนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ซึ่งจะถูกนำมาพิจารณาว่ามีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอโดยผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน Risk Owner

5) ระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน

6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบ ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอให้คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7) จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือน พฤษภาคม - กรกฎาคมของทุกปี โดย Risk Correlation Map แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนักแต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยงและแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหลักและสาเหตุรองอย่างชัดเจน โดยพิจารณาแต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุและจัดทำแผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ

8) พิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO 4 แนวทาง คือ ยอมรับ กำหนดมาตรการรองรับ ถ่ายโอนความเสี่ยง ยุติหรือปรับเป้าหมาย ผ่านการจัดทาและวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ภายในเดือน พฤษภาคม - กรกฎาคม ของทุกปี

9) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี เสนอขอความเห็นชอบต่อ

1. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ ภายในเดือน กรกฎาคม - กันยายน ของทุกปี หากมีมติเห็นชอบนำเสนอ

2. คณะกรรมการอำนวยการ สธค.เพื่อพิจารณาภายในเดือน กรกฎาคม - กันยายน ของทุกปีต่อไป

10) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่า KRI รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance พร้อมรายละเอียดกิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ให้ความเห็นชอบ

- ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเล่มแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี

11) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล โดยรวมการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ของ สธค. แผนปฏิบัติการองค์กร สธค. และแผนปฏิบัติการสายงาน

12) วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้องครบถ้วนเป็นรายไตรมาส

13) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ต่อคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ได้ตามกำหนดเวลาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

14) ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายในช่วงเดือน มีนาคม - เมษายน ของทุกปีหรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

15) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ให้ความเห็นชอบ

16) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ประจำปี ภายในเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไปและจัดทำบันทึกส่งให้ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการยุทธศาสตร์

การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

ในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง ดังนี้

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกาหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ หรือไม่

4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 1 และ 2 และผลการดำเนินการตามข้อ 3

5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง (Establishing the Scope, Context and Criteria)

การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องกำหนดขอบเขตของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดบริบทที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

(1) บริบทภายนอก อาทิ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

(2) บริบทภายใน อาทิ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ระบบสารสนเทศ วิธีปฏิบัติงาน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (Risk Criteria) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความเสี่ยง

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แหล่งความเสี่ยง (Risk Source) เหตุการณ์ (Event) และผลของเหตุการณ์ (Consequence) รวมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประเภทความเสี่ยง และการควบคุมที่มีอยู่

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งทางบวกและทางลบ รวมทั้งระบุระดับของ Likelihood และ Impact ตามเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ระดับ (Level)	คำจำกัดความ	
	โอกาสและความน่าจะเป็น (Opportunity and Probability)	ความถี่ (Frequency)
5 สูง (High)	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง (มากกว่า 50 %)	ภายใน 1 สัปดาห์ เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูง (31 - 50 %)	ภายใน 1 เดือน เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
3 ปานกลาง (Medium)	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในบางครั้ง (11 - 30 %)	ภายใน 1 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น (6 - 10 %)	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
1 ต่ำ (Low)	เกิดขึ้นได้ยากมาก (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%)	เหตุการณ์นี้ไม่เคยเกิดขึ้น หรือมากกว่า 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง

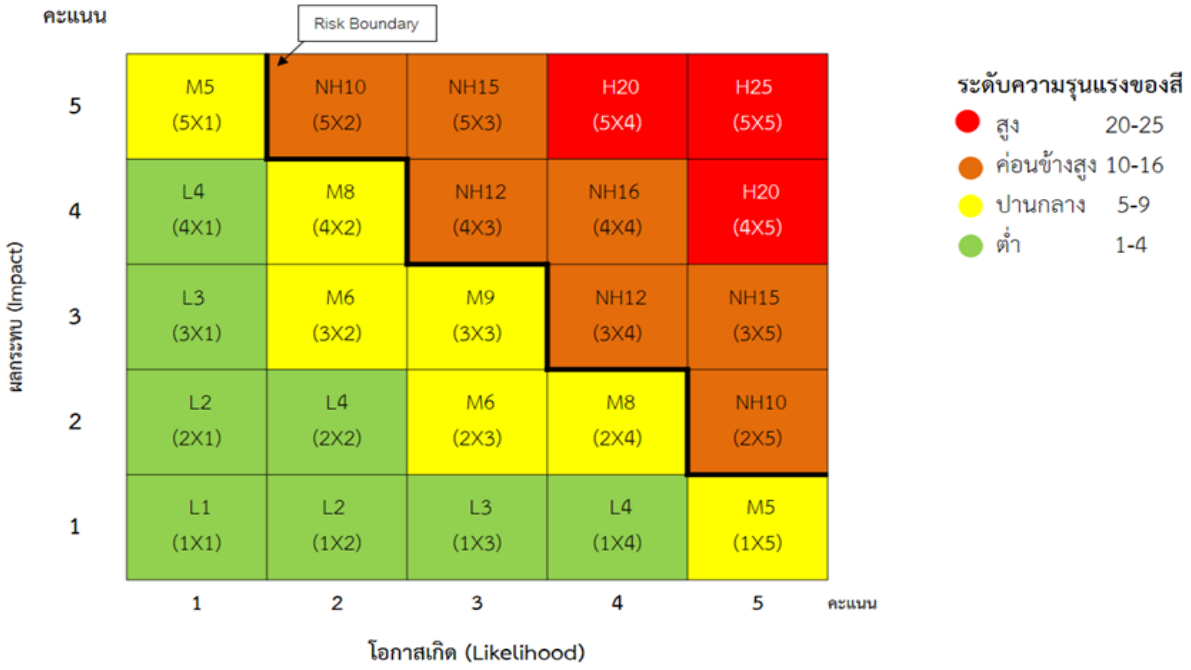
ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อสภาพคล่อง		ระยะเวลาการจัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
5 สูง (High)	กำไรสุทธิลดลงมากกว่าร้อยละ 3	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากรวมน้อยกว่าร้อยละ 8	การให้บริการหยุดชะงักตั้งแต่ 7 ชั่วโมงขึ้นไป	บริหารจัดการได้โดยใช้เวลามากกว่า 4 วัน	บริหารจัดการได้โดยใช้เวลามากกว่า 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบฯ และมีผลตามมาในทางปฏิบัติที่รุนแรง ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	กำไรสุทธิลดลงร้อยละ 2-3	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากรวมร้อยละ 8 - 8.99	การให้บริการหยุดชะงักไม่เกิน 6 ชั่วโมง	บริหารจัดการได้ภายใน 4 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบฯ และมีผลตามมาในทางปฏิบัติที่รุนแรง ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน แต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
3 ปานกลาง (Medium)	กำไรสุทธิลดลงร้อยละ 1-2	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากรวมร้อยละ 9 - 9.99	การให้บริการหยุดชะงักไม่เกิน 5 ชั่วโมง	บริหารจัดการได้ภายใน 3 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 5 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบฯ แต่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน และต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับดูแล
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	กำไรสุทธิลดลงไม่เกินร้อยละ 1	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากรวมร้อยละ 10 - 10.99	การให้บริการหยุดชะงักไม่เกิน 4 ชั่วโมง	บริหารจัดการได้ภายใน 2 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 3 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบฯ แต่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน และไม่ต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับดูแล
1 ต่ำ (Low)	ไม่มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากรวม ตั้งแต่ร้อยละ 11 ขึ้นไป	การให้บริการไม่หยุดชะงัก	บริหารจัดการได้ภายใน 1 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 1 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบฯ

2.3 การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) เมื่อได้ระดับความเสี่ยงด้าน Likelihood และผลกระทบ Impact องค์กรต้องประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อนำไปกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = **ระดับโอกาส** (Likelihood) x **ระดับผลกระทบ** (Impact)

ตารางที่ 3 แสดงระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง



ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ (L: Low)	(1-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Treatment)

แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 แนวทาง ได้แก่

1. Take : เป็นการยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นองค์กรยอมรับได้และหากจะดำเนินการให้ระดับความเสี่ยงลดลงจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

2. Treat : มีระดับความเสี่ยงที่เกินระดับการยอมรับได้ และการจัดการมีค่าใช้จ่ายและลงทุนที่คุ้มค่าต่อการลดระดับความเสี่ยงลง โดยการมีมาตรการเพื่อลดโอกาสหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือทั้งคู่

3. Transfer : จะใช้กรณีที่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์มาก หากจัดการต้องมีค่าใช้จ่ายมาก เป็นภาระงานมาก และการจัดการความเสี่ยงประเภทนี้ทำได้โดยการกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. Terminate : จะใช้กรณีที่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สูงเกินระดับที่ยอมรับได้ หากต้องจัดการจะมีค่าใช้จ่ายและค่าลงทุนไม่คุ้มค่ากับระดับความเสี่ยงที่ลดลงจึงใช้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) โดยการตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

ตารางที่ 5 แสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

4. การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)

ติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอก และผลการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทบทวนการกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

5. การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

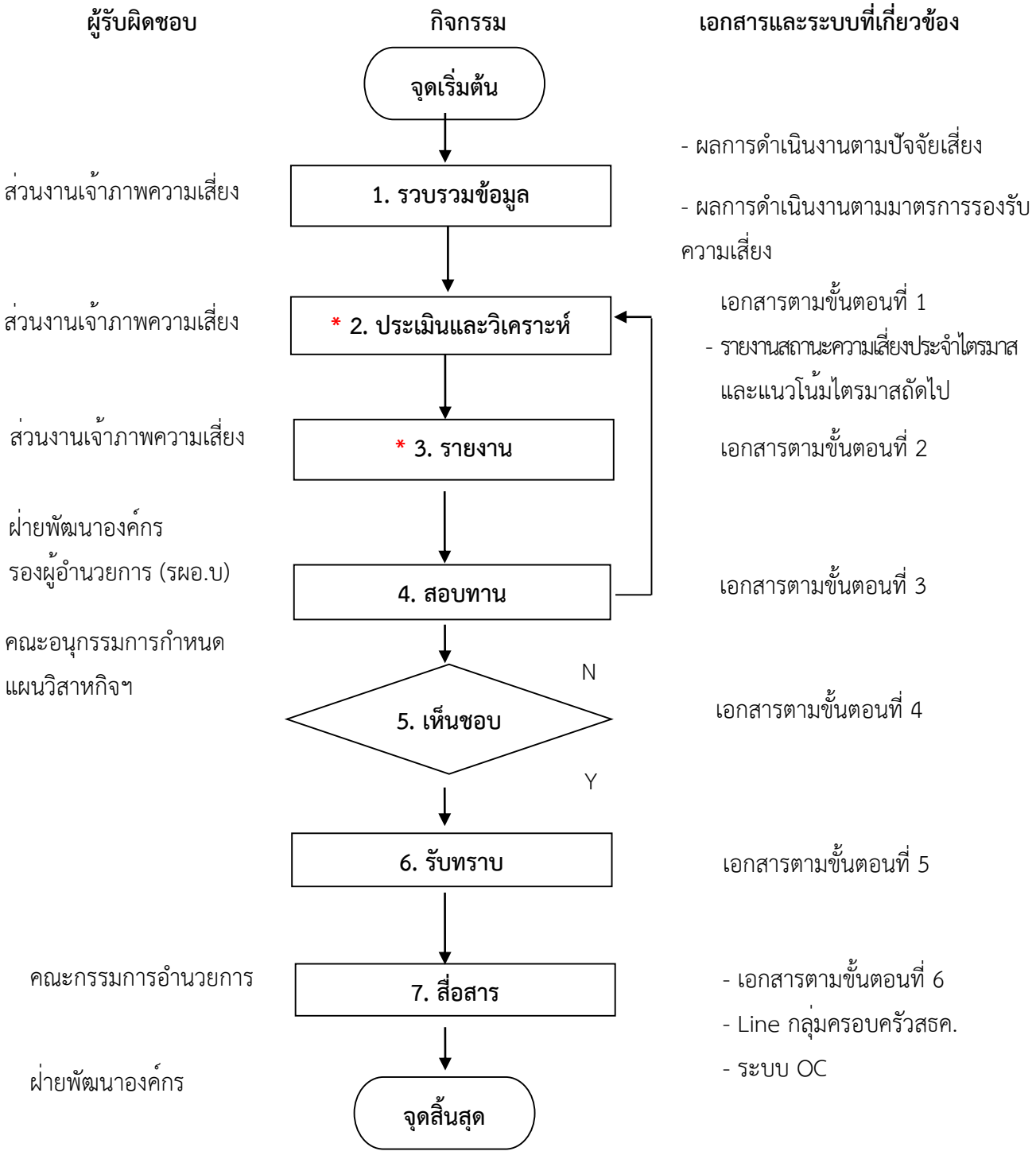
ดำเนินการสื่อสารและปรึกษากับส่วนงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และมีความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งที่ต้องดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

6. การบันทึกและรายงานผล (Recording and Report)

บันทึกการกำหนดขอบเขต บริบท เกณฑ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) รวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง ไปยัง ผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารส่วนงาน ฝ่ายอำนวยการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการ สธค.

