คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน การยางแห่งประเทศไทยประจำปี 2566

กองบริหารความเสี่ยง ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร
ตุลาคม 2565

โทรศัพท์ 02-433-2222 ต่อ 344
โทรสาร 02-424-7699

คำนำ

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ในภาพรวมที่จะเริ่มใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั้งหมดนี้ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

กองบริหารความเสี่ยง ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร จึงได้ดำเนินการทบทวนจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖ ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล Enablers โดยทบทวนจากหลักเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC) และนำผลการประเมินทัศนคติและพฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของผู้บริหารและพนักงานของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๕ ซึ่งมีแนวทางการปรับปรุง เพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์การดำเนินงานของ สคร. การทบทวนวัฒนธรรมและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยนำผลการสำรวจในครั้งนี้มาเป็นข้อสังเกต และแนวทางในการปรับปรุง การพัฒนาและปรับปรุงแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง ให้แก่บุคลากรให้สามารถเข้าใจ และเข้าถึงช่องทางการสื่อสารได้ง่ายขึ้น เป็นต้น จึงปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ กยท. นำแนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือฉบับนี้ไปปรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นมาตรฐานเดียวกันอันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรต่อไป

กองบริหารความเสี่ยง
ตุลาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของ การยางแห่งประเทศไทย	**๑**
บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	**๘**
๒.๑ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	๘
๒.๒ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	๑๘
บทที่ ๓ โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	**๒๒**
๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๒๒
๓.๒ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์องค์กร	๒๖
๓.๓ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	๓๑
๓.๔ นโยบายการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ การยางแห่งประเทศไทย	๓๓
บทที่ ๔ เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RMIC	**๔๐**
บทที่ ๕ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย	**๖๒**
บทที่ ๖ แนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย	**๗๐**
บทที่ ๗ การเชื่อมโยงผลการประเมินผลการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	**๘๒**
บทที่ ๘ แบบฟอร์มการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน	**๘๖**
๘.๑ แบบฟอร์มด้านการบริหารความเสี่ยง	๘๗
๘.๒ แบบฟอร์มด้านการควบคุมภายใน	๙๘
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ประกาศ/คำสั่ง	๑๑๙
ภาคผนวก ข ปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๕	๑๓๐
ภาคผนวก ค ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๕	๑๓๔
ภาคผนวก ง การใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	๑๓๘
ภาคผนวก จ แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖	๑๔๙
ภาคผนวก ช ตัวอย่างการจัดทำ risk universe และการรายงานผล	๑๖๖
ภาคผนวก ญ โครงสร้างกองบริหารความเสี่ยงและช่องทางติดต่อ	๑๗๑

บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของ การยางแห่งประเทศไทย

ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

ตามที่มีพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งกฎหมายบังคับใช้ในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น ทำให้เกิดการรวม๓ หน่วยงานที่เกี่ยวกับยางพารา เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันเป็น**"การยางแห่งประเทศไทย"** เรียกโดยย่อว่า **"กยท."** มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของระบบผลผลิตและระบบตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง

๒) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยาง

๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง เพื่อลงทุนดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับยางพาราตามที่คณะกรรมการกำหนด

๔) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับประเทศผู้ผลิตยางพารา และองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับยางพารา

๕) ส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา

๖) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท. ตามที่คณะกรรมการกำหนด

วิสัยทัศน์ (Vision) : “บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

กยท. ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับพนักงานได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ
Rules **ถูกต้องตามกฎเกณฑ์**	๑. ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายอย่างเคร่งครัด ๒. ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ๓. ยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ๔. ต่อต้านทุจริตและไม่นิ่งเฉยต่อการกระทำความผิด
Unity **เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน**	๑. มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ๒. เข้าใจเป้าหมายของทีม เข้าใจบทบาทตนเองพร้อมร่วมผลักดันภารกิจให้สำเร็จ ๓. มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้กำลังใจและมั่นใจในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน ๔. เปิดใจกว้าง ยอมรับความต่าง รับฟังความคิดเห็นของทีมและให้เกียรติคนในทีม
Be Innovation **สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่**	๑. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ๒. เรียนรู้ เข้าใจ ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาวณ์โลก ๓. ศึกษา ค้นคว้าหาวิธีการหรือเทคนิคหรือนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้พร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลง ๔. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรรวมทั้งองค์ความรู้ใหม่ๆมาบริหารและปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
Beyond service **ใส่ใจการให้บริการ**	๑. บริการด้วยใจ ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจพร้อมเป็นผู้ให้และภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือ ๒. ให้บริการด้วยความเร็ว เป็นธรรมแก้ปัญหาได้ตรงความต้องการของผู้รับบริการ ไม่บ่ายเบี่ยง แก้ตัว ไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ๓. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ๔. ใส่ใจผู้รับบริการ เข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ

ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ (ต่อ)
Expertise **เชี่ยวชาญงานในหน้าที่**	๑. รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ๒. เชี่ยวชาญในงาน ฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานจนเชี่ยวชาญ ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ ๓. เต็มใจถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถาม และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ ๔. สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานที่แตกต่างโดดเด่น วิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
Responsibility **มีความรับผิดชอบ**	๑. มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่ รับผิดชอบต่อความบกพร่องในงานของตน ไม่กล่าวโทษผู้อื่น ๒. พร้อมรับฟังคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง ๓. คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ (Mission)

บริหารจัดการยางพาราทั้งระบบอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับการเป็นองค์กรชั้นนำด้านยางพาราระดับโลก โดยจำแนกพันธกิจเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

๑. **ประเทศ** สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า นวัตกรรมยางอย่างยั่งยืน

๒. **ประชาชน และผู้บริโภค** สร้างการรับรู้คุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติต่อประชาชน และผู้บริโภค

๓. **เกษตรกรชาวสวนยาง** ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

๔. **สถาบันเกษตรกร** สร้างความเข้มแข็ง และมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ

๕. **ผู้ประกอบกิจการยาง** ส่งเสริมการค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๖. **องค์กร** บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมีสมรรถนะสูง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

๑. เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

๒. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

๓. ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

๔. ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ

๕. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

เป้าหมาย

๑. เกษตรกรชาวสวนยางมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีรายได้คุ้มค่ากับการผลิตและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

๒. กยท. มีระบบการบริหารจัดการยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานการเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๓. อัตราการขยายตัวของมูลค่าการลงทุนด้านยางพาราในประเทศและมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น

๔. สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยางมีความเข้มแข็ง และมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

๕. มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพาราที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมตรงตามความต้องการของผู้ใช้ทั้งภาคต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

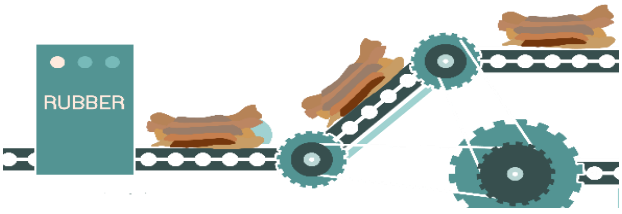
๖. กยท. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดองค์กร

๑. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น ๔๕๐,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐

๒. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ระดับ ๔ ภายในปี ๒๕๗๐

๓. รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง



ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรทำสวนยางอย่างยั่งยืน มีทางเลือกในการสร้างรายได้และลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง ตลอดจนตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตยางของเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับตามแนวทาง BCG Model

๓. สร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยางด้วยการแบ่งปันทรัพยากร การผลิตร่วมกัน (Sharing Economy) และเพิ่มอำนาจต่อรองทางการตลาด รวมทั้งหาช่องทางการตลาดใหม่

๔. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก กระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของรายได้ในชุมชนชาวสวนยาง

ตัวชี้วัด

๑. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑๒๕,๐๐๐ ไร่

๒. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า ๓๕ แห่ง

๓. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น ๔๕๐,๐๐๐ ล้านบาท

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างสรรค์ผลิตผลิตภัณฑ์ยางที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและตรงตามความต้องการของตลาด โดยใช้งานวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง สร้างความมั่นคงในรายได้ให้กับเกษตรกรชาวสวนยาง

๓. เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์ยางพารา

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้เพิ่มขึ้น ๑๕ เรื่อง

๒. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราของไทย เป็นอันดับ ๑ ของโลก

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

วัตถุประสงค์

๑.เพื่อยกระดับเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านยางพาราที่มีข้อมูลวิชาการครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่การผลิต การแปรรูปและการตลาด

๒. เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กรและให้บริการผู้เกี่ยวข้อง

๓. เพื่อหลอมรวมพฤติกรรมของบุคลากรตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

๔. เพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีจิตสำนึกการให้บริการและภักดีแก่องค์กร

๕. เพื่อสร้าง กยท. ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี มีธรรมาภิบาล

๖. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กยท. และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

๑. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ ๔

๒. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐

๓. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า ๘๕ คะแนน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร

วัตถุประสงค์

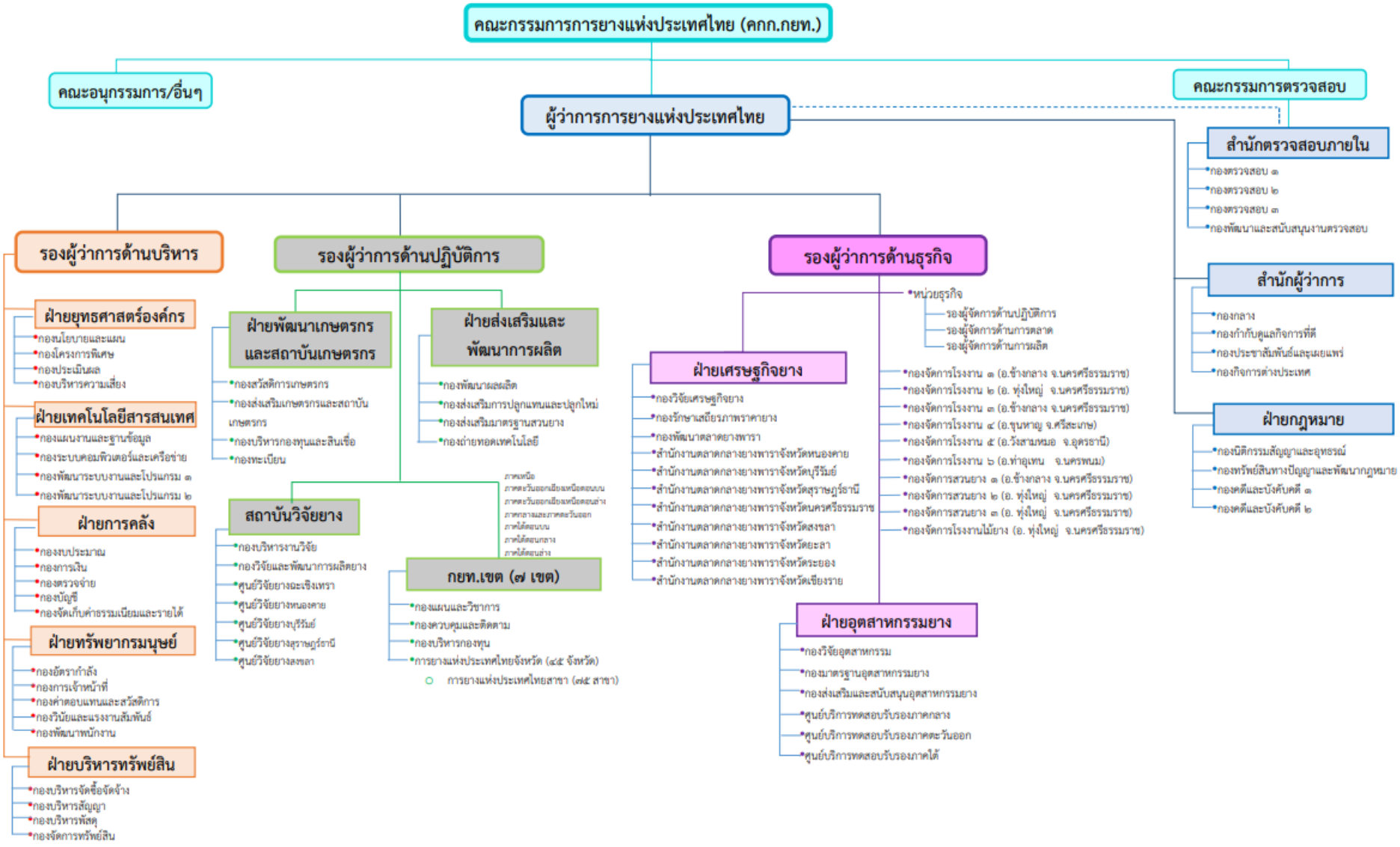
เพื่อให้องค์กรมีสภาพคล่องสูงขึ้น มีสถานะการเงินที่แข็งแกร่ง สามารถพึ่งตนเองได้ และมีการเติบโตของรายได้และธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

๑. กำไรขั้นต้นสะสมจำนวน ๑,๒๙๗ ล้านบาท

๒. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่กว่าร้อยละ ๙๐

โครงสร้างการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทย



หมายเหตุ โครงสร้างการบริหารงาน กยท. ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๔

บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๑ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมา

"การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)" เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถที่จะนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง ซึ่งช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับและกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ coso ๒๐๑๗ และกลไกผลักดันให้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง เช่น การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) การพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนความดีความชอบของคณะกรรมการ และการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้สามารถตระหนักถึงภัยคุกคามและลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน และช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๓. เพื่อสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร สะท้อนภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรทั้งหมด และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และมองเป้าหมายในภาพรวม

๔. เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

โดยพิจารณาให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

๒. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: OR)

๓. ด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk: CR)

๕. ปัจจัยเสี่ยงทีสร้างมูลค่าเพิ่ม (Intelligence Risk: IR)

ปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร ต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ไม่สามารถจัดการได้ ตัวชี้วัดตาม PA องค์กร/แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนแม่บทด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องรวมถึงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนแม่บทด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน ต้องพิจารณาถึง แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการของ กยท. ที่ส่วนงานรับผิดชอบการประชุมหารือร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสำนักตรวจสอบภายในการคาดการณ์จากการไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด

๒. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities)

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม

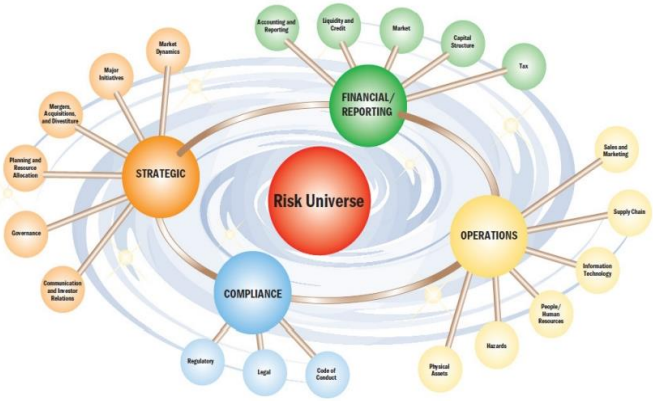
เป็นการวิเคราะห์ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยง ที่ระบุว่าความเสี่ยงต่างๆ หากดำเนินการได้ภายใต้การควบคุมภายในที่เพียงพอ ก็สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ แต่ถ้าหากยังมีความเสี่ยงคงเหลือก็ต้องจัดทำ **แผนจัดการความเสี่ยง** เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งในเบื้องต้น กบค. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการจัดทำ **Risk Universe**

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปี 2566

ระดับคะแนน	การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
1	ไม่มีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอ	ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน	ไม่สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จได้ภายในปีงบประมาณ	ไม่มีการติดตาม หรือติดตาม แต่ไม่มีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก และส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
2	มีปัจจัยนำเข้าเพียงพอ แต่ขาดความครบถ้วน	มีแนวทางปฏิบัติ แต่ยังไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ แต่ไม่ครบถ้วน	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
3	ปัจจัยนำเข้ามีความครบถ้วนเหมาะสม	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบอย่างถูกต้องครบถ้วน	ไม่มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย

โดยจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ภายใต้แนวคิดของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งหากระดับความเพียงพอในการควบคุมภายในยังอยู่ในระดับที่ยังไม่เพียงพอ ให้ดำเนินการกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อทำให้มาตรการในการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมภายในแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้รับการพิจารณา แล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การควบคุมภายในที่เพียงพอ ก็สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ถ้าหากยังมีความเสี่ยง ให้จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของแผนงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป ซึ่งแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม มีทั้งสิ้น ๔ แนวทาง ดังนี้

แนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม			
การควบคุม เพื่อการป้องกัน (Preventive Control)	**การควบคุม เพื่อตรวจสอบ (Detective Control)**	**การควบคุม โดยการชี้แนะ (Directive Control)**	**การควบคุม เพื่อการแก้ไข (Corrective Control)**
เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การกำหนดนโยบาย - การแบ่งแยกหน้าที่	- การสอบทาน - การวิเคราะห์ - การรายงานข้อบกพร่อง	- การประชุมเสนอแนะ	- การสำรองข้อมูล - การซ้อมหนีไฟ



๓. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง ควรประเมินทั้งความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการแล้ว (Residual Risk) โดยมีองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	=	**ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)**	X	**ประเมินผลกระทบ (Impact)**

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ มี ๕ ระดับ คือ บ่อยมาก (๕) บ่อย (๔) ปานกลาง (๓) น้อย(๒) น้อยมาก (๑)

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหาย เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น ซึ่งการประเมินความรุนแรงของการสูญเสียและการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสีย เมื่อเกิดภัยขึ้น มี ๕ ระดับ คือ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) น้อยมาก (๑)

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risk)

การจัดลำดับความรุนแรงของ แต่ละปัจจัยเสี่ยงสามารถพิจารณาได้โดยการใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ กยท. กำหนดขึ้น เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) ทำให้สามารถมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk) ของ กยท.

การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ของ กยท.

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ	
๑x๑	๑	๑x๕	๕	๒x๕	๑๐	๔x๕	๒๐
๑x๒	๒	๕x๑	๕	๕x๒	๑๐	๕x๔	๒๐
๒x๑	๒	๒x๓	๖	๓x๔	๑๒	๕x๕	๒๕
๑x๓	๓	๓x๒	๖	๔x๓	๑๒		
๓x๑	๓	๒x๔	๘	๓x๕	๑๕		
๑x๔	๔	๔x๒	๘	๕x๓	๑๕		
๒x๒	๔	๓x๓	๙	๔x๔	๑๖		
๔x๑	๔						

ระดับของความเสี่ยง

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk)

คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ กยท.

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยสี	คำอธิบาย
สูงมาก	๒๐ – ๒๕ (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	๑๐ – ๑๖ (สีส้ม)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	๕-๙ (สีเหลือง)		ระดับความเสี่ยงที่องค์กรพอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่องค์กรยอมรับไม่ได้
ต่ำ	๑-๔ (สีเขียว)		ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของ กยท.

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	บ่อย	บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	๕	๕ (๑x๕)	๑๐ (๒x๕)	๑๕ (๓x๕)	๒๐ (๔x๕)	๒๕ (๕x๕)
	สูง	๔	๔ (๑x๔)	๘ (๒x๔)	๑๒ (๓x๔)	๑๖ (๔x๔)	๒๐ (๕x๔)
	ปานกลาง	๓	๓ (๑x๓)	๖ (๒x๓)	๙ (๓x๓)	๑๒ (๔x๓)	๑๕ (๕x๓)
	น้อย	๒	๒ (๑x๒)	๔ (๒x๒)	๖ (๓x๒)	๘ (๔x๒)	๑๐ (๕x๒)
	น้อยมาก	๑	๑ (๑x๑)	๒ (๒x๑)	๓ (๓x๑)	๔ (๔x๑)	๕ (๕x๑)

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

๕. การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงมาตรการควบคุมภายใน

๕.๑ การระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีอาจมีความเหมาะสมกับบางสถานการณ์แนวทางการจัดการความเสี่ยงใดๆอาจมีได้มากกว่า ๑ แนวทาง โดยวิธีจัดการความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็น ๒ แนวทางหลัก ได้แก่

(๑) การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) โดยมุ่งลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น การกำหนดให้มีการตรวจสอบล่วงหน้าเป็นประจำ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ หรือการใช้ระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ทดแทนกระบวนการที่ใช้คน (Manual) เป็นผู้กระทำซึ่งจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำๆ จำนวนมาก เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและลดความซับซ้อน (Complexity) ของกระบวนการต่างๆ

(๒) การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นการลดขนาดความเสียหาย ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก โดยอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยง ไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification) โดยการจัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหายและอยู่ระหว่างการแก้ไขระบบความเสียหาย โดยให้กลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติได้โดยเร็วที่สุด

๕.๒ กลยุทธ์ ๔T's Strategies เพื่อจัดการความเสี่ยง

Take ยอมรับความเสี่ยง	Treat ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	Terminate หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	Transfer กระจาย/ถ่ายโอน ความเสี่ยง
หากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความจำเป็นต้อง**ยอมรับความเสี่ยง** เนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอน หรือยกเลิกกิจกรรม โดยควรพิจารณามาตรการป้องกันเพิ่มเติม เช่น หรือดูแลติดตามความเสี่ยงเป็นประจำ	**การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง** เช่น การออกแบบกระบวนการหรือวิธีการทำงานให้สามารถแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้รองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	**เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ**สถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือ**ยุติการดำเนินกิจกรรม**ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	เป็น**การถ่ายโอน**ความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่น**หรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน**
ตัวอย่าง - ไม่ดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม	**ตัวอย่าง** - กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ - การวางระบบงานใหม่	**ตัวอย่าง** - ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง - ปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางธุรกิจ	**ตัวอย่าง** - การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง - ทำประกันภัย - การร่วมทุนหรือหาพันธมิตรเครือข่าย - จ้างผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการ - การกระจายการลงทุน

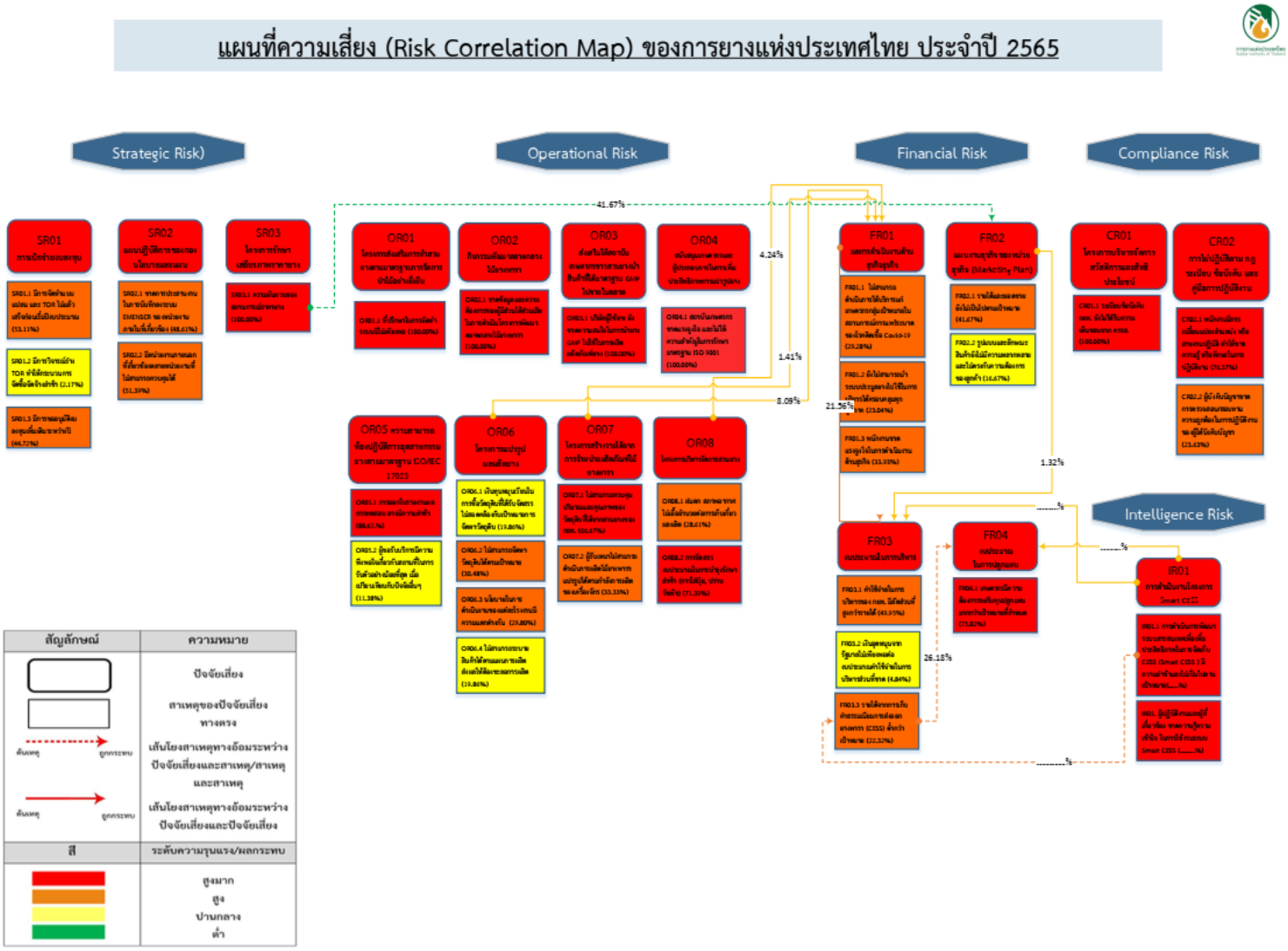
๖. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

คือ เครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

โดย Risk Correlation Map ขององค์กรควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางที่องค์กรมีอยู่ โดยองค์ประกอบของ Risk Correlation Map ที่ดีต้องประกอบด้วย

๑. มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ
๒. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและความสัมพันธ์ของสาเหตุ
๓. สามารถนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
๔. มีการสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

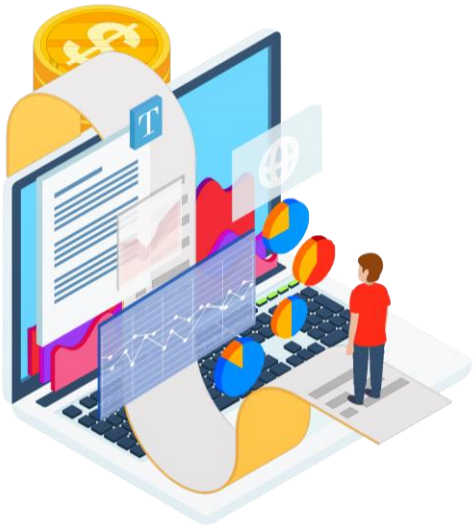


๗. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Monitoring)

เป็นการกำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมที่กำหนดครบถ้วนโดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะทำงาน และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดโดยกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรและเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

๘. การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง (Review Risk and Performance)

เป็นการกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมายที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) และการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล



๒.๒ ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ความเป็นมา

การควบคุมภายใน เป็นกลไกที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ และเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกระดับ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องมีการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์

การยางแห่งประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของการยางแห่งประเทศไทย ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในการยางแห่งประเทศไทย

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกการยางแห่งประเทศไทย รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

องค์ประกอบการควบคุมภายใน

การยางแห่งประเทศไทยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ โดยการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การยางแห่งประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งการยางแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

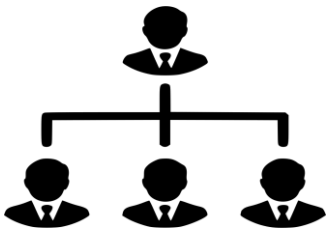
สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

(๑) การยางแห่งประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทยภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

(๔) การยางแห่งประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย



(๕) การยางแห่งประเทศไทยกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๑) การยางแห่งประเทศไทย**ระบุวัตถุประสงค์**การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๒) การยางแห่งประเทศไทย**ระบุความเสี่ยง**ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๓) การยางแห่งประเทศไทย**พิจารณาโอกาส**ที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๔) การยางแห่งประเทศไทย**ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง**ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของการยางแห่งประเทศไทยในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑) การยางแห่งประเทศไทยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๒) การยางแห่งประเทศไทยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๓) การยางแห่งประเทศไทยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการยางแห่งประเทศไทยที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑) การยางแห่งประเทศไทยจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๒) การยางแห่งประเทศไทยมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๓) การยางแห่งประเทศไทยมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการยางแห่งประเทศไทย ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยอย่างทันเวลา

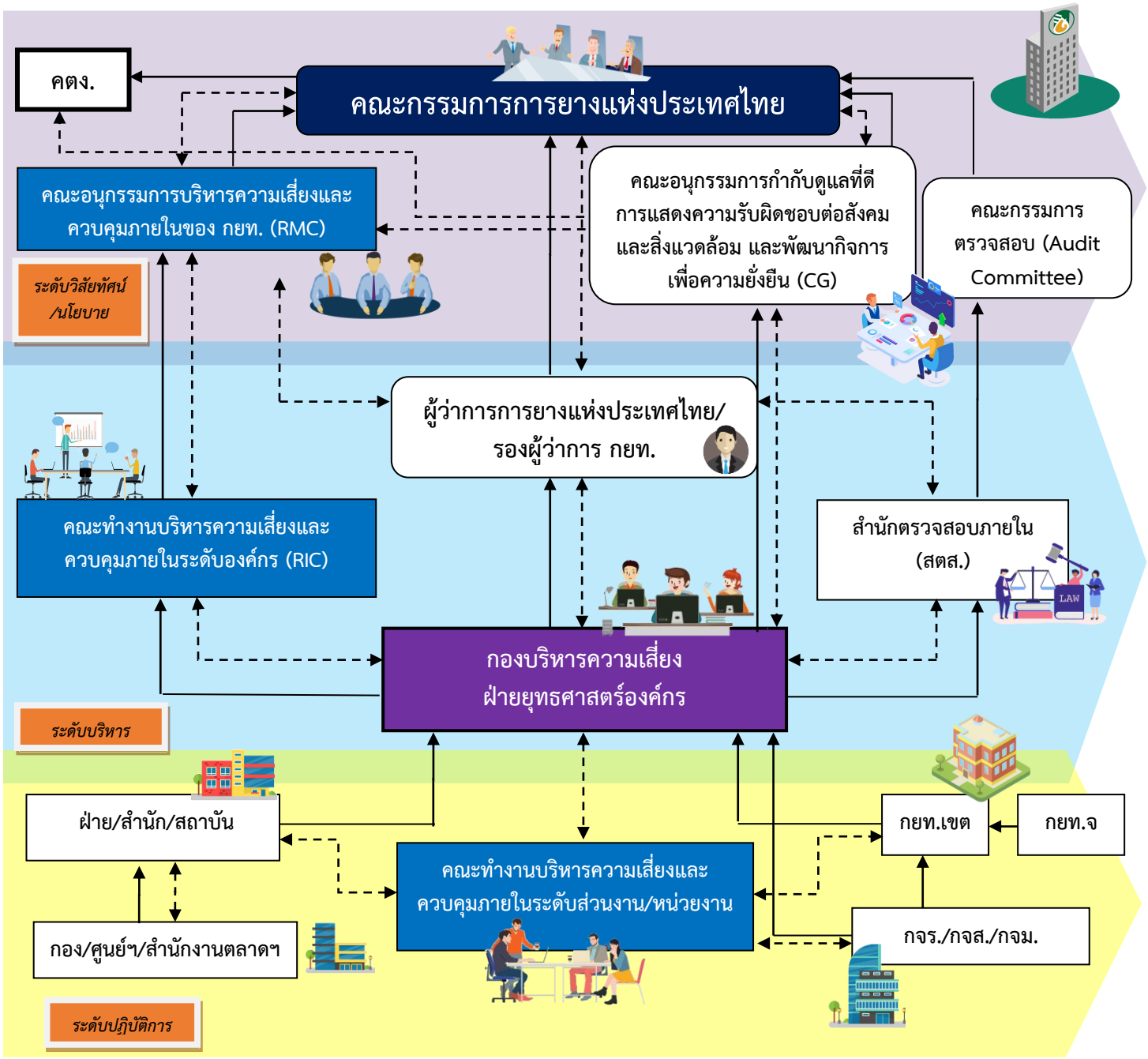
กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑) การยางแห่งประเทศไทยระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๒) การยางแห่งประเทศไทยประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

บทที่ ๓ โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย



ความหมายสัญลักษณ์

แทน เส้นทางการรายงาน

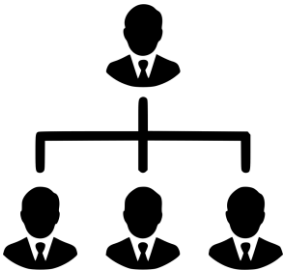
หมายถึง การรายงานผลดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณา การกำหนดแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่อไป

แทน เส้นทางการติดต่อสื่อสาร

หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย	๑. พิจารณาอนุมัตินโยบาย กรอบและแผนการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ตลอดจนงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน ๒. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบและทั่วทั้งองค์กร ๓. ติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบาย กรอบและแผนการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการตรวจสอบ	๑. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสอบทานให้ กยท. มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเชื่อถือได้ รวมถึงการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ๒. สอบทานการดำเนินงานของ กยท. ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ กยท. อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๓. รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบ กยท. ต่อคณะกรรมการ กยท. อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้งภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันสิ้นสุดในแต่ละไตรมาส ยกเว้นรายงานผลการดำเนินงานในไตรมาสที่สี่ ให้จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี พร้อมทั้งส่งรายงานดังกล่าวให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการคลังเพื่อทราบภายใน ๙๐ วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีการเงินของ กยท. ๔. เมื่อคณะกรรมการตรวจสอบ กยท. ได้รับรายงานผลการตรวจสอบภายในที่พบว่า มีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กยท. ให้แจ้งต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อแจ้งพิจารณาสั่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ กยท. ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กยท.
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยางแห่งประเทศไทย	๑. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ๒. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน ๓. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน สอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร นำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ๔. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยางแห่งประเทศไทย (ต่อ)	๕. ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมของการกำกับดูแลที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน ๖. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (RMC) 	๑) กำหนด/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรโดยผ่านคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ของ กยท. และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กยท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ ๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการควบคุมภายในขององค์กร ๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี ของกองบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ๔) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยง หรือคณะทำงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทย มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม ๕) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ให้แก่คณะกรรมการ กยท. รับทราบและให้ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และในกรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ต้องรายงานให้คณะกรรมการ กยท. รับทราบโดยเร็ว ๖) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ๗) ให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ๘) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ กยท. มอบหมาย
ผู้ว่าการยางแห่งประเทศไทย/รองผู้ว่าการ กยท. 	๑. กำกับดูแล ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้คำปรึกษา/แนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ๒. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมการองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรทุกระดับ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RIC) 	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ๒. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ๔. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามความจำเป็นและเหมาะสม
กองบริหารความเสี่ยง 	๑. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกำหนดกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ๒. จัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริการความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งเผยแพร่คู่มือให้แก่พนักงานของ กยท. ๓. บริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กรและระดับส่วนงาน พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บริหาร คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ทราบ ๔. ทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแผนจัดการความเสี่ยง และมาตรการในการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อให้มีการจัดการอย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ ๕. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๖. ศึกษาปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน 	๑. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ของส่วนงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา ๒. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามรูปแบบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ๓. เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติในส่วนงานต้นสังกัด รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง ๔. จดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด เสนอต่อกองบริหารความเสี่ยง ตามระยะเวลาที่กำหนด