ทั้งนี้ ขั้นตอนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามแผนผังงานดังนี้

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน



* หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนดจุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูล

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงรวมรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับความเสี่ยงประจำไตรมาส

2. ประเมินและวิเคราะห์

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงประจำไตรมาส พร้อมทั้งคาดการณ์แนวโน้มระดับความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป หากปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะหาสาเหตุและร่วมกันพิจารณากำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงเพิ่มเติม (ถ้ามี) เพื่อจัดการและควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลงสู่ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

* **- จุดควบคุม** ประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง และคาดการณ์แนวโน้มระดับความเสี่ยงไตรมาสถัดไป ภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

- ความถี่ในการควบคุม อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

- ระดับการควบคุม ผู้บริหารของส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงสอบทานผลการประเมินและวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงจากข้อมูลที่รวบรวม

3. รายงาน

ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงนำผลการประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2 จัดทำเป็นรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้มไตรมาสถัดไป

* **- จุดควบคุม** จัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- ความถี่ในการควบคุม อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

- ระดับการควบคุม พบ. ติดตามการจัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสและแนวโน้ม เสนอคณะกรรมการจัดทำรายงานฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ

4. สอบทาน

พบ. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงประจำไตรมาสและแนวโน้ม หากมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จะดำเนินการตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ หากไม่มีข้อแก้ไขนำเสนอคณะอนุกรรมการฯ เพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

5. เห็นชอบ

คณะอนุกรรมการฯ พิจารณารายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาส และแนวโน้ม

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อทราบ หากมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการตามข้อสังเกตในขั้นตอนถัดไป

- กรณีมีข้อสังเกตส่งกลับไปเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะในขั้นตอนที่ 2

6. รับทราบ

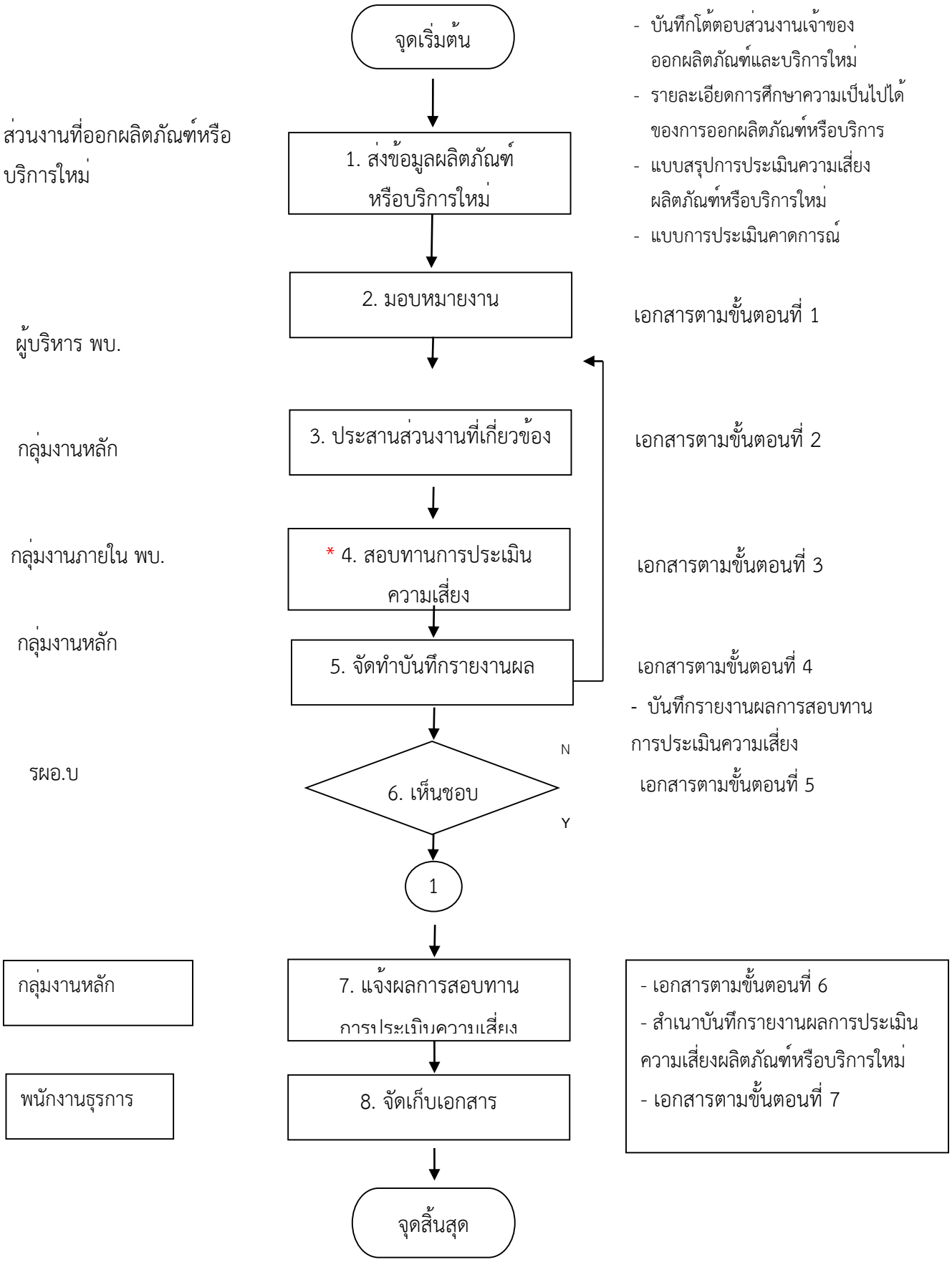
คณะกรรมการอำนวยการ สธค. รับทราบรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสและแนวโน้มไตรมาสถัดไป

7. สื่อสาร

พบ. สื่อสารรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสและแนวโน้มไตรมาสถัดไป Line กลุ่มครอบครัว สธค. ระบบศูนย์ปฏิบัติการ OC เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการบริหารติดตามต่อไป

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน



* **หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ระดับการควบคุม และ ความถี่ ในการควบคุมของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ**

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

1. ส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ส่วนงานที่ออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในเบื้องต้นโดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านรูปแบบ และด้านงบประมาณของการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตลอดจนการทำ Scenario ต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและสรุปประเด็นความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงตามแบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ นอกจากนี้ควรมีข้อมูลการวิเคราะห์ประเด็นความกังวลของสาธารณะที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นจากการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ตามแบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้นเพื่อให้มั่นใจว่าการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์ควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝนผ.) เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เครื่องมือ และแนวทางการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการและสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงและให้ความเห็นประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมก่อนจะนำเสนอ สธค. เพื่ออนุมัติในการขยายผลสู่การปฏิบัติในผลิตภัณฑ์ ดังต่อไปนี้

(1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ต้องนำเสนอคณะกรรมการ สธค. ให้ความเห็นชอบ

(2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการของ สธค. ชุดต่างๆ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจาก ฝนผ.

(3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ฝ่ายอำนวยการ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากฝ่ายพัฒนาองค์กร

สำหรับการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีลักษณะเดียวกับการออกทดแทนผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่เจ้าของงานที่ออกผลิตภัณฑ์จะต้องทำการได้ประเมินความเสี่ยงแล้วเสนอฝ่ายอำนวยการเพื่อพิจารณางบประมาณ งบลงทุนต่างๆ โดยไม่ต้องผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร กรณีที่ส่วนงานเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ประสงค์จะให้งานบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมก่อนเสนอสามารถทำได้

ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอาทิ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ด้านบริการเพื่อหารายได้

2. มอบหมายงาน

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรมอบหมายกลุ่มงานภายในเพื่อเป็นกลุ่มงานหลักทำหน้าที่ประสานงานส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง จัดทำสรุปผลและบันทึกผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

3. ประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มงานหลักประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง โดยการประสานงานอาจจัดทำเป็นบันทึกขอความร่วมมือหรือการประชุมหารือร่วมกัน

4. สอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานภายในฝ่ายพัฒนาองค์กร ร่วมกันสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่และกลุ่มงานหลักจัดทำสรุปผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการสอบทานการประเมินความเสี่ยงลงลายมือชื่อต่อท้ายแบบสรุปการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อรับรองผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

* **- จุดควบคุม** การสอบทานการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและสอบทานความเป็นไปได้ของสมมติฐานหรือ Scenario (ถ้ามี)

- ความถี่ในการควบคุม ทุกครั้งที่มีการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

- ระดับการควบคุม ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไป ที่ดูแลกลุ่มงานหลักต้องตรวจสอบการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ทุกครั้ง

- **ระยะเวลาดำเนินการ** ภายใน 7 วัน

5. จัดทำบันทึกรายงานผล

กลุ่มงานหลักจัดทำบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงเสนอผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเห็นชอบ หากมีการปรับปรุงแก้ไขส่งคืนกลุ่มงานหลักเพื่อเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยง ให้รอบด้านก่อนนำเสนอฝ่ายอำนวยการ กรณีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ไม่จำเป็นต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายอำนวยการให้ดำเนินการตามข้อ 7

6. เห็นชอบ

ฝ่ายพัฒนาองค์กรพิจารณาให้ความเห็นชอบ

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป
- กรณีมีข้อสังเกตให้ส่งกลับไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนที่ 4

7. แจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

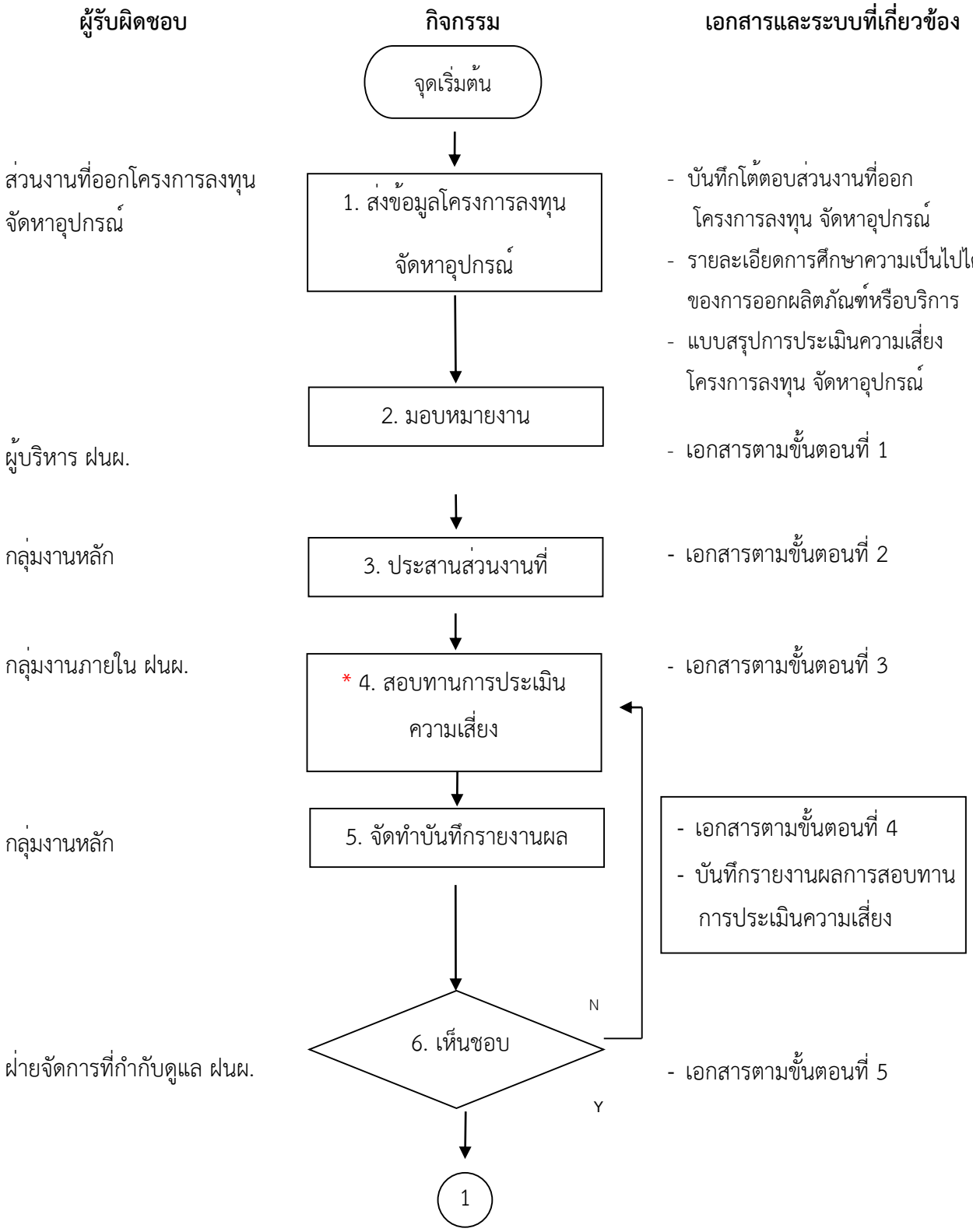
กลุ่มงานหลักแจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง/ความเห็นของฝ่ายพัฒนาองค์กร ให้แก่ส่วนงานที่ออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