๓.๒ ผังการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์องค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และประเด็นที่สำคัญสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

๑) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนองและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

๓) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน

ดังนั้น บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงาน และความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้สร้างความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กร คือการนำแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบูรณาการ

นอกจากนี้ จะเห็นได้ชัดว่าในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการ สื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง ๓ ระดับ ได้แก่

(๑) ระดับองค์กรและระดับบริหาร

(๒) ระดับกระบวนการที่สำคัญ

(๓) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้ หมายความว่าจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนอง ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้อยู่บนพื้นฐานหลัก ๒ ข้อ คือ

๑) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

๒) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใด มาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

แนวทางการดำเนินการ ในแต่ละปีงบประมาณให้องค์กรสามารถจัดทำแผนวิสาหกิจ หรือแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ระบุสาระ สำคัญเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายและพันธกิจ รวมทั้ง ประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้เสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อให้ความเห็นชอบ จะต้องประกอบไปด้วย

๑) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

๑.๑) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อาทิ เช่น Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึง ๕ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ๑) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) ๒) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) ๓) สิ่งทดแทน (Substitute) ๔) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) ๕) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power) หรือการใช้ PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึง ความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี(Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อ ให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะ ในด้านต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป นอกเหนือนี้ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญ อยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการในการวิเคราะห์

๑.๒) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

๑.๓) การวางยุทธศาสตร์(Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทาง ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ บริบทต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจนำเครื่องมือ**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์

นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑) เลือกประเด็น ยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ ๒) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

๑.๔) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง ๔ มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กร)

พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะ มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการ สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของ ตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

๒) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

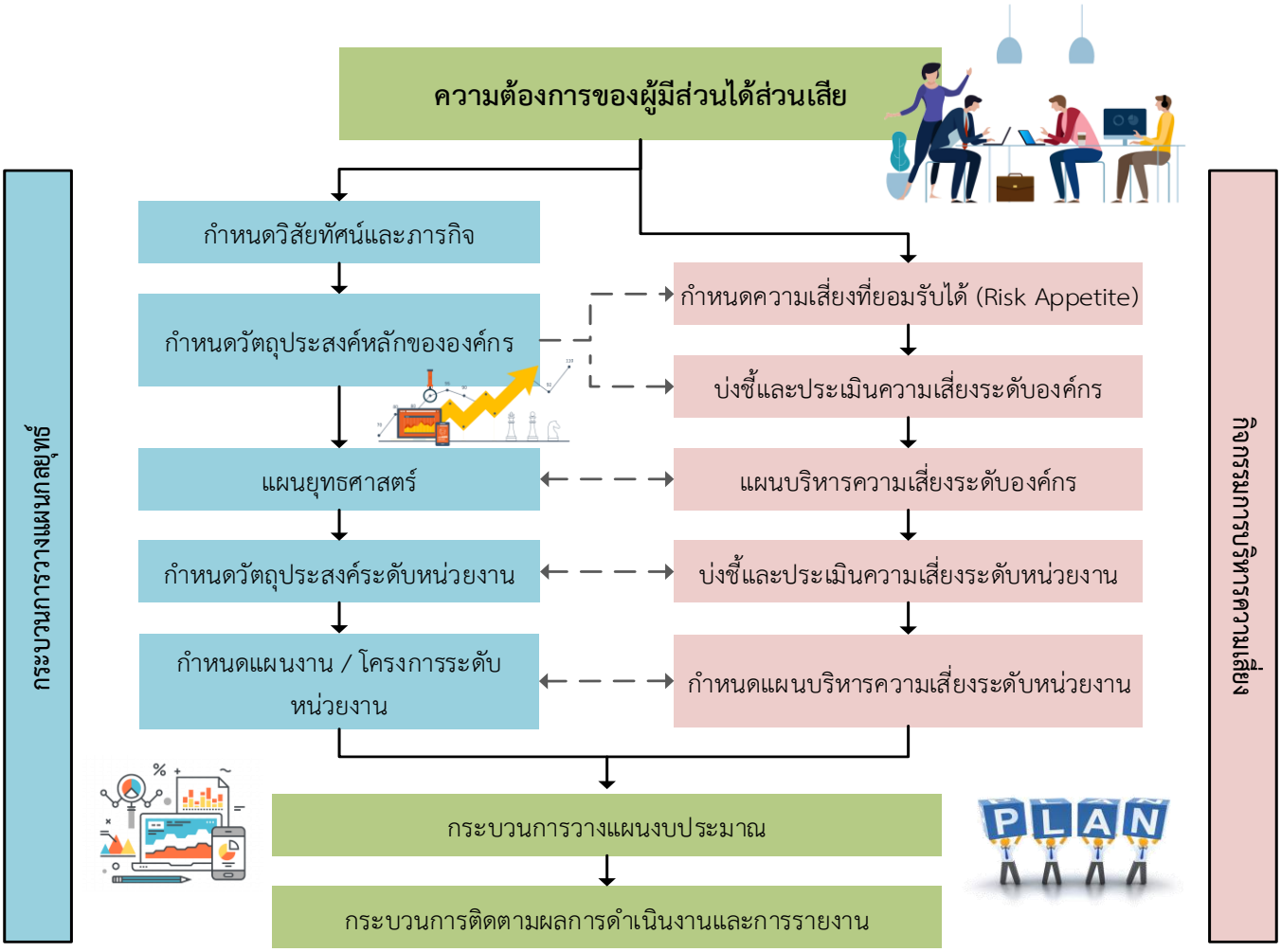
๓) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (Rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

๔) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้าและให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

๕) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการในการนำการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

ความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งที่มีอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร และสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อการบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เมื่อองค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต้องมีการประเมิน และตัดสินใจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบกับองค์กรจนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่ง ต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร โดยมีขั้นตอน**ตามแผนผังที่แสดง** ดังนี้



ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในลักษณะที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยค่าดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดขององค์กร (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และจะต้องมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA, RT ได้อย่างทั่วทั้งองค์กร รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ ๒ การบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร จะเริ่มจากการจัดทำ Risk Universe เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด (S-O-F-C-I) โดยปัจจุบัน กยท. ได้กำหนดแหล่งที่มาในการในการพิจารณา ประกอบด้วย

(๑) ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา ที่ไม่สามารถจัดการได้

(๒) ตัวชี้วัดตาม PA องค์กร/แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ,

(๓) นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.

(๔) ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร,

(๕) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร

(๖) ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๗) แผนแม่บทด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง

(๘) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยทุกแหล่งที่มาจะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม

รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และหลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะมีการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และจะต้องมีกระบวนการถ่ายทอดและสื่อสารปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรให้แก่ส่วนงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จะดำเนินการโดยการให้ส่วนงานที่รับผิดชอบกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับกองบริหารความเสี่ยงเพื่อดำเนินงานตามแบบระบุมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย (๑) การระบุสาเหตุของความเสี่ยง, (๒) การระบุมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่, (๓) การกำหนดกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง, (๔) วิธีการจัดการความเสี่ยง (๔T: Take, Treat, Transfer, Terminate), (๕) การวิเคราะห์ Cost-Benefit อย่างน้อย ๒ ทางเลือก, (๖) การประเมินทางเลือก (๗) ระยะเวลาในการดำเนินการ และ (๘) ผู้รับผิดชอบ และในกรณีของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ส่วนงานจะต้องจัดทำแบบรายงานการระบุจุดอ่อน และมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (๑) ชื่อปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร, (๒) การควบคุมภายในที่มีอยู่, (๓) จุดอ่อนของการควบคุมภายใน, (๔) มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน, (๕) กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จ และ (๖) ผู้รับผิดชอบ

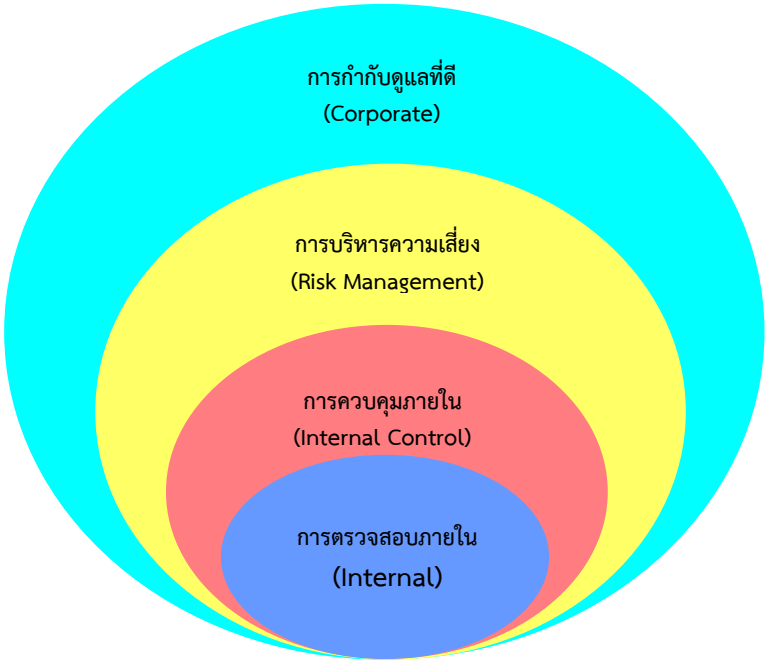
ขั้นตอนที่ ๔ การบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงระดับส่วนงาน จะเริ่มจากการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยแหล่งที่มาในการพิจารณา ประกอบด้วย (๑) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการของ กยท. ที่ส่วนงานรับผิดชอบ, (๒) การประชุม หารือ ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน, (๓) ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของสำนักตรวจสอบภายใน และ (๔) การคาดการณ์จากการไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยทุกแหล่งที่มาจะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และหลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะมีการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน และจะต้องมีกระบวนการถ่ายทอดและสื่อสารปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงานให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรในสังกัดของส่วนงานนั้นๆ

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ส่วนงาน/หน่วยงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงจะหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อดำเนินงานตามแบบระบุแผนจัดการความเสี่ยง ของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (RM๑, RM๒) ประกอบด้วย (๑) ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นปัจจัยเสี่ยง (UR), (๒) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด, (๓) การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ภายนอก), (๔) การเลือกวิธีการจัดการ

ความเสี่ยง (๔T: Take, Treat, Transfer, Terminate), (๕) มาตรการ/แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง, (๖) งบประมาณ และ (๗) ผู้รับผิดชอบ และในกรณีที่ประเมินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม แล้วพบว่ายังมีการควบคุมภายในที่ยังไม่เพียงพอ ส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องจัดทำแบบรายงานการประเมิน ผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๒) ซึ่งประกอบด้วย (๑) ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม, (๒) การควบคุมภายในที่มีอยู่, (๓) การประเมินผลการควบคุมภายใน, (๔) จุดอ่อนของการควบคุมภายใน, (๕) มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน, (๖) กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จ และ (๗) ผู้รับผิดชอบ

๓.๓ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

การบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพต่อไปนี้



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ้มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความถูกต้อง ความโปร่งใส เชื่อถือได้

๓) การตรวจสอบภายใน คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง คือ แผนกการควบคุมภายในจะเป็นผู้คัดกรองประเด็นเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมให้ผลกระทบลดลงได้ และส่งมอบความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นให้กับแผนกบริหารความเสี่ยงไปพิจารณากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด และผลกระทบต่อองค์กร ต่อไปส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นกระบวนการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำกระบวนการหรือระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้มีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ได้มากที่สุด

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ รูปแบบ คือ การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (key risk indicators) และการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (key performance indicators) ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล โดยการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

๓.๔ นโยบายการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ การยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance), การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจของ กยท. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสริมสร้างจิตสำนึก ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานปกติ และสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ป้องกันการทุจริต ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ระบบบัญชีและรายงานทางการเงินมีความถูกต้องเชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งได้รับความน่าเชื่อถือและ ความไว้วางใจจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า รวมถึงบุคคลทั่วไป และยังรวมไปถึงการที่องค์กรสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร บนข้อมูลพื้นฐานที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติภายใต้การมีระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น กยท. จึงได้กำหนดหลักการสำคัญ และแนวปฏิบัติการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) รองรับกระบวนการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการ บูรณาการ (GRC Capability Model) จำนวน ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ เรียนรู้ (Learn) การกำหนดแนวทางดำเนินการ (Align) การปฏิบัติงาน (Perform) และการติดตามตรวจสอบ (Review) โดยจำแนกตามองค์ประกอบสำคัญ ๕ องค์ประกอบ (Critical Five Disciplines) ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ ๑ : การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance)

หลักเกณฑ์ : การกำกับดูแลที่ดี เป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดวิธีการที่จะระบุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวปฏิบัติ :

๑. จัดให้มีคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

๒. กำหนดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถ มาเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

๓. จัดให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันของคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบระหว่างการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

๔. กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยให้มีการรายงานผลต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการ หรือผู้บริหาร ให้ทราบอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอ เหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างชัดเจน รวมทั้งหากตรวจพบปัญหาและอุปสรรค ก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๕. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณต่อตนเอง องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคำนึงถึงหลักในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๗ ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่, ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ, การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน, การดำเนินงานที่โปร่งใส, การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว, การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจและการมีส่วนร่วม

๖. สนับสนุนการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และไม่กระทำการอันฝ่าฝืนการป้องกันการผูกขาด ป้องกันและต่อต้านทุจริต การให้หรือรับสินบนการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา การป้องกันการฟอกเงิน และการป้องกันรักษาการใช้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้ง การดำเนินการด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๗. พัฒนาและปรับปรุงแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)

๘. กำหนดให้มีการสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) และเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา

องค์ประกอบที่ ๒ : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control)

หลักเกณฑ์ : หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เพียงแต่บริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย และการกำหนดกิจกรรมการควบคุมของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการ

แนวปฏิบัติ :

๑. สร้างทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้นำองค์กรและเจ้าหน้าที่ กยท. เพื่อประโยชน์ในการจัดการทำแผนบริหารความเสี่ยง และแนวทางการสื่อสารกิจกรรมควบคุมแก่บุคคลแต่ละกลุ่มอย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ

๒. จัดให้มีการเผยแพร่ สื่อสาร ความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และความสำคัญเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติตามแนวทาง คู่มือ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด โดยมุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

๓. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยมีการใช้ฐานข้อมูลในอดีตบูรณาการกับการคาดการณ์ข้อมูลในอนาคตที่รวบรวมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ประกอบการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงและมาตรการในการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

๔. กำหนดให้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance Risk and Compliance : GRC) อันเป็นแนวทางให้ กยท. เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง สามารถลดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นได้

๕. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการ และผู้บริหารยอมรับได้ทั้งนี้มีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลตอบแทน ซึ่งจะต้องดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

๖. จัดให้มีกระบวนการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนด/วิเคราะห์สร้างมูลค่า (Value Creation) และการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) ตลอดจนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันกับแผนแม่บทอื่น ๆ ใน กยท.

๗. จัดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะต้องมีการเชื่อมโยงประเมินผลการดำเนินงานกับค่าตอบแทน/แรงจูงใจ ทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน

๘. จัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น การเตือนภัยความเสี่ยงองค์กร (Early Warning System : EWS) การวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนขอบเขตและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้ทันเวลาเวลาและสถานการณ์โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และมีลักษณะเป็น Leading Indicator ตลอดจนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนบนฐานการใช้ข้อมูลที่หลากหลายซึ่งสามารถคาดการณ์สถานการณ์ความเสี่ยง และวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

๙. จัดให้มีบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบระบบควบคุมภายใน และทบทวนระบบที่สำคัญอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๑๐. จัดให้มีการสำรวจพฤติกรรมทัศนคติ และความรู้ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และสรุปผลเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

๑๑. จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าและจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งในส่วนของระดับองค์กร และระดับส่วนงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

องค์ประกอบที่ ๓ : การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance)

หลักเกณฑ์ : การกำกับดูแลการปฏิบัติงานทำหน้าที่ควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ผ่านการกำกับควบคุมดูแลให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

แนวปฏิบัติ :

๑. คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของ กยท. จะต้องทำความเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบของตนตามคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้ถูกดำเนินการทางวินัยและกฎหมาย

๒. กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์และทบทวนคำสั่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และให้มีการนำระเบียบ ข้อบังคับของ กยท. ไปใช้ประกอบการจัดทำแนวปฏิบัติงานหรือคู่มือปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการสื่อสารคำสั่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับของ กยท. ให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๓. ห้ามมิให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของ กยท. นำตำแหน่งหน้าที่ไปแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและบุคคลอื่นโดยมิชอบ และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) รวมทั้งไม่ยอมรับการทุจริตคอร์รัปชั่นทุกรูปแบบ

๔. บุคลากรของ กยท. ต้องไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยเคารพและปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งบุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน

๕. บุคลากรของ กยท. ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการรักษาความลับของข้อมูล โดยยึดถือกฎหมายและจริยธรรมที่จะไม่นำข้อมูลของ กยท. บุคคล หรือนิติบุคคลที่เข้าร่วมดำเนินการเกี่ยวกับกิจการของ กยท. ไปเปิดเผยหรือใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์อย่างอื่นอันนอกเหนือไปจากที่ได้รับอนุญาต หรือเป็นไปตามกฎหมาย

๖. การตกลงทำนิติกรรมสัญญา ข้อตกลงใด ๆ ของ กยท. ต้องเป็นไปตามกระบวนการขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้ และต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหรือขัดต่อความสงบเรียบร้อยศีลธรรมอันดีของประชาชน รวมทั้งจารีตและประเพณี

๗. เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ นำกฎหมายไปบังคับใช้แล้วเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ฝ่ายกฎหมายและหน่วยงาน Compliance Unit สามารถเป็นที่ปรึกษาในการตอบข้อหารือเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมายตามระเบียบข้อบังคับของ กยท.

๘. จัดให้มีรายงานติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานการบูรณาการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance: GRC)

องค์ประกอบที่ ๔ : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

หลักเกณฑ์ : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวปฏิบัติ :

๑. กยท. ต้องกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการบรรลุสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะเพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน ด้วยการวิเคราะห์ Scenario ต่าง ๆ โดยการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

๒. กำหนดให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความทันกาลหรือมีกระบวนการในการติดตามแนวโน้มของข้อมูล

๓. กำหนดให้มีกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพร้อมปรับเปลี่ยนแผนอย่างทันท่วงที โดยมีการวิเคราะห์ถึงตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของแต่ละแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

๔. กำหนดให้มีการวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligence Risk ด้วยการวิเคราะห์ Scenario ต่าง ๆ โดยการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

๕. กำหนดให้มีการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work Systems) ขององค์กรรวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงานในเชิงบูรณาการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๖. กำหนดให้ทุกส่วนงานจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และครอบคลุมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

๗. กำหนดให้มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร และถ่ายทอดตัวชี้วัดในการดำเนินงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเข้ากับระบบประเมินผล และแรงจูงใจของส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๘. กำหนดให้มีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที (กรณีตามปกติและสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ ๕ : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management)

หลักเกณฑ์ : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เป็นแนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบเชิงลบทางสังคมภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดการบูรณาการกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนขององค์กร

แนวปฏิบัติ :

๑. กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและด้านลูกค้าและตลาดและจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

๒. กำหนดให้มีการรับฟัง และวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวัง ของกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมทั้งทบทวนระบบและกระบวนการทำงาน สำหรับใช้ประกอบการกำหนดการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk ที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจและเติบโตอย่างยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation)

๓. กำหนดให้มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องนำความต้องการ/ความคาดหวัง มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม

๔. กำหนดให้มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียน และมีระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งจะต้องดำเนินการเผยแพร่นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านช่องทางที่สำคัญ รวมทั้งบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการมาวิเคราะห์ประเมินประสิทธิผล เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน

๕. กำหนดให้มีนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม

ในกรณีที่ผู้บริหาร พบว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผ่าน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะอนุกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบาย

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายกุลเดช พัวพัฒนกุล)
ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

บทที่ ๔ เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RMIC)

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จากเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบประเมินผลใหม่ รวมถึงกรอบการประเมิน (Assessment framework) ในภาพรวมที่จะเริ่มใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

กองบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบในด้านที่ ๓) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของ กยท. ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนามุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และ**การดำเนินงานที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์** และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน ซึ่งเน้น **การเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน** ดังนั้น เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RMIC) จึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RMIC) แบ่งออกเป็น ๕ หัวข้อหลัก ดังนี้

Governance & Culture

ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ บรรยายกาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร

Strategy & Objectives Setting

การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ธุรกิจ การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

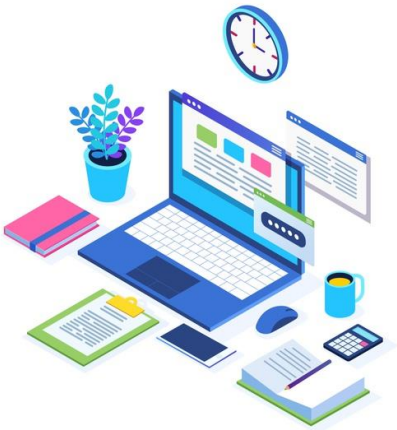
Performance

กระบวนการบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk

Review & Revision

การทบทวนการบริหารความเสี่ยง การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการระบวนการบริหารความเสี่ยง การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่นัยสำคัญ

Information Communication & Reporting



ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

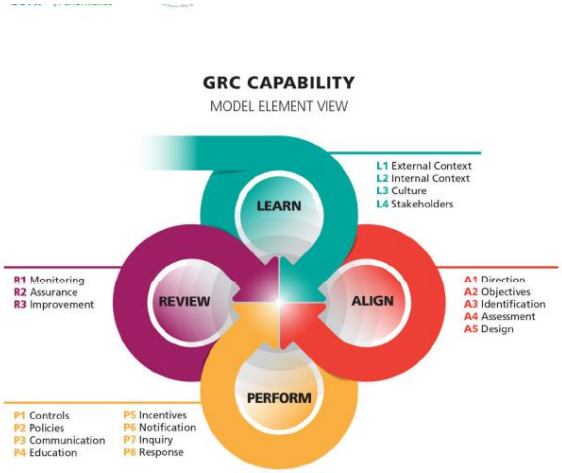
โดยเกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

๑. Governance and Culture ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการควบคุม

๑.๑ Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control (บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด RA ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม ความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงและมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจ ในการบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

- การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- การเผยแพร่นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
- นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร
- การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป



GRC

การกำหนดนโยบายที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ทั้ง Governance Risk Compliance

๑.๒ Establishes Operating structures (โครงสร้างและบทบาทหน้าที่)

- การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน
- การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น) รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจน
- โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง
- โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
- การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๓ Defines Desired Culture (บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง)

- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
- การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รส. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
- การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
- กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ สามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

๑.๔ Demonstrates Commitment to Core Values (ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร)

- การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
- การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนอง และ ส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รส. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
- กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

๑.๕ Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals (ระบบแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร)

- การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
- ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน
- กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
- การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

๒. Strategy & Objectives Setting การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

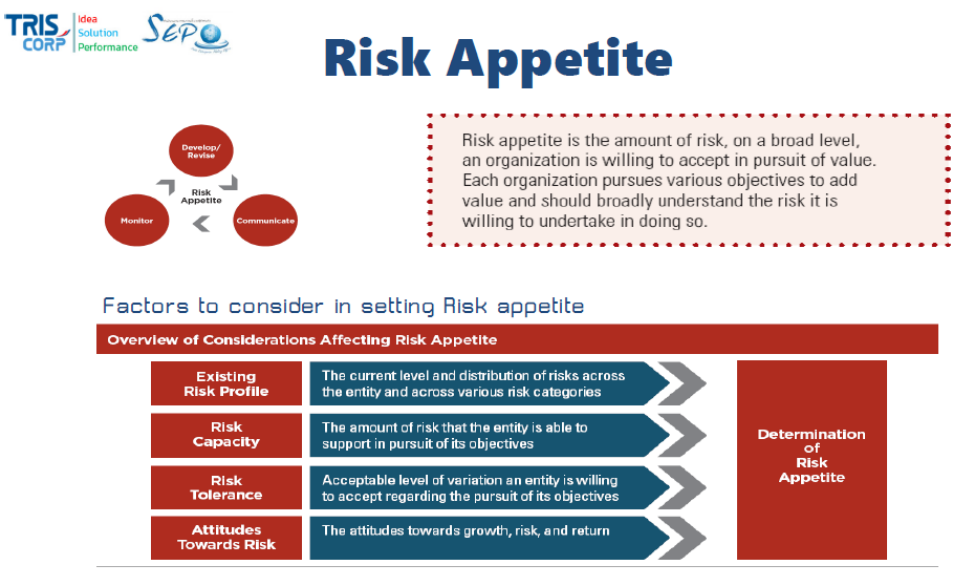
กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ การวางแผนการลงทุนที่สำคัญ ที่เชื่อมโยง กับการกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์/เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กร

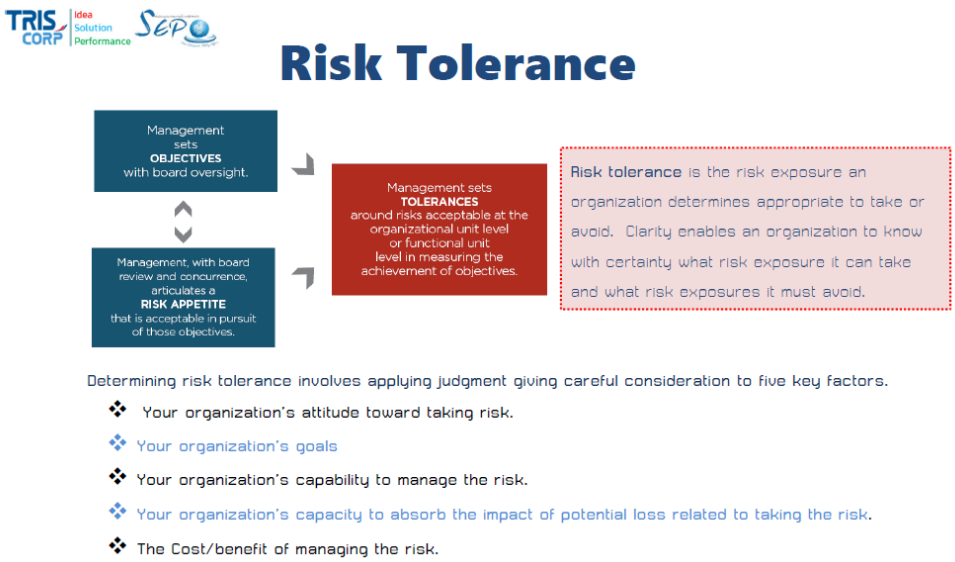
ด้วยการบริหารความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

๒.๑ Analyzes Business Context

(การวิเคราะห์ธุรกิจ) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ – การวิเคราะห์ธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

๒.๒ Defines Risk Appetite (การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite : RA)





- กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite:RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance:RT)
- การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และ คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

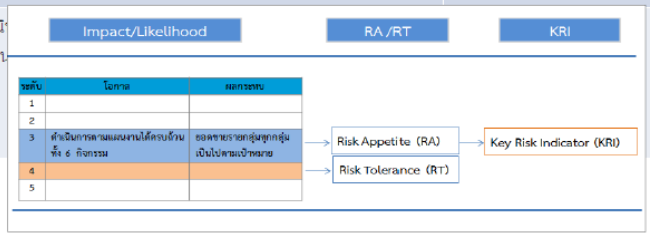
• รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

• การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

• มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยนเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard องค์กร)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	การดำเนิ หน่วยงาน	



๒.๓ Evaluates Alternative Strategies

(การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์) – ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

๒.๔ Formulates Business Objectives

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

- การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้
- การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอคณะกรรมการ รส. เพื่ออนุมัติ
- การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓. Performance (กระบวนการบริหารความเสี่ยง)

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กรการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนาไปกำหนดแผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มี และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk) เพื่อให้รู้จักองค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดีที่สามารถสร้างความมั่นใจการบรรลุเป้าหมายองค์กร

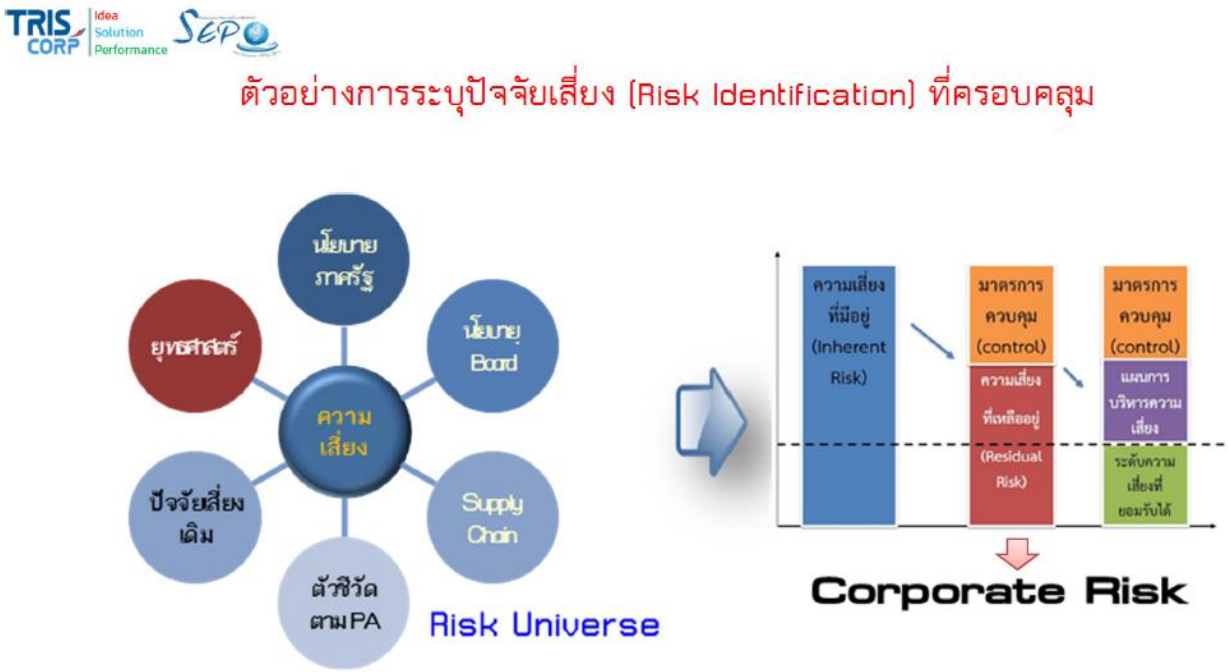
๓.๑ Identifies Risk (การระบุปัจจัยเสี่ยง)

- การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe <u>โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปีไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน</u>
- กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

• กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่ รส. มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

• การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

• มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



๓.๒ Selects and Develops Control Activities (การกำหนดกิจกรรมการควบคุม)

- การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร
- มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน
- ทุกสายงานมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
- มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๓ Assesses Severity of Risk (การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง)

- การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง
- การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขต ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
- การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
- การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๔ Prioritizes Risks (การจัดลำดับความเสี่ยง)

- การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)
- การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด
- การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส
- การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนด ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๕ Implements Risk Responses (๕%) (การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้)

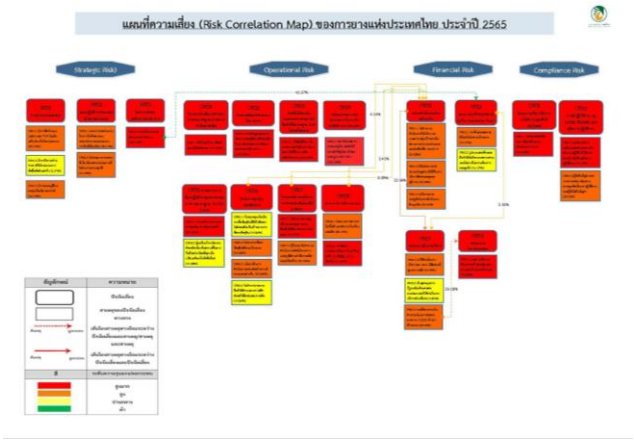
- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้
- พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร **โดยแผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้นต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆได้อย่างชัดเจนกรณีที่ดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงจะไม่มีคุณภาพ หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน**
- การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

• การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

• มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๖ Develops Portfolio View (การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk)

• การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง



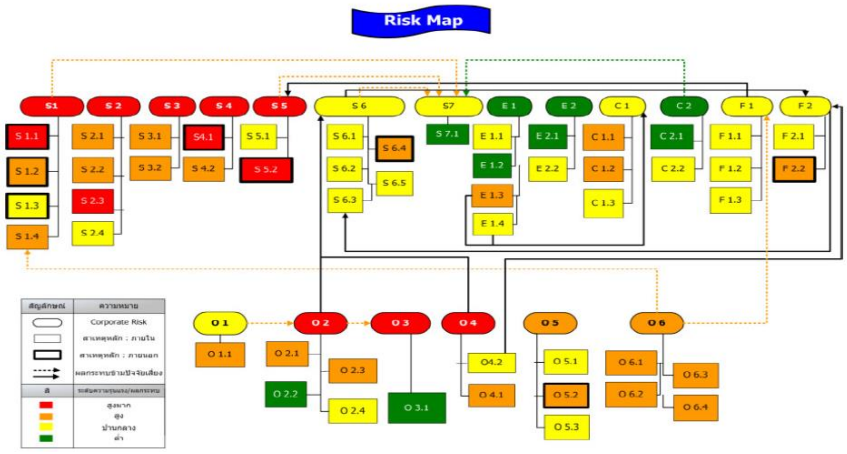
• การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกันเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

• การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

• การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

• มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

ตัวอย่าง Risk Map: Conceptual



๔. Review & Revision (การทบทวนการบริหารความเสี่ยง)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

๔.๑ Reviews Risk and Performance (การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง)

- การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

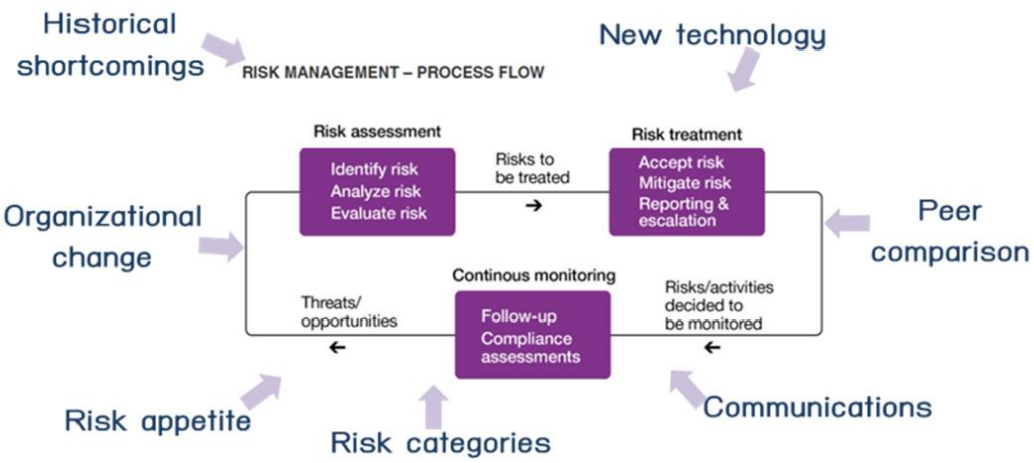
๔.๒ Pursues Improvement in Enterprise Risk Management (การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง)

- การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากร ในด้านการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๔.๓ Assesses Substantial Change (การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

ตัวอย่างการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๕. Information Communication & Reporting (ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล)

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล การควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้ง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดี

๕.๑ Communicates Risk Information (การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง)

- การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
- การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา

- การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

๕.๒ Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance (การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และ ผลการดำเนินงาน)

- มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
- กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

• การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

• มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๕.๓ Leverages Information and Technology (ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง)

• การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

• ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

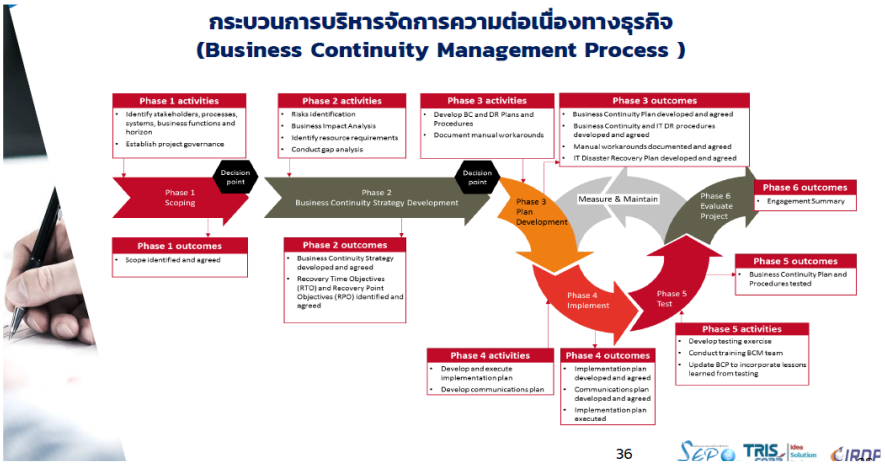
• พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

• พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

• มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๕.๔ Business Continuity Management : BCM (กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ)

- กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย
- ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
- กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรในระยะยาว
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



บทที่ ๕ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	กระบวนการ	ระดับองค์กร
แหล่งที่มาในการพิจารณา ประกอบด้วย ๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการของ กยท. ที่ส่วนงานรับผิดชอบ ๒. การประชุม หารือ ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ๓. ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของสำนักตรวจสอบภายใน ๔. การคาดการณ์จากการไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด 	**<u>การระบุปัจจัยเสี่ยง</u>** เป็นการพิจารณาความเสี่ยงทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) ๒. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: OR) ๓. ด้านการเงิน (Financial Risk: FR) ๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk: CR) ๕. ปัจจัยเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Intelligent Risk: IR) โดยจะมีการระบุค่าคาดหวัง ค่า Risk Appetite และค่า Risk Tolerance ซึ่งจะสอดคล้องกับค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ PA องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปีของ กยท. จะดำเนินการโดยนำตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินการดำเนินงานของ กยท. มาระบุความสัมพันธ์ของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีความเกี่ยวข้องกับแหล่งที่มาเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (ในอดีตหรือการคาดการณ์)	***แหล่งที่มาในการพิจารณา ประกอบด้วย*** ๑. ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา ที่ไม่สามารถจัดการได้ ๒. ตัวชี้วัดตาม PA องค์กร/แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ ๓. นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท. ๔. ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ๕. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร ๖. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๗. แผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล

กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมออกเป็น ***๔ ด้าน ประกอบด้วย***

๑. ด้านปัจจัยนำเข้า

๒. ด้านกระบวนการ

๓. ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

๔. ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล

โดยในแต่ละด้านจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น ๓ ระดับ โดยมีระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังนี้

คะแนนรวม ๑ – ๑๑ ต้อง**จัดทำมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน** (ปย.๒)

คะแนนรวม ๑๒ ไม่ต้องจัดทำมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน

กยท. ได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น ๒ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

๒. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

โดยในแต่ละด้านจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น ๓ ระดับ โดยมีระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

คะแนนรวม ๑ – ๓ ต้อง**จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง**

คะแนนรวม ๔ และมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้อง**จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง**

คะแนนรวม ๔ และมีผลการดำเนินงานเป็นไปเป้าหมาย ไม่ต้องทำแผนจัดการความเสี่ยง

คะแนนรวม ๕ – ๘ ไม่ต้องทำแผนจัดการความเสี่ยง

<u>การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน</u>

<u>และการวิเคราะห์ความเสี่ยง</u>

เป็นการวิเคราะห์ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่ระบุว่าความเสี่ยงต่างๆ หากดำเนินการได้ภายใต้การควบคุมภายในที่เพียงพอ ก็สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ แต่ถ้าหากการควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ จะต้องจัดทำมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน นอกจากนี้หากยังมีความเสี่ยงคงเหลือ ก็ต้องจัดทำ**แผนจัดการความเสี่ยง**เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ซึ่งในเบื้องต้น กบค. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการจัดทำ Risk Universe ซึ่งมีเงื่อนไขการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (UR) โดยการนำคะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน **หารด้วย ๒ และบวกด้วยคะแนนการวิเคราะห์ความเสี่ยง** หากมีผลรวม **ตั้งแต่ ๙ คะแนนขึ้นไป** ให้นำไปเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (UR) แต่หากมีผลรวม**ต่ำกว่า ๙ คะแนน** ให้นำไปเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RMC) เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

กรณีที่คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน หารด้วย ๒ คะแนนและนำมาบวกกับคะแนนรวมของการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ต่ำกว่า ๙ คะแนนจะถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะต้องทำทั้งแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ตามแบบระบุมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RM ๕)

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปี 2566

ระดับคะแนน	การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
1	ไม่มีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอ	ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน	ไม่สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จในกรอบเวลาที่กำหนด	ไม่มีการติดตาม หรือติดตาม แต่ไม่มีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก และส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
2	มีปัจจัยนำเข้าเพียงพอ แต่ขาดความครบถ้วน	มีแนวทางปฏิบัติ แต่ยังไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ แต่ไม่ครบถ้วน	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
3	ปัจจัยนำเข้ามีความครบถ้วนเหมาะสม	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบอย่างถูกต้องครบถ้วน	ไม่มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย

มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (UR) โดยแบ่งออกเป็น ๒ มิติ แต่ละมิติจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น ๕ ระดับ ประกอบด้วย

๑. โอกาสเกิด (Likelihood) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

Likelihood and Impact Model

			Likelihood				
			Rare	Unlikely	Moderate	Likely	Almost Certain
			1	2	3	4	5
Impact	Severe	5	5	10	15	20	25
	Major	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	Minor	2	2	4	6	8	10
	Negligible	1	1	2	3	4	5

<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง

ในเบื้องต้น กบค. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการจัดทำ Risk Universe

มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (SR-OR-FR-CR-IR) โดยแบ่งออกเป็น ๒ มิติ ซึ่งแต่ละมิติจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น ๕ ระดับ ประกอบด้วย

๑. โอกาสเกิด (Likelihood) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

เป็นการจัดลำดับความรุนแรง โดยกำหนดจากนำค่าโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับสูงมาก (๒๐-๒๕ คะแนน) (สีแดง)

๒. ระดับสูง (๑๐-๑๖ คะแนน) (สีส้ม)

๓. ระดับปานกลาง (๕-๙ คะแนน) (สีเหลือง)

๔. ระดับต่ำ (๑-๔ คะแนน) (สีเขียว)

โดย กยท. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง และในกรณีที่ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำ**แผนจัดการความเสี่ยง**ต่อไป

<u>การจัดลำดับความเสี่ยง</u>

เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณาได้โดยใช้ตารางหรือแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	บ่อย	บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	๕	๕ (๑x๕)	๑๐ (๒x๕)	๑๕ (๓x๕)	๒๐ (๔x๕)	๒๕ (๕x๕)
	สูง	๔	๔ (๑x๔)	๘ (๒x๔)	๑๒ (๓x๔)	๑๖ (๔x๔)	๒๐ (๕x๔)
	ปานกลาง	๓	๓ (๑x๓)	๖ (๒x๓)	๙ (๓x๓)	๑๒ (๔x๓)	๑๕ (๕x๓)
	น้อย	๒	๒ (๑x๒)	๔ (๒x๒)	๖ (๓x๒)	๘ (๔x๒)	๑๐ (๕x๒)
	น้อยมาก	๑	๑ (๑x๑)	๒ (๒x๑)	๓ (๓x๑)	๔ (๔x๑)	๕ (๕x๑)

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

เป็นการจัดลำดับความรุนแรง โดยกำหนดจากนำค่าโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับสูงมาก (๒๐-๒๕ คะแนน) (สีแดง))

๒. ระดับสูง (๑๐-๑๖ คะแนน) (สีส้ม)

๓. ระดับปานกลาง (๕-๙ คะแนน) (สีเหลือง)

๔. ระดับต่ำ (๑-๔ คะแนน) (สีเขียว)

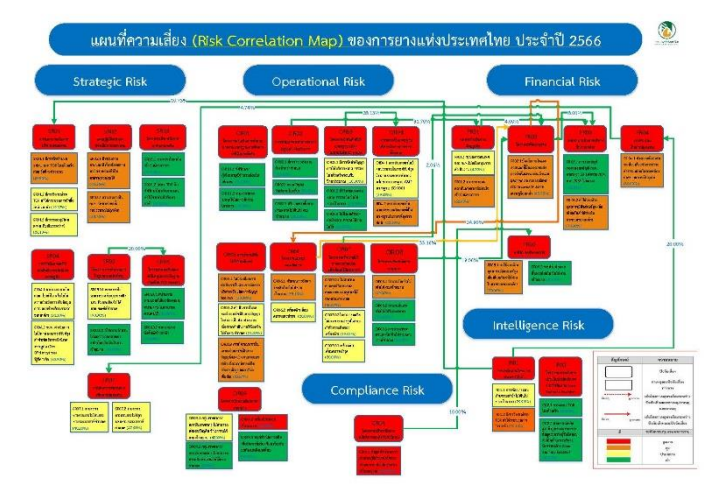
โดย กยท. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง และในกรณีที่ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำ**แผนจัดการความเสี่ยง**ต่อไป

ส่วนงาน/หน่วยงาน ที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงจะหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงานหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานตามแบบระบุแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (RM๑, RM๒) ดังนี้ (๑.) ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นปัจจัยเสี่ยง (UR) (๒.) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๓.) การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ภายนอก) (๔.) การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (๔T: Take,Treat, Transfer,Terminate) (๕.) มาตรการ/แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (๖.) งบประมาณ (๗.) ผู้รับผิดชอบ ในกรณีที่ประเมินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม แล้วพบว่ายังมีการควบคุมภายในที่ยังไม่เพียงพอ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ต้องจัดทำ**แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน** (ปย.๒) ซึ่งประกอบด้วย (๑.) ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (๒.) การควบคุมภายในที่มีอยู่ (๓.) การประเมินผลการควบคุมภายใน (๔.) จุดอ่อนของการควบคุมภายใน (๕.) มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๖.) กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จ (๗.) ผู้รับผิดชอบ	**<u>การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงมาตรการควบคุมภายใน</u>** เป็นการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงมาตรการการควบคุมภายใน ภายใต้แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากที่สุด 	***ส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงจะหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับกองบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินงานตามแบบระบุมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RM๕) ดังนี้*** (๑.) การระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ (๒.) การระบุจุดอ่อนของการควบคุมภายใน (๓.) การระบุมาตรการควบคุมภายใน (๔.) การระบุระยะเวลาดำเนินการ (๕.) การระบุผู้รับผิดชอบ (๖.) การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (๓.) การกำหนดกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง (๔.) วิธีการจัดการความเสี่ยง (๔T: Take, Treat, Transfer, Terminate) (๕.) การวิเคราะห์ Cost-Benefit อย่างน้อย ๒ ทางเลือก (๖.) การประเมินทางเลือก (๗.) การระบุระยะเวลาในการดำเนินการ (๘.) การระบุผู้รับผิดชอบ

สำหรับการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน จะใช้การบูรณาการแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาปฏิบัติพร้อมกันเพื่อลดทรัพยากร และงบประมาณ

<u>การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ</u>

เป็นการสร้างเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้ เรียกอีกอย่างว่าการจัดทำ Risk Correlation Map



สำหรับการจัดทำ Risk Correlation Map ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. กองบริหารความเสี่ยงจัดเตรียมฐานข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๒. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับปัจจัยเสี่ยง สาเหตุและสาเหตุ และสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Gap Analysis และ Pearson's Correlation เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของความสัมพันธ์

๓. จัดทำแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๔. ประชุมร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อจัดทำร่าง Risk Correlation Map และแผนจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการร่วมกัน

๕. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. (RMC) พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๖. นำเสนอคณะกรรมการ กยท. เพื่อทราบ และแจ้งเวียนทุกส่วนงาน และเจ้าของปัจจัยเสี่ยง

๑. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย สามารถรายงานตามแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๒-๒, RM๑-๒) ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องระบุลงในระบบ ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยเสี่ยง/กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง (๒) แผน/ผล (๓) ระยะเวลาดำเนินการ (๔) ผลการดำเนินงาน (๕) ปัญหาอุปสรรค (๖) แนวทางการแก้ไข (๗) เอกสารแนบที่เกี่ยวข้อง (๘) ผลการดำเนินการจริงของโอกาสเกิด และผลกระทบ (๙) ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน **- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๒) รายงานผลลงในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไปเป็นประจำทุกเดือน** **- รายงายผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ของส่วนงาน (RM๒-๒) รายงานผลลงในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายในที่วันที่ ๑๐ หลังสิ้นไตรมาสเป็นประจำทุกไตรมาส**	**<u>การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u>** เป็นการกำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) ต่อผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งระดับส่วนงานและระดับองค์กร รวมทั้งการรายงานผลต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. (RMC), คณะกรรมการ กยท., กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามเกณฑ์การประเมินผลดำเนินงานของ สคร. 	**๑. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร** สามารถรายงานตามแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ของส่วนงาน/หน่วยงาน (RM๒-๑, RM๑-๑) ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องระบุลงในแบบรายงานประกอบด้วย (๑) ปัจจัยเสี่ยง/กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง (๒) ระยะเวลาดำเนินงาน (๓) สถานการณ์ดำเนินงาน (๔) ปัญหาอุปสรรค (๕) แนวทางการแก้ไข (๖) เอกสารแนบ (๗) ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน **- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๑) ส่งให้ส่วนงาน ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไปเป็นประจำทุกเดือน** **- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๑) และรายงานสถานะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๓) ลงในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนถัดไปเป็นประจำทุกเดือน**