8. จัดเก็บเอกสาร

พนักงานธุรการจัดเก็บบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน



ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เอกสารและระบบที่เกี่ยวข้อง
	1	
กลุ่มงานหลัก	7. แจ้งผลการสอบทาน การประเมินความเสี่ยง	- เอกสารตามขั้นตอนที่ 6 - สำเนาบันทึกรายงานผลการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์
พนักงานธุรการ	8. จัดเก็บเอกสาร	- เอกสารตามขั้นตอนที่ 7
	จุดสิ้นสุด	

* **หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ระดับการควบคุม และ ความถี่ ในการควบคุมของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ**

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

1. ส่งข้อมูลโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

ส่วนงานที่ออกโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ในเบื้องต้นโดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านรูปแบบ และด้านงบประมาณของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ตลอดจนการทำ Scenario ต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและสรุปประเด็นความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงโดยสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์ควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (คพ.) เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เครื่องมือ และแนวทางการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์แก่ส่วนงานเจ้าของโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ และสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงและให้ความเห็นประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมก่อนจะนำเสนอ สธค. เพื่ออนุมัติในการขยายผลสู่การปฏิบัติในโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ดังต่อไปนี้

(1) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่ต้องนำเสนอคณะกรรมการ สธค. ให้ความเห็นชอบ

(2) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการของ สธค. ชุดต่าง ๆ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากส่วนบริหารความเสี่ยง

(3) โครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ที่ฝ่ายจัดการ มีความเห็นให้ผ่านการสอบทานการประเมินความเสี่ยงจากส่วนบริหารความเสี่ยง

2. มอบหมายงาน

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรมอบหมายกลุ่มงานภายใน เพื่อเป็นกลุ่มงานหลักทำหน้าที่ประสานงานส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง จัดทำสรุปผลและบันทึกผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

3. ประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มงานหลักประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการให้ความเห็น/การประเมินความเสี่ยง โดยการประสานงานอาจจัดทำเป็นบันทึกขอความร่วมมือหรือการประชุมหารือร่วมกัน

4. สอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานภายในฝ่ายพัฒนาองค์กรร่วมกันสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ และกลุ่มงานหลักจัดทำสรุปผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการสอบทานการประเมินความเสี่ยงลงลายมือชื่อต่อท้ายแบบสรุปการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ เพื่อรับรองผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

* **- จุดควบคุม** การสอบทานการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและสอบทานความเป็นไปได้ของสมมติฐานหรือ Scenario (ถ้ามี)

- ความถี่ในการควบคุม ทุกครั้งที่มีการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์

- ระดับการควบคุม ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไป ที่ดูแลกลุ่มงานหลักต้องตรวจสอบการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ทุกครั้ง

ระยะเวลาดำเนินการ ภายใน 7 วัน

5. จัดทำบันทึกรายงานผล

กลุ่มงานหลักจัดทำบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงเสนอผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเห็นชอบ หากมีการปรับปรุงแก้ไขส่งคืนกลุ่มงานหลักเพื่อเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงให้รอบด้านก่อนนำเสนอฝ่ายพัฒนาองค์กร

กรณีโครงการลงทุน จัดหาอุปกรณ์ ที่ไม่ต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายจัดการ ให้ดำเนินการตามข้อ 7

6. เห็นชอบ

รผอ.บ. พบ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

- กรณีเห็นชอบให้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป
- กรณีมีข้อสังเกตให้ส่งกลับไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนที่ 4

7. แจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง

กลุ่มงานหลักแจ้งผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยง/ความเห็นของฝ่ายพัฒนาองค์กรให้แก่ส่วนงานที่ออกโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

8. จัดเก็บเอกสาร

พนักงานธุรการจัดเก็บบันทึกรายงานผลการสอบทานการประเมินความเสี่ยงโครงการลงทุนจัดหาอุปกรณ์

แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ (Risk Scenario Analysis)

ประเด็นหารือความกังวลสาธารณะระยะสั้นในช่วงระยะเวลา 1-3 เดือนข้างหน้าที่คาดว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสธค.

เพื่อใช้ประกอบการประชุมครั้งที่ ..... ในวันที่.....

ประเด็นความกังวลสาธารณะระยะสั้น	ที่มาของเหตุการณ์ (Risk Event)	ผลของเหตุการณ์ (Consequence) ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับสธค.	สิ่งบ่งชี้/ตัวชี้วัดความกังวลสาธารณะ	ส่วนงาน/หน่วยงานหรือผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากความกังวลฯ	โอกาสเกิด (Likelihood)*	ผลกระทบ (Impact)*	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)**	แผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)	ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการความกังวลฯ
1.									
2.									
3.									

หมายเหตุ * ระบุหมายเลข 1-5 ในช่องโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามความหมาย ดังนี้

1 หมายถึง ระดับต่ำ 2 หมายถึง ระดับค่อนข้างต่ำ 3 หมายถึง ระดับปานกลาง

4 หมายถึง ระดับค่อนข้างสูง 5 หมายถึง ระดับสูง

** ระบุเกณฑ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level) โดยใช้สูตรคำนวณ คือ ระดับของโอกาส x ระดับของผลกระทบ

1 หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 1-2)

2 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 3-4)

3 หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 5-9)

4 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 10-16)

5 หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 20-25)

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ก่อนมีมาตรการจัดการ (Inherent Risk)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ที่คาดว่ายังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk)
1. ด้านกลยุทธ์				
2. ด้านปฏิบัติการ				
3. ด้านการเงิน				
4. ด้านกฎระเบียบ				

หมายเหตุ * กำหนดระดับความเสี่ยง 5 ระดับ ได้แก่ ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง สูง

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบรายงานเหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานธนานุเคราะห์

สถานธนานุเคราะห์ .....

เหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินงานของ สธค. (1)	ระดับความรุนแรงความกังวลสาธารณะ (2)					เหตุการณ์ความกังวลสาธารณะที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลกระทบในด้านใด			ช่องทางที่ได้รับข้อมูลข่าวสารความกังวลสาธารณะ (3)
	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง	ผลิตภัณฑ์	บริการ	ปฏิบัติการ	

* สาขารายงานเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเป็นความกังวลสาธารณะ ส่ง ส่วนบริหารความเสี่ยง ผ่านผู้บริหารสาขา และ ผู้จัดการเขต รวบรวมข้อมูลจากสาขาต่างๆ มาประเมินระดับความเสี่ยงจากความถี่ของเหตุการณ์ที่เป็นประเด็นเดียวกัน สธค. จะได้ประเมินความเสี่ยงความกังวลสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อสาขา. เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความกังวลต่อไป

(ชื่อ-สกุล.....)
ตำแหน่ง.....ผู้รายงานข้อมูล
ณ วันที่.... เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบาย : (1) คือ **รายละเอียดของเหตุการณ์** และช่วงเวลาที่เกิดความกังวลสาธารณะและจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสาขา

(2) **ระดับความรุนแรงของความกังวลสาธารณะที่เกิดขึ้น** แบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- ระดับ**ต่ำ** คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 1 ชุมชน/ตำบล
- ระดับค่อนข้าง**ต่ำ** คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 2 ชุมชน/ตำบล
- ระดับ**ปานกลาง** คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ 3 ชุมชน/ตำบล
- ระดับค่อนข้าง**สูง** คือ มีการกระจายข่าวของความกังวลภายใน เขต/อำเภอ จำนวน 4 ชุมชน/ตำบล
- ระดับ**สูง** คือ มีการกระจายข่าวภายใน เขต/อำเภอ มากกว่า 5 ชุมชน/ตำบลขึ้นไป

(3) **ช่องทางหรือแหล่งที่มาที่ได้รับข้อมูลข่าวสารความกังวลสาธารณะ** ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ ลูกค้า เว็บไซต์ Internet หรืออื่นๆ

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์.....

แบบคาดการณ์ความกังวลสาธารณะระยะยาว

ลำดับที่	เป้าหมายแผนงานสำคัญระยะยาว	คาดการณ์ความกังวลสาธารณะที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว	สาเหตุความกังวลสาธารณะ		มาตรการเชิงรุกเพื่อบริหารจัดการความกังวลสาธารณะ
			ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	

แบบวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความกังวลสาธารณะระยะสั้น และระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ (Risk Scenario Analysis)

ประเด็นหารือความกังวลสาธารณะระยะสั้นในช่วงระยะเวลา 1-3 เดือนข้างหน้าที่คาดว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สธค. เพื่อใช้ประกอบการประชุมครั้งที่ ..... ในวันที่.....

ประเด็นความกังวลสาธารณะระยะสั้น	ที่มาของเหตุการณ์ (Risk Event)	ผลของเหตุการณ์ (Consequence) ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับ สธค.	สิ่งบ่งชี้/ตัวชี้วัดความกังวลสาธารณะ	ส่วนงาน/หน่วยงาน หรือผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากความกังวลฯ	โอกาสเกิด (Likelihood)*	ผลกระทบ (Impact)*	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)**	แผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)	ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการความกังวลฯ
1.									
2.									
3.									

หมายเหตุ * ระบุหมายเลข 1-5 ในช่องโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามความหมาย ดังนี้

1 หมายถึง ระดับต่ำ 2 หมายถึง ระดับค่อนข้างต่ำ 3 หมายถึง ระดับปานกลาง

4 หมายถึง ระดับค่อนข้างสูง 5 หมายถึง ระดับสูง

** ระบุเกณฑ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level) โดยใช้สูตรคำนวณ คือ ระดับของโอกาส x ระดับของผลกระทบ

1 หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 1-2)

2 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 3-4)

3 หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 5-9)

4 หมายถึง ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 10-16)

5 หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (เกณฑ์ระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วง 20-25)

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

แบบสรุปการสอบทานการประเมินความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ก่อนมีมาตรการจัดการ (Inherent Risk)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง* ที่คาดว่ายังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk)
1. ด้านกลยุทธ์				
2. ด้านปฏิบัติการ				
3. ด้านการเงิน				
4. ด้านกฎระเบียบ				

หมายเหตุ * กำหนดระดับความเสี่ยง 5 ระดับ ได้แก่ ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง สูง

ส่วนงานรับผิดชอบ : ผู้จัดการฝ่าย/ผู้จัดการส่วน/.....

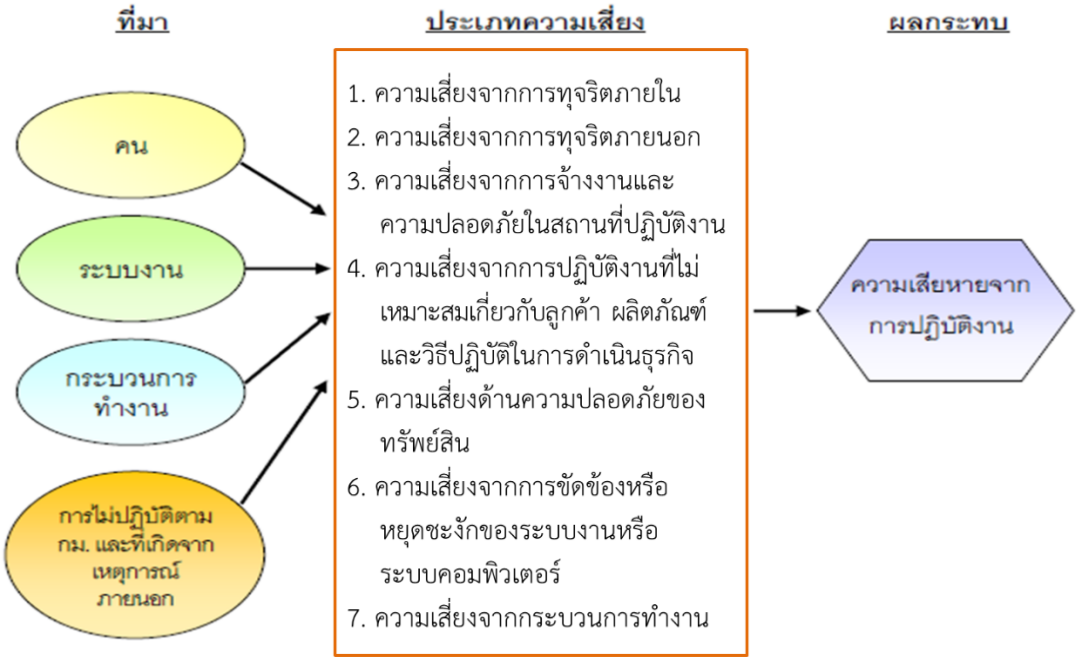
การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านชื่อเสียง

สธค. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2017 รายละเอียดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค. สำหรับแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เครื่องมือการบริหารความเสี่ยง การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สรุปดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สธค. มีการดำเนินธุรกิจที่เปิดกว้างมากขึ้นเพื่อให้บริการทางการเงินได้หลายรูปแบบและครบวงจร ทำให้ สธค. ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการประกอบธุรกิจและปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้



1.1 ปัจจัยด้านคน

คนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุมภายในไม่เพียงพอ อาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน การอบรม และการพัฒนาจะทำให้ สธค. ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ รวมทั้งการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากร อาทิ มีการสอบยันข้อมูล

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากคน

1.1.1 กรณีผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ สมุห์บัญชีและพนักงานเก็บรักษาทรัพย์มีพฤติการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรักษาทรัพย์จำนำภายในห้องมั่นคงไม่เป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่ สธค. กำหนด กล่าวคือ เป็นผู้ถือกุญแจเซฟในห้องมั่นคงแต่ไม่ได้รับการตรวจทรัพย์จำนำในกระบะเก็บทรัพย์ ไม่ได้ตรวจทรัพย์จำนำคงเหลือและไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของ สธค. โดยปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุจริตนำทรัพย์จำนำของลูกค้าออกจากห้องมั่นคง จนเป็นช่องทางให้พนักงานดังกล่าวกระทำการทุจริต

1.1.2 กรณีผู้จัดการส่วนการเงินซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องและจัดเก็บเอกสารสำคัญทางการเงินของ สธค. มีพฤติการณ์อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบจาก สธค. กล่าวคือ ทราบว่ามีพนักงานอื่นได้กระทำการทุจริตเงินของ สธค. แต่ไม่รายงานให้ สธค.ทราบ กลับให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือการกระทำทุจริตของพนักงานดังกล่าว โดยเปิดโอกาสให้พนักงานดังกล่าวดำเนินการทุจริตเงินของ สธค.จำนวนมากหลายครั้ง และยังมีพฤติการณ์ช่วยปกปิด ซ่อนเร้น ยักย้าย จำหน่าย จ่ายโอนทรัพย์สินที่พนักงานผู้ทุจริตเงินจาก สธค. โดยภายหลังที่พนักงานทุจริตกระทำการทุจริตเงิน สธค. พนักงานดังกล่าวได้รับมอบทรัพย์สินจำนวนมากจากพนักงานผู้ทุจริตด้วยวิธีการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากและซื้อทรัพย์สินให้หลายครั้งเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ สธค.อย่างร้ายแรง

1.1.3 กรณีพนักงานการเงินหรือพนักงานวิเคราะห์ข้อมูลคอมพิวเตอร์มีพฤติการณ์ใช้ Password ของตนเองและผู้บังคับบัญชาลักลอบนำข้อมูลหรืองบการเงินของ สธค. ไปดำเนินการเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกหรือคู่แข่งขันทางธุรกิจเดียวกัน และบางครั้งอาจมีการซื้อขายข้อมูลต่างๆ

1.1.4 สธค. ขาดการอบรมพนักงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีผลทำให้พนักงานดังกล่าวไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานของระบบและกระบวนการทำงานในรายละเอียดอย่างถูกต้อง มีผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการใช้งานเกิดขึ้น

1.2 ปัจจัยด้านระบบงาน

กรณีระบบธุรกิจหลักเกิดความเสียหาย ขัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบ การรักษาความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การมีระบบธุรกิจหลักที่ดีจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สธค. มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากระบบงาน

สธค. ได้พัฒนาระบบเพื่อคำนวณดอกเบี้ยรับจำนำ หากระบบขัดข้องและสามารถแก้ไขได้แล้ว โดยไม่ได้รับการตรวจสอบตรวจทานข้อมูลก่อนอาจทำให้ผลการคำนวณดอกเบี้ยรับจำนำเกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อน จะทำให้การจ่ายเงินดอกเบี้ยรับจำนำไม่ถูกต้อง

1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

หากสธค.ไม่มีกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น เกิดการชุมนุม หากไม่มีการทำแผนสำรองฉุกเฉินทำให้ระบบการบริการที่สาขาไม่สามารถให้บริการได้ ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงบริการของ สธค. ได้ อาจลุกลามเป็นข่าวลือจนเป็นเหตุให้ลูกค้าถอนเงินฝากออกจาก สธค. หรือที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การที่ สธค. ไม่มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับธุรกรรมในปัจจุบัน ทำให้พนักงานปฏิบัติผิดขั้นตอน ส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือในการใช้บริการจาก สธค. เป็นต้น

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการทำงาน

สธค.ออกบันทึกชักช้อมเกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามที่กำหนด และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อ สธค.

1.4 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก

เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมายหรือการควบคุมของ สธค. เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตัวอย่างความไม่สงบของบ้านเมืองจากการประท้วงซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก

เกิดเหตุการณ์ประท้วงของประชาชนในบริเวณใกล้เคียงกับสาขาของ สธค. ทำให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ตามปกติ หาก สธค.ไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ดังกล่าว อาจทำให้ธุรกรรมของสาขาต้องหยุดชะงักหรือเสียหายได้

1.5 ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Type of Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้เป็น 7 ประเภทเหตุการณ์ ดังนี้

1.5.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้ผลประโยชน์จากการทุจริตตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอก หรือการรับสินบน เป็นต้น

1.5.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กรแต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อสถาบันการเงิน เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

1.5.3 ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment Practices and Workplace Safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงาน (Contract Out) ที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออกหรือการหยุดงานประท้วงได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอจนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุเนื่องจากการปฏิบัติงานได้

1.5.4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to Physical Assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของสถาบันการเงินอันเนื่องจากอุบัติภัยต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

1.5.5 ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business Disruption and System failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติหรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกันหรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมทั้งการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.5.6 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, Delivery and Process Management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสถาบันการเงินและพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

1.5.7 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients, Products and Business Practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่สถาบันการเงินนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

ทั้งนี้ สธค. มีเครื่องมือการจัดเก็บข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในระบบ Loss Data ตามแนวทางของ สธค.

2. เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สธค.มีเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

2.1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) รายละเอียดตามการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.2 การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data) รายละเอียดตามการจัดเก็บความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สธค. มีการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

รายงาน	ความถี่	ส่วนงานที่รับผิดชอบ	นำเสนอต่อ
1. รายงานข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)	รายไตรมาส	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ฝ่ายพัฒนาองค์กร และ ผู้อำนวยการ
2. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	รายปี	ฝ่ายพัฒนาองค์กร	- คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน -คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2.การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์ที่รับจำนำ ทรัพย์ที่รอการขาย ทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของ สธค.

สธค. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำ เนื่องจากทองคำเป็นหลักทรัพย์ที่มาใช้เป็นหลักประกันการจำนำโรงรับจำนำของสถานธนานุเคราะห์สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 80

2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน

1.1 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้ม แหล่งเงินทุนภายนอก

1.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างทางการเงิน เช่น สินทรัพย์และหนี้สิน การเติบโตของ สธค. รายได้ กำไรสุทธิ ความสามารถในการชำระหนี้ เป็นต้น

2.2 การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการเงิน

เนื่องจากมีการใช้ทองคำเป็นทรัพย์หลักประกันจำนำในสัดส่วนที่สูง ประกอบกับความผันผวนของราคาทองที่เกิดขึ้น ทำให้ สธค. จำเป็นที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงราคาทองคำ โดยที่ผ่านมาได้มีมาตรการดังนี้

1. ใช้การติดตามสถานะราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวัน โดยนำราคาอ้างอิงจากสมาคมค้าทองคำ มากำหนดราคาทองที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการรับจำนำให้แก่สาขาของ สธค. ทั่วประเทศ เป็นประจำทุกวันทำการ

2. มีการกำหนดเกณฑ์หลักประกันต่อมูลค่าจำนำ (Loan to Value: LTV) ของมูลค่าทองคำให้มีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาทองตามราคาตลาด เพื่อให้มีกันชนรองรับความเสี่ยง (Risk buffer) ที่ราคาทองจะตกต่ำจนมีผลทำให้ผู้จำนำไม่มาไถ่คืน และที่ผ่านมาราคาจำนำมีส่วนต่างอยู่ในระดับที่ชดเชยความเสี่ยงจากความผันผวนได้ในระดับหนึ่ง

3. ระเบียบการรับจำนำที่ออกตาม พรบ. โรงรับจำนำฯ กำหนดให้ทองคำที่ไม่ไถ่คืนภายใน 4 เดือน 30 วัน หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาในสัญญาจำนำให้ทรัพย์ดังกล่าวตกเป็นของ สธค. และ สธค. สามารถนำไปขายทอดตลาดได้ และเนื่องจากทองคำเป็นทรัพย์ที่ซื้อง่ายขายคล่องในตลาดประกอบกับนโยบายของ สธค. ไม่มีนโยบายการลงทุนและเก็งกำไรจากราคาทองคำจึงใช้เวลาในการดำเนินการขายทอดตลาดเฉลี่ยไม่เกิน 60 วัน นับตั้งแต่ทองคำหลุดจำนำ

4. มีการใช้การกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญของการรับจำนำและการบันทึกการด้อยค่าและผลการขาดทุนจากการขายทองคำของทองคำที่อยู่ระหว่างการถือครองเพื่อการขายทอดตลาดตามนโยบายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน

3.การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง[1]

สธค. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยอ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 รายละเอียดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค. สำหรับแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สรุปดังนี้

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3.1 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติ จากหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีการทบทวน/เปลี่ยนแปลงและประกาศใช้กับ สธค. โดย สธค. ต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด อาทิ

[1] แนวปฏิบัติ สธค.แห่งประเทศไทย เรื่อง การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสถาบันการเงิน (Compliance)

1.1.1 หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดย สธค. แห่งประเทศไทย

1.1.2 แนวนโยบายและประกาศ สธค. แห่งประเทศไทย

1.1.3 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลัง

1.1.4 พระราชบัญญัติ

1.1.5 กฎกระทรวง

1.1.6 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

1.1.7 ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี

1.1.8 ประกาศสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

3.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่

1.2.1 โครงสร้างองค์กร สธค. ควรกำหนดโครงสร้างของส่วนงานที่รับผิดชอบและให้คำปรึกษาเรื่องการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมทั้งกำหนดสายการรายงานที่ชัดเจน หาก สธค. ไม่มีส่วนงานดังกล่าวหรือส่วนงานไม่มีอิสระในการรายงานอาจทำให้การดำเนินงานของ สธค. ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของผู้กำกับดูแล

1.2.2 กฎเกณฑ์ภายใน สธค. การกำหนดกฎเกณฑ์ภายใน สธค. อาทิ ข้อบังคับของ สธค. ระเบียบของ สธค. และคู่มือวิธีปฏิบัติ ต้องสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.2.3 บุคลากร หากผู้บริหารหรือพนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด หรือเกิดการละเลยที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทำให้เกิดความเสียหายต่อ สธค.

1.2.4 กระบวนการตรวจสอบ/ป้องกัน และติดตาม หาก สธค. ขาดกระบวนการหรือระบบที่จะตรวจสอบ/ป้องกัน และติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจทำให้ขาดการกำกับดูแลที่ดี และเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้

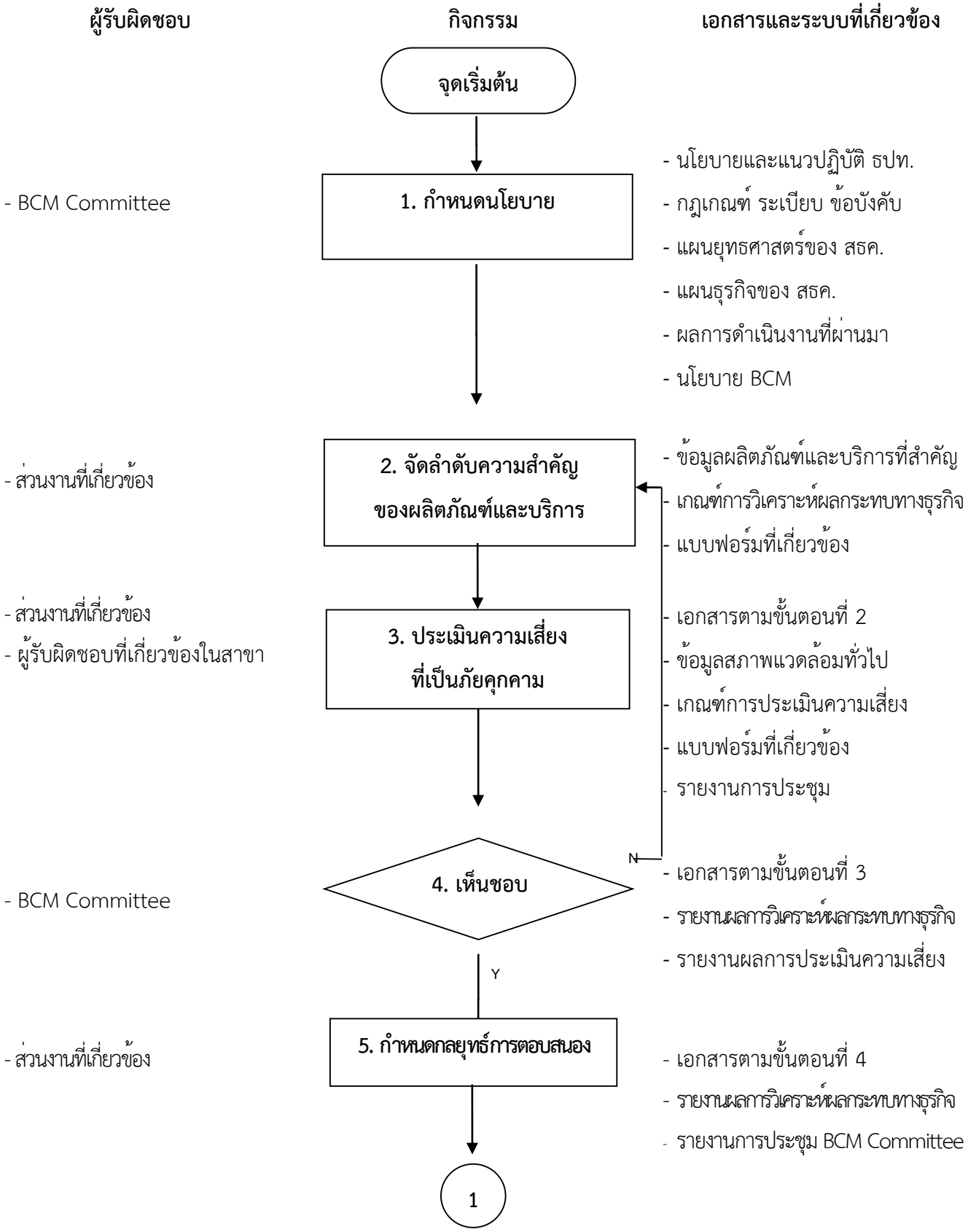
3.3 การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

สธค.มีการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยทุกส่วนงานในสธค.ติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของส่วนงาน และรายงานไปยังกลุ่มงานตรวจสอบภายใน เพื่อรวบรวมและนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานธนานุเคราะห์ ดังนี้

รายงาน	ความถี่	ส่วนงานที่รับผิดชอบ	นำเสนอต่อ
รายงานสอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	รายไตรมาส	กลุ่มงานตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบ สธค.

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เอกสารและระบบที่เกี่ยวข้อง
	1	
- คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	**6. จัดทำแผน**	- เอกสารตามขั้นตอนที่ 5 - ข้อมูลกลยุทธ์การตอบสนอง - ขั้นตอนปฏิบัติสำหรับจัดการอุบัติการณ์ - แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ - ขั้นตอนปฏิบัติและแผนงานสำหรับฟื้นฟู
- BCM Committee	**7. เห็นชอบ** N	- เอกสารตามขั้นตอนที่ 6
	Y	
- ฝบส.	**8. สื่อสาร ฝึกซ้อมและทดสอบแผน**	- แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง - แผนการทดสอบและฝึกซ้อม - รายงานผลการฝึกซ้อมและทดสอบแผนรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ฝบส.	***9. ติดตามประเมินผล**	
- BCM Committee	**10. ทบทวนและปรับปรุง**	- ข้อควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะตามมติที่ประชุมฯ
	จุดสิ้นสุด	

* **หมายถึง** ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนด จุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ของขั้นตอนนั้นๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้นำแนวปฏิบัติ สธค.แห่งประเทศไทย เรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และแนวทางมาตรฐาน ISO 22301:2012 (BCMS) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ สธค. มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Committee: BCM Committee) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของ สธค. กำหนดและทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตการควบคุม กระบวนการ ขั้นตอนการพัฒนา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์โดยรวมของ สธค.

2. จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการของ สธค. ร่วมกันวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) ที่เกิดจากการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์และบริการ จัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ หาช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้นานที่สุด (Maximum Tolerable Period of Disruption: MTPD) กำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective: RTO) ที่องค์กรยอมรับได้ และกำหนดค่าเป้าหมายของการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Point Objective: RPO) หรือปริมาณข้อมูลสูญหายในระยะเวลาที่ยอมรับได้ เช่น ถ้า RPO เท่ากับ 1 ชั่วโมง หมายถึง สธค. ต้องสำรองข้อมูลอย่างน้อยชั่วโมงละ 1 ครั้ง เป็นต้น

3. ประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นเจ้าภาพของความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกรรมงานสำคัญหรือการให้บริการของสาขา ร่วมระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณาความเพียงพอของมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการ เฝ้าระวัง ติดตาม ความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามที่อาจจะส่งผลกระทบให้การดำเนินงานของ สธค. หยุดชะงัก

4. เห็นชอบ

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการจัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญและผลการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามตามขอบเขตที่จัดทำขึ้น กรณีที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและรายงานการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามส่งส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กรณีที่คณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบตามขอบเขตที่จัดทำขึ้น ให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอที่ประชุมฯ เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบในคราวต่อไป

5. กำหนดกลยุทธ์การตอบสนอง

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการและการประเมินความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม เพื่อลดความเสี่ยงและกอบกู้ธุรกิจหรือบริการที่สำคัญของ สธค. จากเหตุวิกฤต โดยต้องพิจารณาทรัพยากรและการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปกำหนดกรอบในการจัดทำแผนต่อไปภายใต้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและความคุ้มค่าที่ได้รับ

สธค.กำหนดกลยุทธ์การตอบสนองความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

- สำนักงานใหญ่ กำหนดให้มีศูนย์ปฏิบัติงานสำรองเป็นสถานที่ปฏิบัติงานทดแทนในกรณีที่การดำเนินงานเกิดการหยุดชะงักและสถานที่ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ ทั้งนี้ ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสำรองและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ โครงสร้างพื้นฐานสินทรัพย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายสื่อสาร และระบบงาน รวมทั้งแอปพลิเคชันหลักๆ ซึ่งสูญเสียไปพร้อมกับการเกิดเหตุวิกฤตของสถานที่ปฏิบัติงานหลักเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติงานทดแทน

- สำนักงาน สธค. สาขา กำหนดสถานที่ปฏิบัติงานสำรองเพื่อรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ กรณีสาขาเกิดเหตุวิกฤตที่ส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

6. จัดทำแผน

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องร่วมจัดทำและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง อาจรวมทั้งการซ่อมแซม การสร้างขึ้นใหม่ของระบบงาน อาคาร สถานที่ หรือระบบสาธารณูปโภค ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและจัดเก็บไว้ที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างน้อยหนึ่งชุดและที่ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองอีกอย่างน้อยหนึ่งชุด ซึ่งการจัดทำแผนฯ ต้องมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นอย่างน้อย ดังนี้

- ขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินงานเมื่อมีการหยุดชะงักของธุรกรรมงานสำคัญขององค์กร
- ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากร คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เอกสารสำคัญ เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เป็นต้น
- แผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Call Tree) รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
- แผนที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรองหรือสาขาสำรองในการดำเนินงาน หากเกิดเหตุวิกฤตกับ สธค. โดยศูนย์ฯ ดังกล่าวต้องมีความพร้อมในการใช้งานตลอดเวลา อยู่ห่างจากศูนย์ปฏิบัติงานหลักเพียงพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากเหตุเดียวกัน รวมทั้งไม่ใช้สาธารณูปโภคจากแหล่งเดียวกัน มีการคำนวณหรือพิจารณาเส้นทางการเดินทางไปยังศูนย์สำรอง

ทั้งนี้ หาก สธค. ใช้บริการจากผู้ให้บริการหลัก ต้องมั่นใจว่าแผนฯ ของตนเองและของผู้ให้บริการหลักมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

7. เห็นชอบ

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่จัดทำขึ้น กรณีที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสื่อสารและซักซ้อมกลยุทธ์และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กรณีที่คณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประสานส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอที่ประชุมฯ เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบในคราวต่อไป

8. สื่อสาร ฝึกซ้อมและทดสอบแผน

แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่จัดทำขึ้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องสื่อสารส่วนงานที่เกี่ยวข้องและกำหนดให้มีการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถใช้งานได้จริง ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และส่วนงานต้องจัดทำรายงานผลการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ ต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง

9. ติดตามและประเมินผล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของส่วนงานที่เกี่ยวข้องติดตามเหตุการณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุฉุกเฉินหรือเหตุขัดข้องที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาอุปสรรคที่พบ เพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสรุปรายงานเสนอต่อคณะทำงานธุรกรรมงานสำคัญเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และมาตรการรองรับมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

* - **จุดควบคุม** ติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกไตรมาส

- **ความถี่ในการควบคุม** ไตรมาสละ 1 ครั้ง

- **ระดับการควบคุม** ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำกับติดตามและประเมินผลทุกไตรมาส

- **ระยะเวลาดำเนินการ** ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นไตรมาส

10. ทบทวนและปรับปรุง

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นำข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการฝึกซ้อมและทดสอบแผนฯ และจากกรณีที่เกิดเหตุการณ์จริง มาพิจารณาทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสธค. และนำไปกำหนดเป็นนโยบายในปีบัญชีต่อไป

ภาคผนวก

> คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

> คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯประจำปีงบประมาณ 2569

> คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปีงบประมาณ 2569

> เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

> เกณฑ์สำหรับการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

> หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ

> แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
1	Risk	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)
2	Event	เหตุการณ์ (Event)	เหตุ/กรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง”(Risk) สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส” (Opportunity) ให้กับองค์กร
3	Consequence	ผลสืบเนื่อง (Consequence)	สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์/ความเสี่ยงนั้น ๆ
4	O	โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
5	IM	ผลกระทบ / ความเสียหาย (Impact)	ผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร/สายงาน/หน่วยงาน เนื่องจากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น (ค่าความเสียหายอาจมีค่าเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็ได้)
6	LH	โอกาส/ความเป็นไปได้	ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเสียกายแก่องค์กร/สายงาน/หน่วยงาน
7	RM	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธ์ศาสตร์และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้บริหารและพนักงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สำนักงานธนานุเคราะห์ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าสำนักงานธนานุเคราะห์จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
8	GRC	GRC	G (Governance) = การกำกับดูแลองค์กร R (Risk Management) = การบริหารความเสี่ยง C (Compliance or Control) = การปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายใน การที่คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงาน ให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุผลรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ การบูรณาการ GRC มีดังต่อไปนี้ 1. การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต้องได้รับความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ต้องวางแผนและส่งเสริมโดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงาน ตัววัดผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานทุกหน่วย รวมถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานติดตามกระบวนการต่าง ๆ อันได้แก่ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น 2. การกำหนดนโยบายและข้อบังคับขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความเข้มงวดและจริงจัง สามารถสื่อสารและติดตามการปฏิบัติตามได้อย่างทั่วถึง 3. การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเป็นระบบ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน และค้นหาจุดที่จะเกิดหรือมีความผิดพลาด 4. การจัดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและถูกต้องตามหลักการควบคุมภายในที่ดี 5. การจัดให้มีระบบการรายงานข้อมูลอย่างเหมาะสมและโดยเร็วต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยข้อมูลต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงานทั้งนี้รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวมและสื่อสารข้อมูลการวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
9	S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
10	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน
11	F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ความสามารถในการทำกำไร และการรายงานทางการเงิน
12	C	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
13	RI	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การค้นหาว่าในการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้สายงาน/หน่วยงาน/องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
14	ERM Framework	กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework)	- พิจารณาจากความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ ที่มีระดับความเสี่ยง ดังนี้ 1. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก (ระดับความเสี่ยง 10 – 25 คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด 2. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง (ระดับความเสี่ยง 5– 9 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กระจะยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง 3. ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ (ระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับและเป็นความเสี่ยงที่สนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สธค. ให้ทุกสายงาน/หน่วยงานร่วมกันบริหารความเสี่ยง
15	ER	ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน/ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและไม่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยการควบคุมภายในและความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอก

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
			อื่นๆ โดยพิจารณาว่าหากเกิดความเสี่ยงขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม
16	KRI	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรวัด (Measure) หรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง ซึ่งสามารถวัดความมีประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และใช้ในการประเมินว่าระดับหรือสถานะของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป
17	Risk Factor	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
18	Risk Matrix	ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงตามคะแนนระดับความเสี่ยง โดยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ทั้งก่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (สามารถรับรู้ระดับความเสี่ยงว่าสูงขึ้น/ลดลงได้)
19	RA	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์/ภารกิจ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขององค์กร ของสายงาน และของหน่วยงาน
20	Risk Boundary	ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ (Risk Boundary)	ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
21	RT	ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุด ของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้
22	KRI	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
23	Risk Map	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนที่ความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ที่สาเหตุอย่างแท้จริง

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
24	Risk Management Planning	การประเมินความเสี่ยง (Risk Management Planning)	การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5 คะแนน), สูง (4 คะแนน), ปานกลาง (3 คะแนน), ต่ำ (2 คะแนน) และต่ำมาก (1 คะแนน) การวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน แล้วส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
25	Risk Owner	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
26	Treat	การควบคุม/ลด (Treat)	การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง
27	Transfer	การโอนย้าย (Transfer)	การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ
28	Terminate	การหลีกเลี่ยง/จำกัด (Terminate)	การจำกัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น
29	Take	การยอมรับ (Take)	ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพหรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามและควบคุมดูแล
30	Monitoring	การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)	กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
31	BC	ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)	ขีดความสามารถทางกลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี (Tactical) ขององค์กร ในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ระดับที่สามารถยอมรับได้

ลำดับ	อักษรย่อ/คำย่อ	คำศัพท์	ความหมาย
32	BCM	การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Management)	กระบวนการบริหารงานแบบองค์รวม (Holistic Management Process) ในการระบุอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจจากภัยอันตรายนั้น รวมถึงการจัดเตรียมกรอบสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อเป็นการปกป้องดูแลให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียงองค์กร ตราสินค้า และการดำเนินงานในการสร้างคุณค่าขององค์กร
33	BCP	แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan)	แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ จะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อเหตุวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น
34	BIA	การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)	การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1. การระบุถึงกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์และบริหารหลัก 2. การระบุถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้น 3. การประเมินเวลาส่วนเกินของกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบ 4. การกำหนดช่วงเวลาที่มากที่สุดของการหยุดชะงักที่สามารถยอมรับได้ 5. การระบุถึงความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงผู้ส่งมอบ และที่มีการจ้างงานภายนอก 6. ประเภทของกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกันกับลำดับความสำคัญในการฟื้นฟูสภาพ 7. การคาดการณ์ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมที่จะต้องใช้ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย 8. การกำหนดเป้าหมายของเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูแก้ไขสำหรับกิจกรรมหลักภายในช่วงเวลาที่มากที่สุดที่ยอมรับได้ 9. การทบทวนถึงความเพียงพอของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจเป็นระยะๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นกับองค์กร

คำศัพท์เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

คำศัพท์	ความหมาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนใน สธค. ตั้งแต่คณะกรรมการ สธค. ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงาน สธค. กำหนดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สินทรัพย์จำนำการป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่น ๆ มีประสิทธิผลในองค์การหรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์การเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร
กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหาร ได้กำหนดขึ้นให้พนักงานในหน่วยต่าง ๆ ปฏิบัติตาม เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้น
สารสนเทศ (Information)	ข้อมูลข่าวสารทางการเงินและข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับดำเนินงานที่ผ่านการประมวลผล หรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้
การติดตามประเมินผล (Monitoring)	กระบวนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม โดยใช้วิธีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

คำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์
ที่ ๒๙๕ /๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์

เพื่อให้สำนักงานธนานุเคราะห์ ถือปฏิบัติและจัดให้มีการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๔ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.๒๕๔๕ จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับเดิม คำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ ๑๙๔/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๗ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ดังนี้

๑. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ (สายงานบริหารและพัฒนาองค์กร)	ประธานกรรมการ
๒. หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน	ที่ปรึกษา
๓. นายภัทรชัย จันทร์ศรี ผู้ตรวจการสำนักงาน	กรรมการ
๔. ผู้จัดการฝ่าย	กรรมการ
๕. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต	กรรมการ
๖. ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล	กรรมการ
๗. ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๘. ผู้จัดการส่วนบริหารการเงิน	กรรมการ
๙. ผู้จัดการส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร	กรรมการ
๑๐. นางสาวอิศราภรณ์ นวนพิจิตร์ ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	กรรมการ
๑๑. นายบัณฑิต สวนพลี ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	กรรมการ
๑๒. นางวรีพร ชาวบางพระ พนักงานเก็บรักษาของ	กรรมการ
๑๓. นางสาวทิพยาภรณ์ ยิ้มเยื้อน สมุห์บัญชี	กรรมการ

/๑๔. นางสาว.....

๑๔. นางสาวนันทนี บุญเกิดลาภ สมุห์บัญชี — กรรมการ
๑๕. ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน — กรรมการและเลขานุการ
๑๖. นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน — กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

๑. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของสำนักงานธนานุเคราะห์
๓. รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของสำนักงานธนานุเคราะห์
๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของสำนักงานธนานุเคราะห์
๖. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บริหารทันที
๗. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ เดือน/ครั้ง เสนอต่อคณะอนุกรรมการกำหนดแผนกลยุทธ์ฯ
๘. ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑
๙. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยให้กลุ่มงานตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายประสงค์ พันธ์ลิมา)
ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

สำเนาถูกต้อง
(นางรักษิณา บุญถัง)
ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คัดนนันท์/คัด

คำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์
ที่ ๒๕๑ /๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ ๘ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๘ มีมติเห็นชอบแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๘) และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงานธนานุเคราะห์ นั้น

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในเชิงบูรณาการ ตามกรอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๔ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.๒๕๔๕ จึงดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ ๓๑๐/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้ง คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

๒. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ จำนวน ๑๗ ราย ดังนี้

๑.	ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์	ประธานคณะทำงาน
๒.	รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ (สายงานบริหารและพัฒนาองค์กร)	คณะทำงาน
๓.	รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ (สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ)	คณะทำงาน
๔.	ผู้ตรวจการสำนักงาน	คณะทำงาน
๕.	ผู้จัดการฝ่าย	คณะทำงาน
๖.	ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต	คณะทำงาน
๗.	ผู้จัดการส่วนหรือผู้แทน	คณะทำงาน
๘.	นางสาวณิชยานันท์ บุญเผื่อน ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	คณะทำงาน
๙.	นางกัญญาภัค กลิ่นแก้ว ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	คณะทำงาน
๑๐.	นายณัฐชัย เพิ่มสิทธิ์ ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	คณะทำงาน
๑๑.	นายเชษฐพร ปานมีทรัพย์ ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	คณะทำงาน

๑๒.นาย...

๑๒.	นายยุทธการ จัยสิน ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์	คณะทำงาน
๑๓.	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๔.	ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕.	ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖.	นักวิเคราะห์และวางแผน (ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗.	นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

๑. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๘) พร้อมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลสนับสนุนกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อยกระดับเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

๒. จัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้สอดคล้องตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ และพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๒ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และนโยบายที่สำคัญ โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๔ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.๒๕๔๕ เพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจและแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๓. ศึกษา รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Master Plan) นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคณะกรรมการอำนวยการ สำนักงานธนานุเคราะห์

๔. ประสานคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ และให้การสนับสนุนแนะนำกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยง แก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กร

๕. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายประสงค์ พันธ์ลิมา)
ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

สำเนาถูกต้อง

(นายอิทธิพล วรรณสาย)
ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

ปฐมพรชนก/คัด

เกณฑ์สำหรับวิเคราะห์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (โอกาสเกิด X ผลกระทบ)

การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึงความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นการประเมินความเป็นไปได้จะพิจารณาในรูปแบบของความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย	โอกาสที่จะเกิด
1	ต่ำมาก/ น้อยมาก	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 - 3 ปี
2	ต่ำ/น้อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 6 เดือน - 1 ปี
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 3 - 6 เดือน
4	สูง/บ่อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 - 3 เดือน
5	สูงมาก/บ่อยครั้ง	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 เดือน/มากกว่า

การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

คือผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นสามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุดหรืออาจแสดงเป็นปริมาณเช่นสูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถี่ที่จะเกิดเป็นต้นและเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นที่จะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

- ☐ **ผลกระทบด้านการเงิน** เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงและสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้
- ☐ **ผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงขององค์กร** เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลต่อภาพพจน์และความเชื่อถือ สธค.
- ☐ **ผลกระทบด้านความปลอดภัย** ส่งผลต่อสินทรัพย์ชีวิตพนักงานของ สธค.
- ☐ **ผลกระทบด้านกฎระเบียบและข้อบังคับสัญญาและข้อผูกพัน**
- ☐ **ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ**

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : มูลค่ารับจำนำรวม/กำไรสุทธิ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบาย		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน 10%	5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 30%	1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 30% แต่ไม่เกิน 40%	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสเกิดมากกว่า 40%	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำ	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อกำไรสุทธิ
ต่ำ	มูลค่ารับจำนำรวม ≥ 30,365.46 ล้านบาท	1	กำไรสุทธิ ≥603.94 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่ารับจำนำรวม 30,365.45 – 30,076.26 ล้านบาท	2	กำไรสุทธิ 594.37 ล้านบาท
ปานกลาง	มูลค่ารับจำนำรวม 30,076.25 – 29,787.07 ล้านบาท	3	กำไรสุทธิ 584.79 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มูลค่ารับจำนำรวม 29,787.06 – 29,497.87 ล้านบาท	4	ำไรสุทธิ 575.21 ล้านบาท
สูง	มูลค่ารับจำนำรวม ≤ 29,497.86 ล้านบาท	5	กำไรสุทธิ ≤565.64 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	สามารถดำเนินการตามแผนได้	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวที่เป็นด้านลบ	1
ค่อนข้างต่ำ	ปรับกิจกรรมเล็กน้อย (20%)	- ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ซึ่งไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์เป็นเว็บที่ไม่มีชื่อเสียง หรือเพจ fb ข่าว หรือช่องทางบนระบบอินเตอร์เน็ตอื่นๆ ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือตามหนังสือพิมพ์ที่ไม่ใช่ข่าวหน้าหนึ่ง - ลูกค้าบางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สธค. ไม่สามารถจัดการเหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 วัน	2
ปานกลาง	ปรับกิจกรรมบางส่วน (50%)	เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อทางระบบอินเตอร์เน็ตต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก หรือสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นนำ ในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน	3
ค่อนข้างสูง	ปรับกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ (80%)	เกิดการวิพากษ์ วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเตอร์เน็ตทุกๆวัน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นเวลาตั้งแต่ 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน	4
สูง	ต้องปรับแผนทันที	เกิดการวิพากษ์ วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเตอร์เน็ตหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ทุกๆวัน เป็นเวลาติดต่อกันเกิน 3 วัน และมีแนวโน้มขยายเป็นวงกว้าง	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การพัฒนาชุมชนตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ จำนวน 10 นิคม นิคมละ 50 คน (500คน)	1
ค่อนข้างต่ำ	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ จำนวน 9 นิคม นิคมละ 50 คน (450คน)	2
ปานกลาง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ จำนวน 8 นิคม นิคมละ 50 คน (400คน)	3
ค่อนข้างสูง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ จำนวน 7 นิคม นิคมละ 50 คน (350คน)	4
สูง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ จำนวน 6 นิคม นิคมละ 50 คน (300คน)	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : งบลงทุน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 100	1
ค่อนข้างต่ำ	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 95	2
ปานกลาง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 90	3
ค่อนข้างสูง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 85	4
สูง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 80	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : ค่า Factor Eco-Efficiency (สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลง ปี 2568)

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ค่า Factor สูงกว่าเป้ามาก (1.1006) และแผนปรับปรุง Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจและรายงานแล้ว	1
ค่อนข้างต่ำ	ค่า Factor ดีกว่าเป้า (1.0753) และใช้ผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. จัดทำแผนปรับปรุงที่มีเป้าหมายระยะสั้น–ยาว พร้อมเป้า Factor ปีถัดไป	2
ปานกลาง	ค่า Factor เป็นไปตามเป้า (1.0502) และคำนวณค่า Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้	3
ค่อนข้างสูง	ค่า Factor ดีกว่าปีก่อนแต่ยังต่ำกว่าเป้า (1.0251) และมีการเก็บข้อมูลวัดผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้ครบถ้วน (Pro-Rata ตามแผน)	4
สูง	ค่า Factor ไม่เกินปีที่ผ่านมา (≤1.0000) และมีแผนวัดประเมิน Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. โดยได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการภายในไตรมาส 2	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : SEAM

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	เป้าเบี่ยงเบน < 5%	1
ค่อนข้างต่ำ	เป้าเบี่ยงเบน 5 - <10%	2
ปานกลาง	เป้าเบี่ยงเบน 10 -<15%	3
ค่อนข้างสูง	เป้าเบี่ยงเบน 15-<20 %	4
สูง	เป้าเบี่ยงเบนตั้งแต่ 20 %	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : ด้านสภาพคล่องทางการเงิน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	ราคาทองคำไม่มีผันผวนหรือแทบไม่ผันผวนเลยในปีนั้น	1
ค่อนข้างต่ำ	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี (+- 5%)	2
ปานกลาง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 2–3 ครั้ง/ปี (+- 5%)	3
ค่อนข้างสูง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 4–6 ครั้ง/ปี (+- 5%)	4
สูง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้นมากกว่า 6 ครั้ง/ปี (+- 5%)	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเงินทุนหมุนเวียน (Cash Flow)	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน มากกว่า 200 ล้านบาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 100 - 200 ล้านบาท	2
ปานกลาง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 50 – 99.9 ล้านบาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 10 – 49.9 ล้านบาท	4
สูง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน น้อยกว่า 10 ล้านบาท	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : ด้านความสามารถในการชำระหนี้

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	โอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เคยเกิดมาก่อน < 20%	1
ค่อนข้างต่ำ	โอกาสเกิดต่ำ พบไม่บ่อยในอดีต 20–40%	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเป็นบางครั้งในช่วงหลายปี 40–60%	3
ค่อนข้างสูง	เกิดขึ้นเป็นประจำในบางปี หรือพบในหลายสถานการณ์คล้ายคลึงกัน 60-80%	4
สูง	มีแนวโน้มเกิดขึ้นสูงมาก / เกิดขึ้นทุกปีหรือเกือบทุกปี > 80%	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR)	คะแนน
ต่ำ	DSCR เท่ากับ 1.50 เท่า	1
ค่อนข้างต่ำ	DSCR เท่ากับ 1.25 เท่า	2
ปานกลาง	DSCR เท่ากับ 1.00 เท่า	3
ค่อนข้างสูง	DSCR เท่ากับ 0.75 เท่า	4
สูง	DSCR เท่ากับ 0.50 เท่า	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎระเบียบ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าความเสียหาย ≤ 100,000 บาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าความเสียหาย > 100,000 บาท – 500,000 บาท	2
ปานกลาง	มูลค่าความเสียหาย > 500,000 บาท – 1,000,000 บาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,000,000 บาท – 1,500,000 บาท	4
สูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,500,000 บาท	5

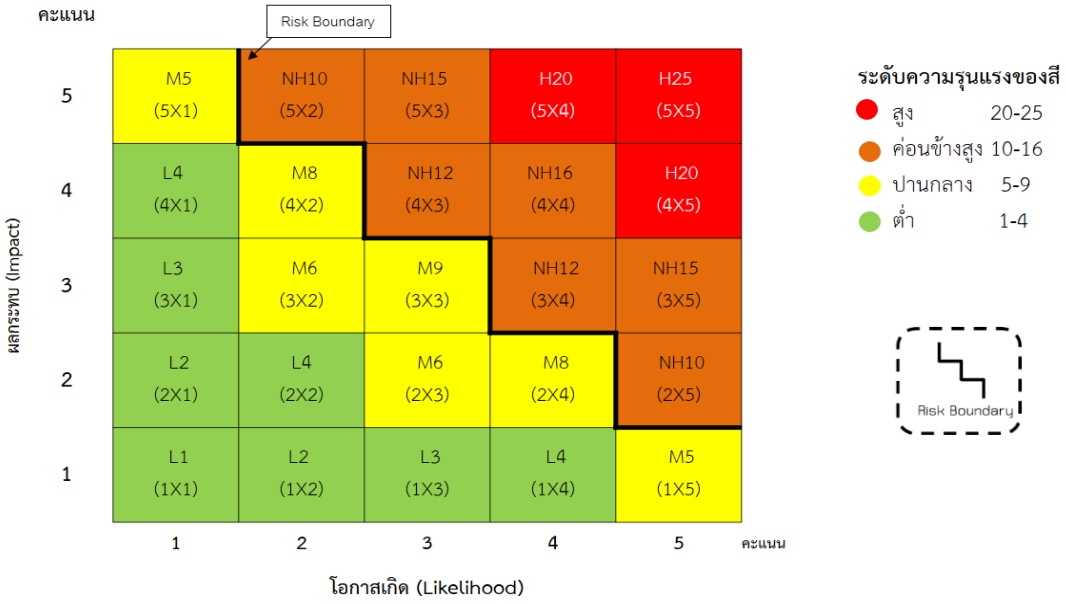
เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย /กฎระเบียบ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	-	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	-	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ไม่พบการละเมิดระเบียบ	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ	1–2 ครั้ง/ปี	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	3 ครั้ง/ปี	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายคะแนน ITA	คะแนน
ต่ำ	95.00 – 100.00 คะแนน ผลอยู่ในระดับดีเยี่ยม ไม่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์หรือการบริหารงาน	1
ค่อนข้างต่ำ	85 – 94.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับดี แต่มีบางประเด็นที่อาจต้องปรับปรุงเพียงเล็กน้อย	2
ปานกลาง	75 – 84.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับผ่าน อาจมีผลต่อการประเมินภายใน ต้องปรับปรุง	3
ค่อนข้างสูง	65 – 74.99 คะแนน ผลต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลางของ ป.ป.ช. ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	4
สูง	55 – 64.99 คะแนน ผลไม่ผ่านเกณฑ์ ITA ของ ป.ป.ช. มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร อาจถูกเฝ้าระวัง หรือตรวจสอบเพิ่มเติม	5

สธค. มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อยู่ที่ระดับปานกลาง (ระดับ 3) และระดับเบี่ยงเบนไปจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของ สธค. อยู่ที่ระดับค่อนข้างสูง (ระดับ 4) ดังรูปภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ (L: Low)	(1-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		เกณฑ์ประเมินมาตรการที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกำหนดการติดตามแต่ไม่ถูกนำไปใช้จริง (ไม่มีการติดตามจริง)
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ: พิจารณามาตรการที่มีอยู่กับเกณฑ์การประเมินระดับการควบคุมทั้ง 3 ด้าน หากผลการประเมินโดยส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าระดับ 3 ถือว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ (เป็นการพิจารณาจากดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ/เกี่ยวข้องกับมาตรการนั้นๆ) ถ้าไม่เพียงพอให้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ที่ กค ๐๘๐๕.๒/ว.๑๓๙๕

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
อาคาร ๑๕๐ ปี กระทรวงการคลัง
ชั้น ๑๒เอ – ๑๕ ถนนพระรามที่ ๖
แขวงพญาไท เขตพญาไท
กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ) มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และต่อมากระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด ประกอบกับพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๓ กำหนดให้แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจต้องประกอบด้วยเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม

/สคร. ...

สคร. ขอเรียนว่า เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล ตลอดจนมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงได้จัดทำหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย และสามารถดาวน์โหลดได้จาก QR Code ที่ปรากฏท้ายหนังสือฉบับนี้ ทั้งนี้ ขอได้โปรดแจ้งและกำกับดูแลให้บริษัทในเครือที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ ถือปฏิบัติตามด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายธิบดี วัฒนกุล)
ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ
ส่วนพัฒนานโยบาย
โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐ ต่อ ๖๐๑๑๒ และ ๖๐๑๑๖
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban@sepo.go.th

สิ่งที่ส่งมาด้วย

เรียน (๑)

๑. ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย

๒. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

๓. ผู้ว่าการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

๔. ผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๕. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

๖. ผู้ว่าการการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

๗. ผู้อำนวยการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

๘. กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ขนส่ง จำกัด

๙. ผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน

๑๐. ผู้อำนวยการองค์การตลาด

๑๑. กรรมการผู้จัดการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

๑๒. ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

๑๓. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

๑๔. ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

๑๕. ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๑๖. ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง

๑๗. กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

๑๘. กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

๑๙. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

๒๐. ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค

๒๑. ผู้ว่าการการประปานครหลวง

๒๒. ผู้ว่าการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

๒๓. ผู้อำนวยการองค์การจัดการน้ำเสีย

๒๔. ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ

๒๕. ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

๒๖. ผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

๒๗. ผู้ว่าการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

๒๘. ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม

๒๙. ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย

๓๐. ผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๓๑. ผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา

๓๒. ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า

๓๓. ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย

๓๔. ผู้อำนวยการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
๓๕. ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
๓๖. ผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์
๓๗. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
๓๘. ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

เรียน (๑)

๑. กรรมการผู้จัดการบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

๒. ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

๓. กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์

๔. ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

๕. กรรมการผู้จัดการธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

๖. กรรมการผู้จัดการธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

๗. กรรมการและผู้จัดการทั่วไปบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

๘. กรรมการและผู้จัดการธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

๙. ผู้จัดการบริษัทบริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

๑๐. ผู้ว่าการการยาสูบแห่งประเทศไทย

๑๑. ผู้อำนวยการองค์การสุรา

๑๒. ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

๑๓. ผู้อำนวยการสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

๑๔. ผู้จัดการทั่วไปบริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ
โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐ ต่อ ๖๐๑๑๒ และ ๖๐๑๑๖

ที่ กค ๐๘๐๕.๒/ว. ๑๓๙๖ **วันที่** ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘

เรียน

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ) มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และต่อมากระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด ประกอบกับพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๓ กำหนดให้แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจต้องประกอบด้วยเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม

สคร. ขอเรียนว่า เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล ตลอดจนมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงได้จัดทำหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ และสามารถดาวน์โหลดได้จาก QR Code ที่ปรากฏท้ายหนังสือฉบับนี้ ทั้งนี้ ขอได้โปรดแจ้งและกำกับดูแลให้บริษัทในเครือที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ ถือปฏิบัติตามด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

(นายธิบดี วัฒนกุล)
ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เอกสารแนบ

ตารางสรุป **“ความแตกต่างระหว่างเล่มหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2555 กับปี 2568”**
โดยเน้นประเด็นสำคัญที่เปลี่ยนแปลงตามกรอบคิด เนื้อหา และแนวทางการปฏิบัติ:

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่าง (ปี 2555 vs ปี 2568)

ประเด็นเปรียบเทียบ	เล่มปี 2555 (ฉบับเดิม)	เล่มปี 2568 (ฉบับปรับปรุงใหม่)	สรุปสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
1. แนวคิดหลัก (Framework)	เน้น *การควบคุมภายใน (Internal Control)* และการบริหารความเสี่ยงในระดับกระบวนการ	ขยายเป็น *การบริหารความเสี่ยงเชิงองค์รวม (Enterprise Risk Management – ERM)* ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร	จาก “ป้องกันความผิดพลาด” → “บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์”
2. วัตถุประสงค์	เพื่อให้หน่วยงานมีระบบควบคุมภายในที่ดี ถูกต้องตาม พ.ร.บ.การตรวจเงินแผ่นดิน	เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การกำกับดูแล และการตัดสินใจ	ยกระดับจาก compliance → strategic management
3. กรอบมาตรฐานอ้างอิง	COSO 1992 / คู่มือการควบคุมภายในของ สตง.	COSO 2013, COSO ERM 2017, ISO 31000:2018 และหลัก GRC	อิงมาตรฐานสากลและเน้น Governance-Risk-Compliance
4. โครงสร้างระบบบริหารความเสี่ยง	มีขั้นตอน 5 ขั้น (ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม)	มีขั้นตอนครบวงจร พร้อมวงจร *Risk Governance, Risk Appetite, KRI/KPI*	เพิ่มเครื่องมือใหม่ที่เน้นการวัดผลและเชื่อมกับกลยุทธ์
5. ประเภทของความเสี่ยง	เน้นความเสี่ยงทางการเงิน ปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย	เพิ่มความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีไซเบอร์, ESG, ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM), ชื่อเสียง (Reputation)	ขยายขอบเขตครอบคลุมความเสี่ยงยุคใหม่
6. การควบคุมภายใน (Internal Control)	มุ่งสร้างระบบและแบบตรวจสอบภายในตามหมวด 5 ของ COSO	เน้นการออกแบบควบคุมเชิงป้องกัน-ตรวจสอบ-ปรับปรุงต่อเนื่อง และใช้ดัชนีชี้วัด (KCI)	พัฒนาแนวคิดจาก “เช็คลิสต์” → “วัดผลประสิทธิภาพ”
7. บทบาทของคณะกรรมการ/ผู้บริหาร	กำหนดนโยบายและรับรายงานผล	มีหน้าที่กำหนดระดับความเสี่ยงยอมรับได้ (Risk Appetite), พิจารณาแผน และติดตามเชิงกลยุทธ์	เน้น Accountability และ Governance
8. เครื่องมือและเอกสารประกอบ	แบบฟอร์ม risk register และรายงานผลการประเมิน	มี Template, Dashboard, Risk Map, KRI, และระบบติดตามออนไลน์	เพิ่มเครื่องมือเชิงบริหารและการสื่อสารข้อมูล

ประเด็นเปรียบเทียบ	เล่มปี 2555 (ฉบับเดิม)	เล่มปี 2568 (ฉบับปรับปรุงใหม่)	สรุปสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
9. การติดตามและรายงานผล	รายงานประจำปี/รอบ 6 เดือนตามระเบียบ	รายงานแบบ ongoing monitoring, มีตัวชี้วัดและรายงานต่อคณะกรรมการ	ปรับให้เป็นระบบต่อเนื่องและใช้ข้อมูลจริง (real-time)
10. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	ยังไม่ชัดเจน เป็นลักษณะสนับสนุนกระบวนการ	กำหนดให้ Risk Management เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร	ความเสี่ยงถูกใช้เป็นเครื่องมือบริหารเชิงกลยุทธ์
11. การจัดการความเสี่ยงทุจริต (Fraud Risk)	มีกล่าวถึงในส่วนควบคุมภายในบางหมวด	แยกเป็นหมวดเฉพาะเรื่องการป้องกันทุจริตและความโปร่งใส	เพิ่มบทบาท GRC และการกำกับดูแลคุณธรรม
12. การประเมินผลและรายงานตนเอง (Self Assessment)	ใช้แบบ ปค.5 และ ปค.6 เป็นหลัก	ใช้แบบฟอร์มดิจิทัล/ปรับเกณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวทางของ สคร. และ สตง.	อัปเดตเครื่องมือและระบบรายงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
13. การพัฒนาองค์ความรู้ (Training/Capacity Building)	ไม่ระบุเป็นระบบ	เน้นให้หน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารความเสี่ยงทุกระดับ	ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)
14. การเชื่อมโยงกับ BCM (Business Continuity Management)	ไม่ระบุหรือกล่าวถึงเพียงเล็กน้อย	บูรณาการเข้ากับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP/BCM)	รองรับการจัดทำแผน BCP ภายใต้กรอบความเสี่ยง
15. แนวทางการตรวจประเมินและประกันคุณภาพ (Assurance)	ใช้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมินหลัก	ใช้แนวทาง assurance 3 lines model (management – risk – internal audit)	สอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ของ IIA

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ว ๑๐๕

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑"

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒"

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

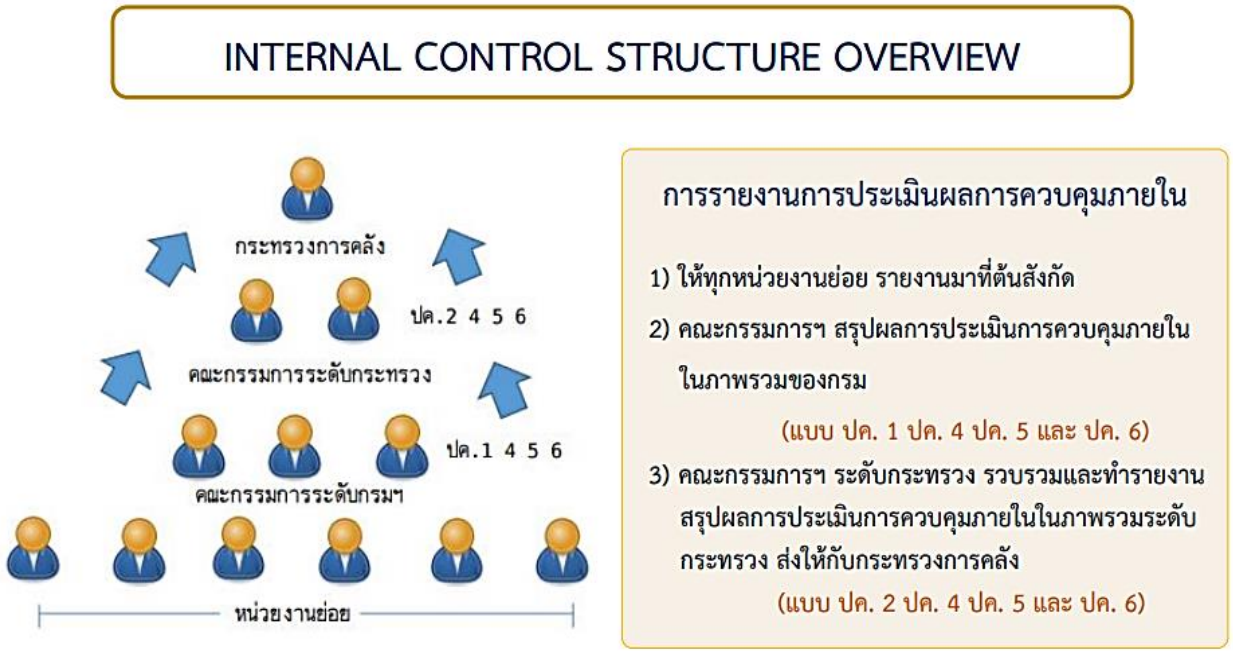
ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

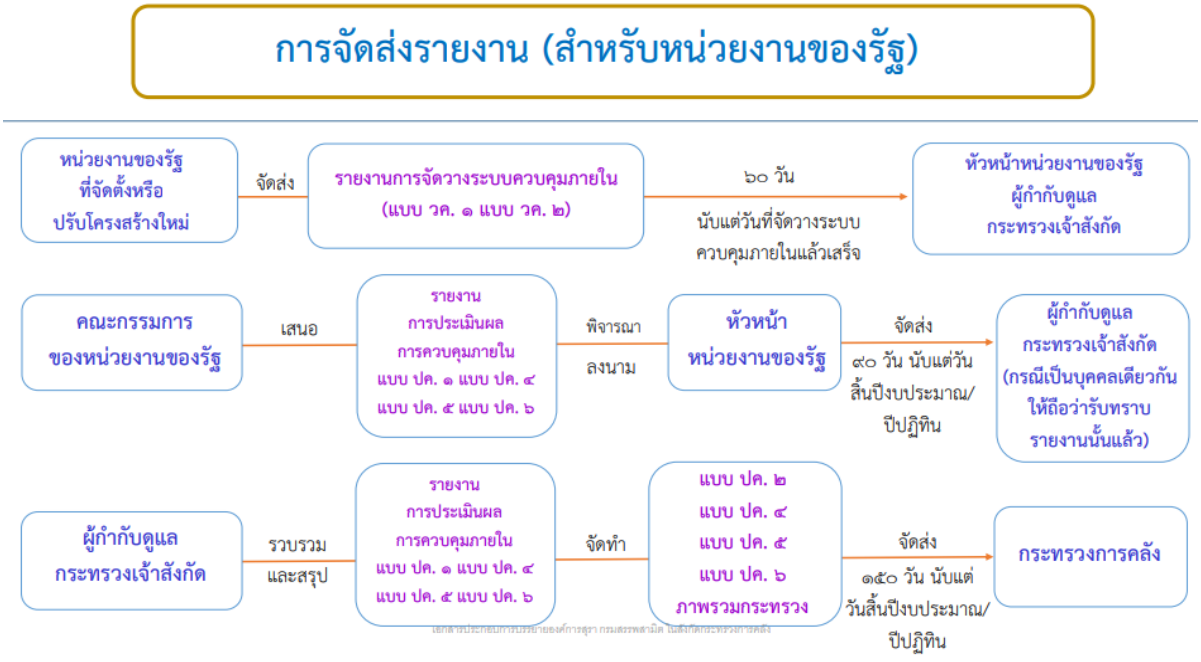
(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

รูปแบบการรายงานควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดสำหรับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)
3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)
4. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)





แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๓)... เดือน ..... พ.ศ. ..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔).....เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....
ตำแหน่ง.....(๗).....
วันที่...(๘)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๒. การประเมินความเสี่ยง	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๓. กิจกรรมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๕. กิจกรรมการติดตามผล	
.....	.....
.....	.....
.....	.....

ผลการประเมินโดยรวม (๔)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

วันที่ ....(๘).... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ

(๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน

(๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผลการควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุงการควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน

(๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ

(๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์

(๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น

(๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...(๓)... เดือน ..... พ.ศ. .....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ .....(๔).....มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....
ตำแหน่ง.....(๖).....
วันที่...(๗)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือปสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

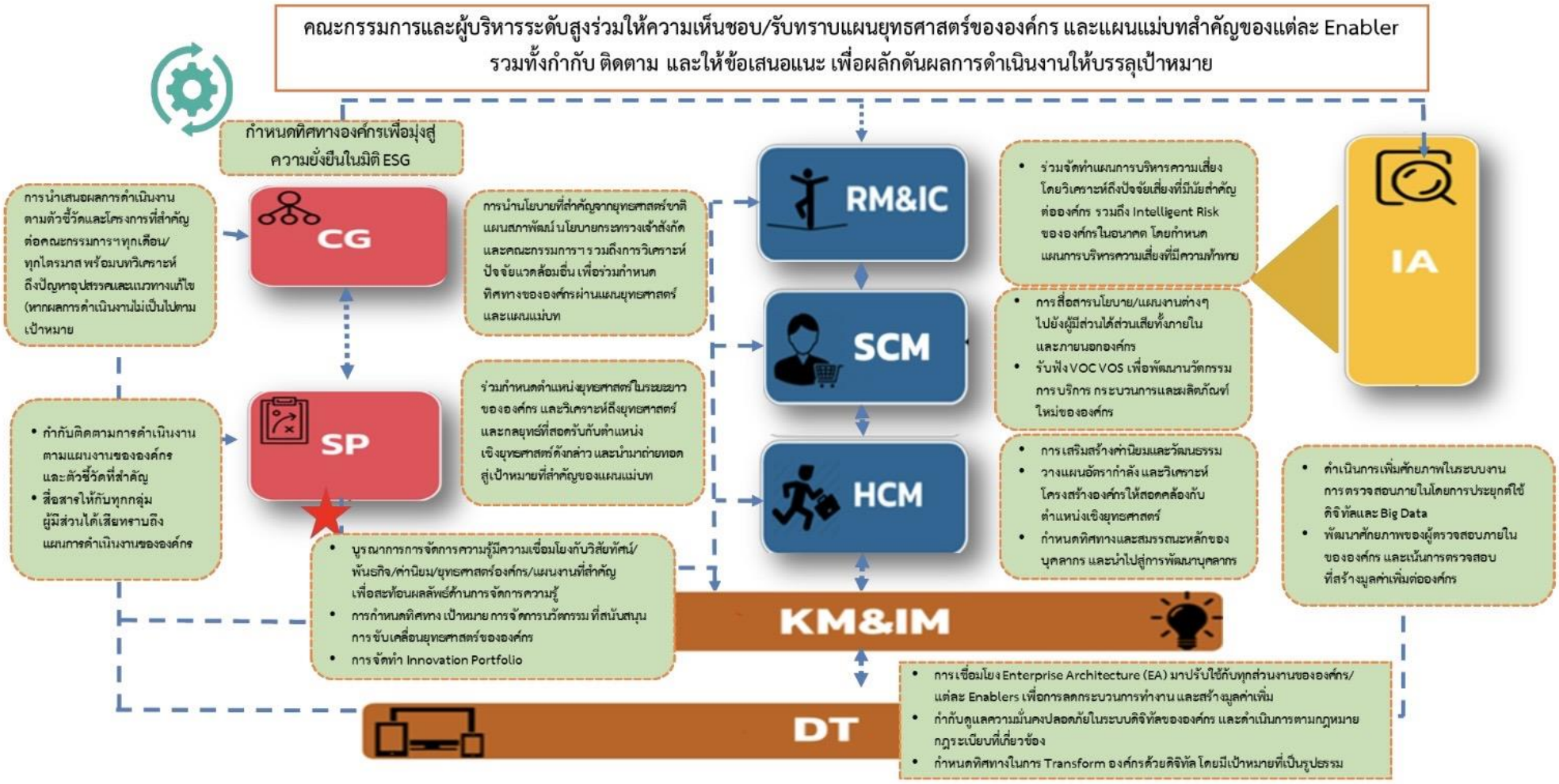
(๗) ระบุวันที่รายงาน

(๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง

(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเพื่อการบูรณาการที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร



THANK YOU

สำนักงานธนานุเคราะห์
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
1034 อาคาร 8 ชั้น 5 ถนนกรุงเกษม
แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย
กรุงเทพมหานคร 10100
โทร. 0 2281 7500 ต่อ 127
WWW.PAWN.CO.TH