๒. การรายงานผลการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย

สามารถรายงานได้ทางระบบสารสนเทศการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตาม**แบบรายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓)** ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องระบุลงในระบบ ประกอบด้วย

(๑) ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

(๒) จุดอ่อนของการควบคุม

(๓) ขั้นตอน/รายการปรับปรุงการควบคุม

(๔) กำหนดเสร็จ

(๕) ผู้รับผิดชอบ

(๖) สถานะดำเนินการ

(๗) ความก้าวหน้าของการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

-**ในกรณีที่เป็นหน่วยงานย่อย รายงานทุกวันที่ ๓ หลังสิ้นไตรมาส**

- **ในกรณีที่เป็นหน่วยงาน รายงานทุกวันที่ ๕ หลังสิ้นไตรมาส**

๓. การประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบประเมิน ภาคผนวก ก)

ซึ่งทุกส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย จะต้องดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**ปีละ ๒ ครั้ง** คือภายใน**เดือนมีนาคม และเดือนกันยายน**

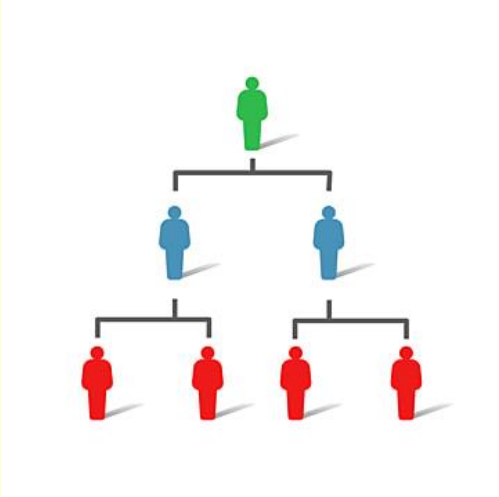
กองบริหารความเสี่ยง นำเสนอผู้บริหารในรูปแบบรายงาน Early Warning ประจำเดือนทุกวันที่ ๑๕ หลังสิ้นเดือน และมีการนำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RMC) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ (CG) คณะกรรมการ กยท. อย่างน้อยไตรมาส ละ ๑ ครั้ง

๒. การรายงานผลการควบคุมภายในระดับองค์กร

เป็นการสรุปการประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบประเมิน ภาคผนวก ก) ในภาพรวมของ กยท. ซึ่งจะรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RMC) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ (CG) คณะกรรมการ กยท. ปีละ ๒ ครั้ง

๓. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน

จะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. (RMC) ไตรมาสละครั้ง

๔. การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน การทบทวนคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งกองบริหารความเสี่ยง จะกำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการทบทวนปีละ ๑ ครั้ง โดยสามารถรายงานตาม**แบบการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (RM๔)** ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องระบุลงในแบบรายงาน ประกอบด้วย (๑) คู่มือการปฏิบัติงาน (๒) ประเด็นปัญหาที่พบ (๓) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (๔) ส่วนงานที่รับผิดชอบ (๕) สถานะในการดำเนินการ (๖) รายละเอียดการดำเนินการ และการรายงานตาม**แบบทบทวนคำสั่ง/ระเบียบ/ข้อบังคับ (RM๔-๑)** ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องระบุลงในแบบรายงาน ประกอบด้วย (๑) ชื่อคำสั่ง/ชื่อกฎ/ชื่อระเบียบ/ชื่อข้อบังคับ (๒) เหตุผลหรือรายละเอียดการทบทวน (๓) ส่วนงานผู้ดำเนินการ (๔) สถานการณ์ดำเนินการ (๕) รายละเอียดการดำเนินการ		**๔. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance)** จะเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน จากการทบทวนคู่มือปฏิบัติงาน การสอบทานกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การติดตามผลการดำเนินการหลังการสอบทาน รวมทั้งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งจะรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RMC) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ (CG) คณะกรรมการ กยท. อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

ส่วนงาน/หน่วยงาน จะต้องดำเนินการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการในไตรมาสที่ ๒ ของปี โดย **- หน่วยงานต้องทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอส่วนงาน ภายในวันที่ ๕ หลังสิ้นไตรมาสที่ ๒** **- ส่วนงานต้องทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอกองบริหารความเสี่ยง ภายในวันที่ ๕ หลังสิ้นไตรมาสที่ ๒** 	**<u>การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</u>** เป็นการกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงของสถานะความเสี่ยง (ระดับความรุนแรง) และแผนจัดการ ความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการควบคุมภายใน 	**กองบริหารความเสี่ยง ดำเนินการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กรและระดับส่วนงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** ซึ่งจะรายงานผลการทบทวนต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. (RMC) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ (CG) และคณะกรรมการ กยท.

บทที่ ๖ แนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงของ กยท.

ความสำคัญ

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นการปลูกฝังและสร้างการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลัก และการสร้างแรงจูงใจและค่าตอบแทนจากการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงตามบริบทขององค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปลูกฝังและสร้างการรับรู้รวมถึงความตระหนักในความสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

๓. เพื่อพัฒนาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านบริหารความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองต่อค่านิยมหลักขององค์กร

๔. เพื่อเชื่อมโยงการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

ค่านิยมหลักของการยางแห่งประเทศไทย

ประกอบด้วย

R: Rule (ถูกต้องตามกฎเกณฑ์)

U: Unity (เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน)

B: Be Innovative (สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่)

B: Beyond Service (ใส่ใจการให้บริการ)

E: Expertise (เชี่ยวชาญงานในหน้าที่)

R: Responsibility (มีความรับผิดชอบ)

มาใช้เป็นแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

๖.๑ วัฒนธรรมความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖

วัฒนธรรมความเสี่ยง ของ กยท.
ค่านิยมหลักด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร **Analysis :** ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ **Benefit :** โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ **Collaboration :** ร่วมกันสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ **Development :** เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
พฤติกรรมที่พึงประสงค์ **Analysis** ๑. เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพ ๒. เรียนรู้ เข้าใจ ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโลก **Benefit** ๑. โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ๒. มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่ ๓. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ **Collaboration** ๑. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ๒. มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม เข้าใจบทบาทของตนเอง พร้อมทั้งผลักดันภารกิจ และเป้าหมายของทีม **Development** ๑. รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๒. เต็มใจถ่ายทอดความรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาที่เป็นโยชน์

RAOT's Risk Culture Model

วัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร

Risk Core Value (A B C D)

ค่านิยมความเสี่ยง (A B C D)

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมความเสี่ยงทั้ง ๙ ด้าน การยางแห่งประเทศไทย จึงกำหนดพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานสำหรับบุคลากรทุกระดับ ได้นำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ๙ พฤติกรรม ดังนี้

๑. เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมที่สนับสนุนพฤติกรรม อาทิเช่น

(๑) จัดทำ Risk Universe และประเมินความเสี่ยงรวมทั้งประสิทธิผลของการควบคุมภายในของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

(๒) จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง

(๓) จัดทำแผนปฏิบัติการของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

(๔) จัดทำ ทบทวน/ปรับปรุง คู่มือปฏิบัติงาน

(๕) วิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจโดยนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้

๒. เรียนรู้ เข้าใจ ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

(๑) จัดทำคู่มือ BCM และแผน BCP

(๒) จัดทำกิจกรรมประกวดนิทรรศการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

(๓) ติดตามข้อมูลข่าวด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผ่านช่องทางสื่อสารของ กบค.

๓. โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์

(๑) การจัดทำรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากร

(๒) ศึกษาวิเคราะห์และทบทวน/ปรับปรุง คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

(๓) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการควบคุมภายใน

(๔) จัดทำ รวบรวม และแผยแพร่ฐานข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญในการดำเนินงาน

๔. มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่

(๑) มอบหมายงานและแบ่งแยกความรับผิดชอบชัดเจน

(๒) รายงานผลการดำเนินงานตาม PA/MOU/แผนปฏิบัติการ

(๓) จัดให้มีการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

(๔) เข้าร่วมประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC)

(๕) จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

(๖) รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

(๗) เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)

๕. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ

(๑) ถ่ายทอด/ชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด

(๒) รับรู้และทำความเข้าใจนโยบาย GRC

(๓) กำหนด/ทบทวน นโยบาย GRC ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

(๔) ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ คู่มือปฏิบัติงาน

๖. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

(๑) กำหนดให้มีการรับฟัง วิเคราะห์ ความคิดเห็น/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม เข้าใจบทบาทของตนเอง พร้อมทั้งผลักดันภารกิจ และเป้าหมายของทีม

(๑) รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

(๒) ถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงานตามโครงสร้างการบริหารของ กยท.

(๓) เข้าร่วมการประกวดส่วนงาน/หน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๘. รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

(๑) เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของผู้บริหาร

(๒) กำหนด KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่บุคลากรในสังกัด

(๓) เข้าร่วมฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ กบค. กำหนด

(๔) เข้าเรียนหลักสูตร E-Learning ด้านการบริหารความเสี่ยง

(๕) สำรวจความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ พฤติกรรม และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของพนักงานและลูกจ้างในสังกัดตามที่กำหนด

๙. เต็มใจถ่ายทอดความรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์

(๑) กำหนดหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอยู่ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

(๒) จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้หรือสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด

นอกจากนี้ การยางแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง ๖ ประการ ได้แก่

๑. บุคลากรของ กยท. ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการตามแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ได้

๒. บุคลากรของ กยท. ทุกระดับสามารถนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน

๓. บุคลากรของ กยท. ทุกระดับมีส่วนร่วมและเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งติดตามข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. อย่างต่อเนื่อง

๔. ทุกส่วนงาน/ฝ่ายงานของ กยท. ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและป้องกันความผิดพลาดและความเสียหายที่อาจจะเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดขั้นตอน

๕. กยท. ส่งเสริมให้ทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบ มีกิจกรรมการควบคุมภายในที่เพียงพอตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

๖. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กยท. จะต้องนำผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเชื่อมโยงกับการประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน KPI ระดับบุคคล

๖.๒ วัฒนธรรมความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๖

แผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566															
ค่านิยม/พฤติกรรม/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	ผู้รับผิดชอบ
1.เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพ															
1.1 จัดทำ Risk Universe และประเมินความเสี่ยงรวมทั้งประสิทธิผลของการควบคุมภายในของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถจัดทำRisk Universe และประเมินความเสี่ยงรวมทั้งประสิทธิผลของการควบคุมภายในของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย
1.2 จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถจัดการแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการของทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
1.4 จัดทำ ทบทวน/ปรับปรุง คู่มือปฏิบัติงาน	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถจัดทำ /ทบทวน/ปรับปรุง คู่มือปฏิบัติงาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	↔	↔	↔										ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
1.5 วิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจโดยนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถวิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจโดยนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้	ร้อยละ 100	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ทุกส่วนงาน
2.เรียนรู้ เข้าใจ ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก															
2.1 จัดทำคู่มือ BCM และแผน BCP	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถจัดทำคู่มือ BCM และแผน BCP	ร้อยละ 100				↔	↔								ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
2.2 จัดทำกิจกรรมประกวดนิทรรศการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	จำนวนส่วนงาน/หน่วยงานที่เข้าร่วมกิจกรรม	ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง							↔	↔					ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
2.3 ติดตามข้อมูลข่าวด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผ่านช่องทางสื่อสารของ กบค	ระดับของผลการสำรวจการรับรู้ในแต่ละช่องทางการสื่อสาร	มีผลคะแนนที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย

แผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566															
ค่านิยม/พฤติกรรม/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	ผู้รับผิดชอบ
3.โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์															
3.1 การจัดทำรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากร	ร้อยละของการเข้าร่วมการจัดทำรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากร	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
3.2 ศึกษาวิเคราะห์และทบทวน/ปรับปรุง คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถศึกษาวิเคราะห์และทบทวน/ปรับปรุง คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80				↔	↔								ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
3.3 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการควบคุมภายใน ตามที่กำหนด	ผลการดำเนินงานดีกว่าปีที่ผ่านมา						↔						↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
3.4 จัดทำ รวบรวม และเผยแพร่ฐานข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญในการดำเนินงาน	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่มีการจัดทำ จัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ฐานข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 100												↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
4.มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่															
4.1 มอบหมายงานและแบ่งแยกความรับผิดชอบชัดเจน	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่ผู้บริหารมีการมอบหมายแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและสามารถกำกับติดตามงานได้ตามที่กำหนด	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
4.2 รายงานผลการดำเนินงานตาม PA/MOU/แผนปฏิบัติการ	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถรายงานผลการดำเนินงานตาม PA/MOU/แผนปฏิบัติการได้ครบทุกไตรมาส	ร้อยละ 100			↔			↔			↔			↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน

แผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566																
ค่านิยม/พฤติกรรม/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	ผู้รับผิดชอบ
4.3 จัดให้มีการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ร้อยละของการเข้าร่วมการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้ครบถ้วนตามที่กำหนด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75			↔			↔			↔			↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
4.4 เข้าร่วมประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC)	ร้อยละของการเข้าร่วมประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RIC) ได้ครบถ้วนตามที่กำหนด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	↔			↔			↔			↔			ทุกส่วนงาน/หน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดส่วนงาน
4.5 จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)	ร้อยละของส่วนงานและหน่วยงานที่สามารถประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบในการควบคุมภายในได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ 100						↔						↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
4.6 รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้ครบทุกไตรมาส/เดือน	ร้อยละ 100	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
4.7 เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)	ร้อยละของการเข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) ได้ครบถ้วนตามที่กำหนด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ส่วนงาน/หน่วยงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง
5.มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ															
5.1 ถ่ายทอด/ชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด	ร้อยละของบุคลากรที่ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถถ่ายทอด/ชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
5.2 รับรู้และทำความเข้าใจนโยบาย GRC	ร้อยละของบุคลากรในสังกัดรับรู้แนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		↔	↔										บุคลากรทุกระดับ

แผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566															
ค่านิยม/พฤติกรรม/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	ผู้รับผิดชอบ
5.3 กำหนด/ทบทวน นโยบาย GRC ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย GRC	ดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด									↔	↔			ฝยศ./สผว./ฝกม./สตส./ฝทม./ฝพก./นธก.
5.4 ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ คู่มือปฏิบัติงาน	จำนวนข้อตรวจพบที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ คู่มือปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 100 ข้อตรวจพบ	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	บุคลากรทุกระดับ
6.เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น															
6.1 กำหนดให้มีการรับฟัง วิเคราะห์ ความคิดเห็น/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่มีการรับฟัง วิเคราะห์ ความคิดเห็น/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80							↔	↔	↔				ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
7.มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม เข้าใจบทบาทของตนเอง พร้อมทั้งผลักดันภารกิจ และเป้าหมายของทีม															
7.1. รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ร้อยละของผู้เข้ารับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	↔	↔	↔										ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
7.2. ถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงานตามโครงสร้างการบริหารของ กยท.	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงานตามโครงสร้างการบริหารของ กยท	ร้อยละ 100		↔	↔										ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
7.3 เข้าร่วมการประกวดส่วนงาน/หน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	จำนวนของส่วนงาน/หน่วยงานที่เข้าร่วมการประกวดส่วนงาน/หน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ไม่น้อยกว่า 25 ส่วนงาน/หน่วยงาน							↔	↔					ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
8.รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ															
8.1 เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของผู้บริหาร	ร้อยละของผู้บริหาร 3 ลำดับแรกที่เข้าร่วมการอบรมฯ	ร้อยละ 100	↔	↔											ผู้บริหาร 3 ลำดับแรก
8.2 กำหนด KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่บุคลากรในสังกัด	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่กำหนด KPI ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่บุคลากรในสังกัด ได้ตามที่กำหนด	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน

แผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566																
ค่านิยม/พฤติกรรม/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 66	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	ผู้รับผิดชอบ
8.3 เข้าร่วมฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่ กบค. กำหนด	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่เข้าร่วมฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ตามที่กำหนด	ร้อยละ 80				↔	↔	↔							ทุกส่วนงาน/หน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดส่วนงาน
8.4 เข้าเรียนหลักสูตร E-Learning ด้านการบริหารความเสี่ยง	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่เข้าเรียนหลักสูตร E-Learning ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ตามที่กำหนด	ร้อยละ 100				↔	↔								บุคลากรระดับ 3-8 ของทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
8.5 สำรวจความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ พฤติกรรม และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของพนักงานและลูกจ้างในสังกัดตามที่กำหนด	มีการสำรวจฯและสรุปผลการสำรวจฯ พนักงานและลูกจ้างในสังกัด ได้ตามกำหนด	ผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา						↔	↔						ฝยศ./กบค./ทุกส่วนงาน/หน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดส่วนงาน
9.เต็มใจถ่ายทอดความรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์															
9.1 กำหนดหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอยู่ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานที่สามารถกำหนดหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอยู่ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	ร้อยละ 100	↔	↔											ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน
9.2 จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้หรือสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด	ร้อยละส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้หรือสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80										↔	↔	↔	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน

บทที่ ๗ การเชื่อมโยงผลการประเมินผลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๗.๑ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน/หน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๖

จากเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานระบบใหม่ (SE-AM) หัวข้อบริหารจัดการองค์กร (Core Business Enablers) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการจัดทำแนวทางในการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน

เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร โดยกองบริหารความเสี่ยง (ฝยศ./กบค.) ได้ดำเนินการประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเฉพาะในระดับส่วนงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กองบริหารความเสี่ยงจึงได้จัดทำเกณฑ์วัดระดับความสำเร็จการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อนำมาเป็นตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ประจำปี ๒๕๖๖ ในส่วนของมิติการดำเนินงานภายใน โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ ๕ ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน มีระดับคะแนนเต็ม ๕ คะแนน ดังนี้

การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย	คะแนน
๑. มีการ**สื่อสารและถ่ายทอดตัวชี้วัด**ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ๒. **จัดทำ Risk Universe และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน** รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยง ครบทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ๓. จัดทำ**แบบระบุปัจจัยเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑) และ ระดับส่วนงาน (RM๒)** ในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๔. จัดทำ**แบบรายงานการประเมินผลและมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๒)** ในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน **** ทุกกิจกรรมต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน เดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๕** **** ทั้งนี้ การจัดทำ Risk Universe, การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน, การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และการจัดทำประเมินผลและมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายใน จะต้องมีคุณภาพ ครบถ้วน หากไม่มีคุณภาพ จะถูกปรับลดคะแนนไม่เกิน ๐.๕๐๐ คะแนน**	**เทียบเท่าคะแนนระดับ ๑**

การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย	คะแนน
๑. **หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย** ต้อง**รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๒)** ในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไป เป็นประจำทุกเดือน ยกเว้นเดือนกันยายน ๒๕๕๖ ต้องดำเนินการให้เสร็จภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๖ ๒. **ส่วนงาน** ต้อง**รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM๒-๒)** ในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนถัดไป เป็นประจำทุกเดือน ยกเว้นเดือนกันยายน ๒๕๕๖ ต้องดำเนินการให้เสร็จภายในวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ ๓. **หน่วยงาน** ต้อง**รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง และมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของหน่วยงาน (RM๑-๑)** นำส่งส่วนงาน ภายในวันที่ ๕ ของเดือนถัดไป เป็นประจำทุกเดือน ยกเว้นเดือนกันยายน ๒๕๕๖ ต้องดำเนินการให้เสร็จภายในวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ ๔. **ส่วนงาน** ต้อง**รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง และมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๑) และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง**ในระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายในวันที่ ๑๐ ของเดือนถัดไป เป็นประจำทุกเดือน ๕. **ส่วนงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย** ต้อง**รายงานความก้าวหน้า การประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓)** ผ่านระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใน ๕ วัน หลังสิ้นไตรมาส เป็นประจำทุกไตรมาส ยกเว้นไตรมาสที่ ๔ จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๒
ส่วนงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย ต้อง**ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง**ที่ระบุไว้และผลการดำเนินงานตามแผนจัดการฯ ดังกล่าว จะสามารถลดระดับโอกาสเกิดหรือระดับผลกระทบ/ความรุนแรงได้ **** กรณีที่การดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วนแต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรง ได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงไม่มีคุณภาพ จะถูกปรับลดคะแนนไม่เกิน ๐.๕๐๐ คะแนน**	เทียบเท่าคะแนนระดับ ๓

การบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย	คะแนน
ส่วนงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย ๑. จัดทำ**สรุปปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไข**เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงตามปัจจัยเสี่ยงที่ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง ในปีถัดไป ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ ๒. มีการ**กำหนดแนวทางการพัฒนา**การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ ** **กรณีที่การจัดทำ สรุปปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไข, แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่มีคุณภาพ จะถูกปรับลดคะแนนไม่เกิน ๐.๕๐๐ คะแนน**	คะแนนพิเศษ ๑ คะแนน
ส่วนงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย มีการ**ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** ที่จัดโดยกองบริหารความเสี่ยง และสามารถดำเนินการได้ ตามเงื่อนไขที่กองบริหารความเสี่ยง ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรกำหนด อาทิ เช่น การตอบภาคผนวก ก การตอบแบบสำรวจ การเรียนหลักสูตร E-Learning เป็นต้น	คะแนนพิเศษ ๑ คะแนน

<u>เงื่อนไขอื่น หากดำเนินการไม่ครบถ้วนทั้ง ๓ ข้อ จะพิจารณาปรับลดคะแนนไม่เกิน ๑.๐๐๐ คะแนน</u>

๑. ทบทวน/ปรับปรุง **คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน**บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๖ ในระดับส่วนงาน หน่วยงานและหน่วยงานย่อย และ ส่วนงาน/หน่วยงานมีการ**จัดประชุมคณะทำงานฯ** หรือการประชุมคณะผู้บริหารโดยมีหัวข้อการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการประชุม ส่งกองบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง **จะถูกปรับลดคะแนนไม่เกิน ๐.๒๕๐ คะแนน**

๒. ต้องดำเนินการ**ทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยง** ภายใน ไตรมาส ๒ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง **จะถูกปรับลดคะแนน ไม่เกิน ๐.๕๐๐ คะแนน**

๓. กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๓ **ปรับลดคะแนนไม่เกิน ๐.๒๕๐ คะแนน**

หมายเหตุ :	ส่วนงาน	หมายถึง	ฝ่าย, กยท.ข., สำนัก, สถาบัน
	หน่วยงาน	หมายถึง	กอง ในสังกัด สนญ., กยท.จ., กจร., กจส., กจม., สตก.จ., ศวย.จ., ศบท.
	หน่วยงานย่อย	หมายถึง	กยท.ส., ศรย.

หมายเหตุ : ส่วนงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานย่อย จัดทำแบบการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) ผ่านระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน *ปีละ ๒ ครั้ง ได้แก่ ระหว่างวันที่ ๑ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕ และ ระหว่างวันที่ ๑ – ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๖*

๗.๒ เกณฑ์การประเมินผลรายบุคคล (KPI) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ๒๕๖๖

ชื่อตัวชี้วัด	ตำแหน่ง/ระดับ	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ร้อยละ ๕)	**ผอ.ฝ่าย หรือ เทียบเท่า (๙)**	เป็นไปตามคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน				
	หัวหน้ากอง หรือ เทียบเท่า (๘)	เป็นไปตามคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (ในกรณีที่ไม่สังกัดส่วนงาน)				
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าลงมา	เข้าร่วมการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย	**ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๑** และมีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Universe, ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และ/หรือมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยที่ตนสังกัดเป็นผู้รับผิดชอบ	**ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๒** รวมทั้งเข้าเรียนและผ่านการทดสอบหลักสูตร E-learning ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	**ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๓** และเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการของแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรประจำปี ๒๕๖๖ ที่ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงาย่อยขอความร่วมมือ	**ผ่านค่าเกณฑ์ระดับที่ ๔** และคะแนนการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงาน/หน่วยงานที่สังกัด ได้รับคะแนนไม่น้อยกว่า ๓.๐๐๐ คะแนน

บทที่ ๘ แบบฟอร์มการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

แบบฟอร์มในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย

กองบริหารความเสี่ยงได้กำหนดรูปแบบของการจัดทำ และการรายงานผลต่างๆ ผ่านแบบฟอร์ม โดยแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารความเสี่ยง

- แบบการระบุ Risk Universe ของ กยท. (การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม)
- แบบระบุมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (RM๕)
- แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑)
- แบบระบุปัจจัยเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM๒)
- แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๑)
- แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๒)
- แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๑)
- แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน/หน่วยงานย่อยของส่วนงาน (RM๒-๒)
- แบบรายงานสถานะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๓)

๒. ด้านการควบคุมภายใน

- แบบรายงานการระบุจุดอ่อนและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
- แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๒)
- แบบรายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓)
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑)
- แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)
- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)
- แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)
- แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

๘.๑ แบบฟอร์มด้านการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุม

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปี 2566

ระดับคะแนน	การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
1	ไม่มีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอ	ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน	ไม่สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จได้ภายในปีงบประมาณ	ไม่มีการติดตาม หรือติดตาม แต่ไม่มีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก และส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
2	มีปัจจัยนำเข้าเพียงพอ แต่ขาดความครบถ้วน	มีแนวทางปฏิบัติ แต่ยังไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ แต่ไม่ครบถ้วน	มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
3	ปัจจัยนำเข้ามีความครบถ้วนเหมาะสม	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	สามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบอย่างถูกต้องครบถ้วน	ไม่มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย

หมายเหตุ : ปัจจัยนำเข้า ได้แก่

1. มีการกำหนดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์องค์กร
2. มีการมอบหมายงาน หรือมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงผู้รับผิดชอบมีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสม
3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งระยะเวลาที่ดำเนินงานที่ชัดเจน เหมาะสม
4. มีงบประมาณที่เพียงพอ เหมาะสม
5. มีเครื่องจักร/เครื่องมือเครื่องใช้/อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ
6. มีระบบ IT สนับสนุนการดำเนินงาน

ตัวอย่างการประเมิน Risk Universe

การจัดทำ Risk Universe ของ กยท. ปี 2566 (ฝ่ายยุทศาสตร์องค์กร)																			
		ประเภทแหล่งที่มา							การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง				สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
รหัส	**แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม**	ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	PA องค์กร	นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.	ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์องค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทต่างๆ	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	**คะแนนรวม**	**ผลการประเมิน**	มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน	แผนจัดการความเสี่ยง
UR0101	**แผนปฏิบัติการกองนโยบายและแผน**	✓	×	×	×	×	×	×	2	2	3	2	1	1	6.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	9.0	2.0
UR0101.01	กิจกรรมปรับปรุงและการจัดทำแผนวิสาหกิจ	✓	×	×	×	×	×	×	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0101.02	กิจกรรมประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผนวิสาหกิจและงบประมาณ	✓	×	×	×	×	×	×	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0101.03	กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการวางแผนงานด้ายยุทธศาสตร์	×	×	×	×	×	×	×	2	2	3	1	2	1	7.0	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	8.0	3.0

แบบระบุมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง <u>ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร</u> (RM๕)

ปัจจัยเสี่ยง :									
เจ้าของปัจจัยเสี่ยง :									
มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน									
การควบคุมภายในที่มีอยู่		**จุดอ่อนของการควบคุมภายใน**			**มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน**		**ระยะเวลาดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**	
แผนจัดการความเสี่ยง									
สาเหตุ	**กิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง**	**วิธีการจัดการ**	**Cost**		**Benefit**		**การประเมินทางเลือก**	**ระยะเวลาดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
			เชิงปริมาณ	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**			
		ยอมรับ (Take)							
		ลด (Treat)							
		ถ่ายโอน (Transfer)							
		หลีกเลี่ยง							

ตัวอย่างที่ ๑

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน : กองรักษาเสถียรภาพราคายาง	รหัส UR : UR๑๑๐๔	ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการรักษาเสถียรภาพราคายางของตลาดกลางยางพารา

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง		คะแนนรวมการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน	คะแนนรวมการวิเคราะห์ความเสี่ยง
ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย		
๒	๒	๓	๒	๒	๒	๙	๔

สิ่งที่ต้องดำเนินการ : ☑ มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ☐ แผนจัดการความเสี่ยง

การควบคุมภายในที่มีอยู่	จุดอ่อนของการควบคุม	มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน
๑. มีการกำหนดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายที่ชัดเจน ๒. มีการมอบหมายงาน ๓. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔. มีงบประมาณเพียงพอ ๕. มีเครื่องมืออุปกรณ์ อำนวยความสะดวก ๖. มีระบบ IT สนับสนุน ๗. มีการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชา	๑. คู่มือในการดำเนินโครงการมีจุดบกพร่อง ๒. บุคลากรที่ได้รับมอบหมายขาดความชำนาญในการดำเนินโครงการ ๓. มีอุปกรณ์เครื่องมือ แต่ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ไม่สมบูรณ์, ไม่พร้อมใช้ในบางโอกาส	๑. ปรับปรุงคู่มือการดำเนินโครงการตามปัญหาและอุปสรรค ๒. ดำเนินการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยและแจ้งตรวจสอบความพร้อม ๓. ดำเนินการวางแผนและจัดอบรมผู้ปฏิบัติและทบทวนความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน
สาเหตุความเสี่ยง	**วิธีจัดการความเสี่ยง (4T)**	**แผนจัดการความเสี่ยง**
-	-	-

ตัวอย่างที่ ๒

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน : ฝศย./สตก.จ.นครศรีธรรมราช	รหัส UR : UR๑๑๐๑.๐๒	ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : การบริหารงานตลาดกลางยางพารา

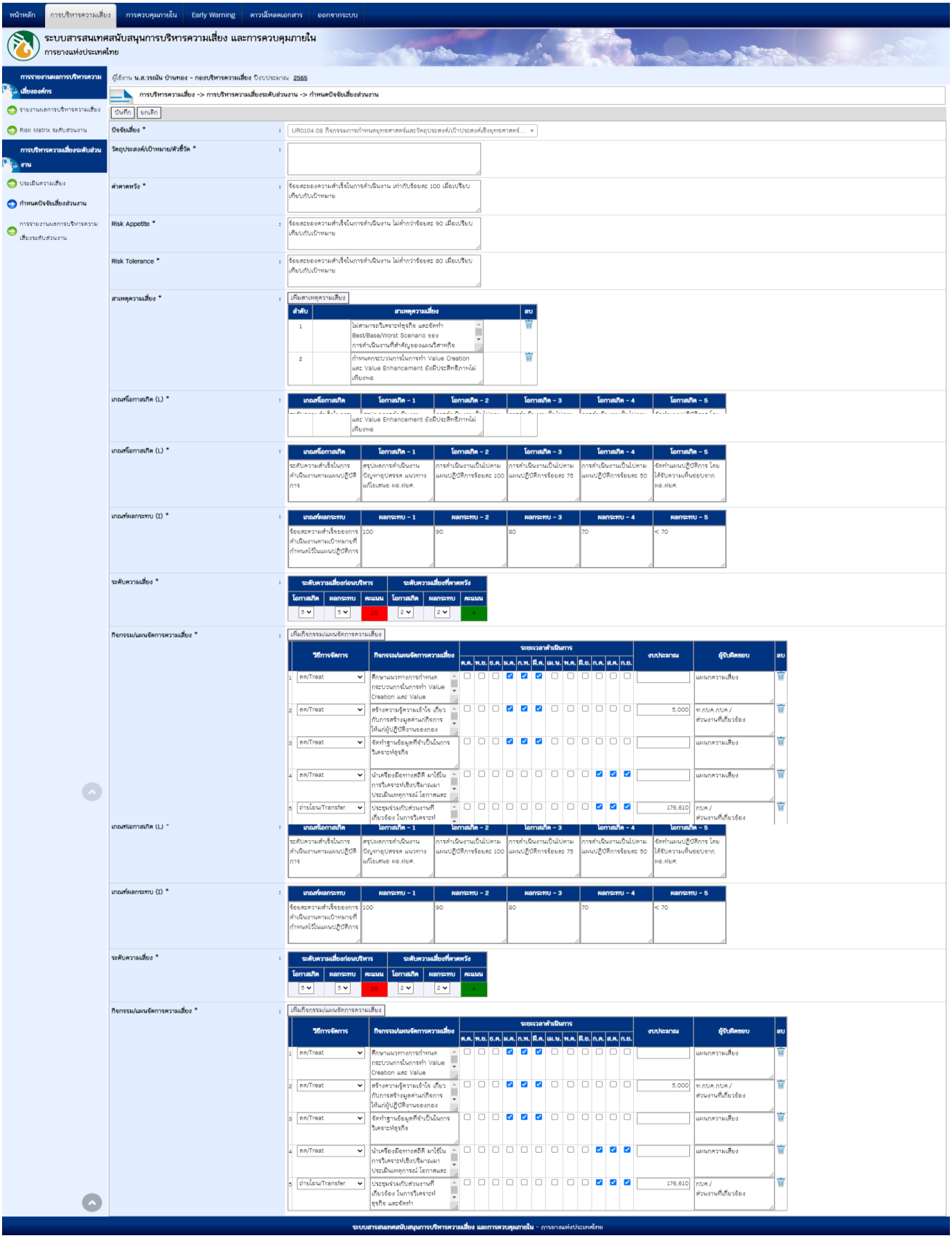
การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง		คะแนนรวมการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน	คะแนนรวมการวิเคราะห์ความเสี่ยง
ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย		
๓	๓	๓	๓	๑	๒	๑๒	๓

สิ่งที่ต้องดำเนินการ : ☐ มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ☑ แผนจัดการความเสี่ยง

การควบคุมภายในที่มีอยู่	จุดอ่อนของการควบคุม	มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน
-	-	-

สาเหตุความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง (4T)	แผนจัดการความเสี่ยง
๑. เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อทำให้สมาชิกผู้ขายขาดแรงงานกรีด และไม่สามารถเดินทางมาขายยางที่ สตก.นศ. ๒. สมาชิกผู้ขายมีช่องทาง/แหล่งรับซื้ออื่น ๆ ในการนำยางไปขาย ๓. สถาบันเกษตรกรมีการรวมกลุ่มกันเพื่อนำยางไปขายโดยการต่อรองราคาโดยตรงกับผู้ซื้อได้	๑. ลด (Treat) ๒. ลด (Treat) ๓. ถ่ายโอน (Tranfers)	๑. สตก. นศ. ทบทวนแผน BCP ในกรณีเกิดสถานการณ์โรคติดเชื้อหรือสถานการณ์ฉุกเฉินอื่น ๆ ๒. เพิ่มช่องทางการให้บริการตลาดกลางยางพาราในรูปแบบตลาดเครือข่าย และพัฒนารูปแบบการซื้อขายยางชนิดอื่น ๓. ประสานงานกับ กยท.จ/ส. เพื่อส่งเสริมให้มีการซื้อขายยางผ่าน สตก.นศ. เพิ่มขึ้นและออกติดตามให้คำแนะนำการดำเนินงานของ สตก.นศ. ทั้งแบบ On-site และ Online

แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑,RM๒)



แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (RM๑-๑)

- กำหนดประเภทความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์กร
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน
- กำหนดสาเหตุความเสี่ยง
- กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- **ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร**
- Risk Matrix ระดับองค์กร
- **การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร**
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- Risk Matrix ระดับส่วนงาน
- **การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน**
- ประเมินความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงส่วนงาน
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

การบริหารความเสี่ยง -> จัดการฐานข้อมูลความเสี่ยง -> ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	รายงานผลการบริหารความเสี่ยง											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายการคลัง														
1	FR01	ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 1	5 X 1	5 X 1	5 X 1	5 X 1	5 X 1	4 X 1	4 X 1	4 X 1	-	-	-
2	FR03	งบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรไม่เพียงพอ	2 X 2	2 X 1	3 X 1	3 X 1	3 X 1	3 X 1	3 X 1	3 X 1	3 X 1	-	-	-
3	FR04	งบประมาณในการสนับสนุนการปลูกแทนไม่เพียงพอ	4 X 3	5 X 4	5 X 5	4 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	-	-	-
4	FR05	ค่าใช้จ่ายบริหารต่อไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-	5 X 5	5 X 4	5 X 3	5 X 4	5 X 3	5 X 3	4 X 3	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์														
5	CR01	การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 3	5 X 3	5 X 2	4 X 3	-	-	-
6	CR02	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร	1 X 1	1 X 1	1 X 1	1 X 1	1 X 1	1 X 1	1 X 4	2 X 4	2 X 4	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ														
7	IR01	การดำเนินงานโครงการ Smart CESS ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 4	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน														
8	SR01	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 1	5 X 1	4 X 1	4 X 1	4 X 1	3 X 1	3 X 4	3 X 5	3 X 4	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร														
9	SR02	การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองนโยบายและแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	3 X 5	3 X 5	3 X 5	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: หน่วยธุรกิจ														
10	FR01	ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 1	5 X 1	5 X 1	4 X 1	4 X 1	4 X 1	4 X 2	-	-	-
11	FR02	การดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจของหน่วยธุรกิจ (Marketing Plan) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4 X 5	5 X 5	5 X 1	5 X 3	4 X 1	3 X 1	4 X 1	3 X 1	3 X 1	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองจัดการโรงงาน 1														

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง <u>ปัจจัยเสี่ยงระดับ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย</u> (RM๑-๒)(RM๒-๑)(RM๒-๒)

- กำหนดประเภทความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์กร
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน
- กำหนดสาเหตุความเสี่ยง
- กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร
- Risk Matrix ระดับองค์กร

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

- รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- Risk Matrix ระดับส่วนงาน

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

- ประเมินความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงส่วนงาน
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
- **ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงส่วนงาน**

การบริหารความเสี่ยง -> จัดการฐานข้อมูลความเสี่ยง -> ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	รายงานผลการบริหารความเสี่ยง											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: สำนักตรวจสอบภายใน														
1	UR0901	การดำเนินงานตามโครงการตรวจสอบภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	4 X 4	4 X 4	4 X 4	3 X 5	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองตรวจสอบ 1														
2	UR0901.03	กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบ 1 - 3) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	4 X 4	4 X 4	4 X 4	3 X 1	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองตรวจสอบ 2														
3	UR0901.03	กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบ 1 - 3) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	4 X 4	4 X 4	4 X 4	3 X 1	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองตรวจสอบ 3														
4	UR0901.03	กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบ 1 - 3) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	4 X 4	4 X 4	4 X 4	3 X 1	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายกฎหมาย														
5	UR0802	การดำเนินงานตามโครงการให้ความรู้ด้านกฎหมาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 4	5 X 4	5 X 4	4 X 4	4 X 4	4 X 4	-	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์														
6	UR0706	การดำเนินงานตามโครงการจัดสรรทุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	-	-	-
7	UR0723	การดำเนินงานตามโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	4 X 4	4 X 3	4 X 3	3 X 3	3 X 3	2 X 3	1 X 3	1 X 3	-	-	-
8	UR0727	การดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองการเจ้าหน้าที่														
9	UR0705.05	กิจกรรมบรรยายให้ความรู้ด้านวินัย จริยธรรม คุณธรรม และการยัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	3 X 3	3 X 3	3 X 3	1 X 1	-	-	-
10	UR0731.01	กิจกรรม : การดำเนินงานทางวินัยและละเมิด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	4 X 4	4 X 4	4 X 4	4 X 3	4 X 3	3 X 3	3 X 3	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองค่าตอบแทนและสวัสดิการ														
11	UR0725.01	กิจกรรม : จัดทำ/ทบทวนหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสวัสดิการ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	5 X 5	4 X 5	-	-	-
ส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: กองอัตรากำลัง														
12	UR0723	การดำเนินงานตามโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 X 5	4 X 4	4 X 3	4 X 3	3 X 3	3 X 3	2 X 3	1 X 3	1 X 3	-	-	-

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย (RM๑-๒)(RM๒-๑)(RM๒-๒) (ต่อ)

- กำหนดประเภทความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงองค์กร
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน
- กำหนดสาเหตุความเสี่ยง
- กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร
- Risk Matrix ระดับองค์กร
- **การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร**
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- Risk Matrix ระดับส่วนงาน
- **การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน**
- ประเมินความเสี่ยง
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงส่วนงาน
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
- ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงส่วนงาน

การบริหารความเสี่ยง -> จัดการฐานข้อมูลความเสี่ยง -> ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ย้อนกลับ | ยกเลิกข้อมูล | พิมพ์รายงาน

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน	:	ฝ่ายการคลัง
เดือน	:	ตุลาคม
สถานะ	:	ดำเนินการแล้ว

	ปัจจัยเสี่ยง/กิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยง	แผน/ผล	ระยะเวลาดำเนินการ												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไข	เอกสารแนบ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1	ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย																	
	ผลการดำเนินงานตามมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน																	
	1) จัดทำบันทึกชี้แจงวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีของโครงการจัดหารายได้	แผน		✓											อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำวิธีการปฏิบัติการบันทึกบัญชีของโครงการจัดหารายได้			เอกสารแนบ สร้างรายได้ 2564.pdf
		ผล																

ระดับ	โอกาสเกิด:	ผลการดำเนินการจริง	ผลกระทบ:	ผลการดำเนินการจริง	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
					L	I	L x I
1	จัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2566 นำเสนอคณะกรรมการ กยท. ให้ความเห็นชอบภายในเดือนกันยายน 2565	ตามรายงานการประชุมคณะกรรมการ กยท. ครั้งที่ 12/2564 มีมติอนุมัติแผนธุรกิจ กยท. ปี 2565 แล้ว ซึ่งประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลัก ดังนี้ 1) ธุรกิจหลัก Core Business เป้าหมายกำไรขั้นต้น จำนวน 110,172,655 บาท 2) การพัฒนาธุรกิจ (Business Development) การดำเนินธุรกิจร่วมคู่ค้า (Trade) ธุรกิจซื้อขายผลิตภัณฑ์ยาง ธุรกิจปัจจัยการผลิต และธุรกิจอื่น เป้าหมายกำไรขั้นต้น จำนวน 38,011,000 บาท (ใช้คำนวณใน FR 02) 3) โครงการสร้างรายได้จากส่วนงาน/หน่วยงาน เป้าหมายกำไรขั้นต้น จำนวน 85,000,000 บาท รวมมีเป้าหมายกำไรขั้นต้นทั้งสิ้น จำนวน 195.17 ล้านบาท	85 (ร้อยละ 100)	ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจประจำเดือนตุลาคม 2564 มีกำไรขั้นต้นจำนวน 17.174 ล้านบาท ซึ่งเทียบกับเป้าหมาย 16.264 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 105.60	5	1	5
2	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ยองปีบัญชี 2565 พร้อมระบุปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน		80 (ร้อยละ 94.12)				
3	สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565 ได้ร้อยละ 100		75 (ร้อยละ 88.23)				
4	สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565 ได้ร้อยละ 50		70 (ร้อยละ 82.35)				
5	ทบทวนแผนการหารายได้จากการดำเนินงานด้านธุรกิจใหม่ประจำปีบัญชี 2565 และผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ กยท. โดยในแผนฯ ต้องมีการระบุรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการ		65 (ร้อยละ 76.47)				

แบบรายงานสถานะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๓)

แบบรายงานสถานะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน (RM๒-๓)

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง : การส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบเกษตรแปลงใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

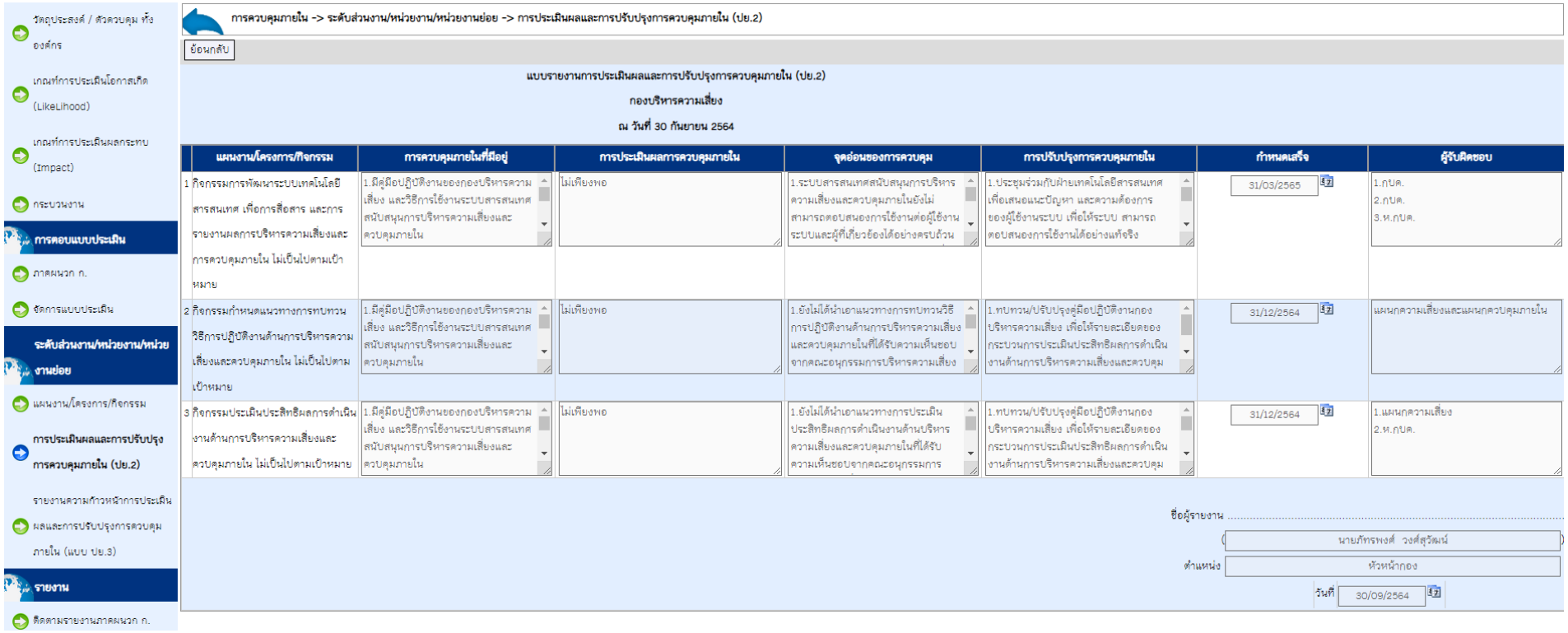
ชื่อส่วนงาน (เจ้าของความเสี่ยง) : กยท. เขตภาคใต้ตอนบน

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	บ่อย	บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	๕					สุราษฎร์ธานี ประจวบคีรีขันธ์
	สูง	๔				ชุมพร	
	ปานกลาง	๓			ระนอง		
	น้อย	๒					
	น้อยมาก	๑					

หมายเหตุ : ส่วนงานประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง .....XX.....ของแต่ละหน่วยงานในสังกัด และนำชื่อแต่ละหน่วยงานใส่ในช่องที่ตรงกับระดับความความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นๆ เช่น จังหวัดระนอง มีผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง เรื่อง การส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบเกษตรแปลงใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ โอกาสเกิด 3 x ผลกระทบ 3 = 9 (สีเหลือง)

๘.๒ แบบฟอร์มด้านการควบคุมภายใน

แบบรายงานผลการประเมินผลและปรับปรุงมาตรการควบคุมภายใน (ปย.๒)



วัตถุประสงค์ / ตัวควบคุม ทั้งองค์กร
เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (LikeLihood)
เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)
กระบวนงาน
การตอบแบบประเมิน
ภาคผนวก ก.
จัดการแบบประเมิน
ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)
รายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.3)
รายงาน
ติดตามรายงานภาคผนวก ก.

การควบคุมภายใน -> ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย -> การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

ย้อนกลับ

แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)

กองบริหารความเสี่ยง

ณ วันที่ 30 กันยายน 2564

	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	จุดอ่อนของการควบคุม	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
1	กิจกรรมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสาร และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.มีคู่มือปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง และวิธีการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ไม่เพียงพอ	1.ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังไม่สามารถตอบสนองการใช้งานต่อผู้ใช้งานระบบและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน	1.ประชุมร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสนอแนะปัญหา และความต้องการของผู้ใช้งานระบบ เพื่อให้ระบบ สามารถตอบสนองการใช้งานได้อย่างแท้จริง	31/03/2565	1.กบค. 2.กบค. 3.ห.กบค.
2	กิจกรรมกำหนดแนวทางการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.มีคู่มือปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง และวิธีการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ไม่เพียงพอ	1.ยังไม่ได้นำเอาแนวทางการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	1.ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง เพื่อให้รายละเอียดของกระบวนการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุม	31/12/2564	แผนกความเสี่ยงและแผนกควบคุมภายใน
3	กิจกรรมประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.มีคู่มือปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง และวิธีการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ไม่เพียงพอ	1.ยังไม่ได้นำเอาแนวทางการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ	1.ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง เพื่อให้รายละเอียดของกระบวนการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุม	31/12/2564	1.แผนกความเสี่ยง 2.ห.กบค.

ชื่อผู้รายงาน .....
(นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวัฒน์)
ตำแหน่ง หัวหน้ากอง
วันที่ 30/09/2564

แบบรายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓)

- เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (LikeLihood)
- เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)
- กระบวนงาน

การตอบแบบประเมิน

- ภาคผนวก ก.
- จัดการแบบประเมิน

ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย

- แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
- การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)
- **รายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.3)**

รายงาน

- ติดตามรายงานภาคผนวก ก.
- สรุปผลแบบสอบถามใน ภาคผนวก ก.
- ติดตามการประเมิน ปย.2 และ ปย.3

รายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.3)

หน่วยงาน	:	กองบริหารความเสี่ยง
สถานะ	:	ดำเนินการแล้ว (รอการยืนยันข้อมูล)
ไตรมาส / ปีงบประมาณ	:	2 / 2565
เอกสารแนบ	:	เพิ่มเอกสารแนบ

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	จุดอ่อนของการควบคุม	ขั้นตอน/รายการปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะดำเนินการ	ความก้าวหน้าของการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
1	กิจกรรมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังไม่สามารถตอบสนองการใช้งานต่อผู้ใช้งานระบบและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน 2.คู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง ยังไม่ครบถ้วน และสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน 3.ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะและประสบการณ์	1.ประชุมร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสนอแนะปัญหาและความต้องการ	31/03/2565	1.กปค. 2.กปค. 3.ห.กปค.	ดำเนินการแล้ว	1.มีการประสานงานร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้การ
2	กิจกรรมกำหนดแนวทางการทบทวน วิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.ยังไม่ได้นำเอาแนวทางการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. โดยเฉพาะในส่วนของรูปแบบหรือวิธีการในการทบทวน มาบรรจุลงในคู่มือปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง	1.ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง เพื่อให้รายละเอียดของ	31/12/2564	1.แผนกความเสี่ยงและแผนกควบคุมภายใน	ดำเนินการแล้ว	1. ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยงเพื่อให้รายละเอียดของกระบวนการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหาร
3	กิจกรรมประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.ยังไม่ได้นำเอาแนวทางการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มาบรรจุลงในคู่มือปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง 2.ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะและประสบการณ์	1.ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง เพื่อให้รายละเอียดของ	31/12/2564	1.แผนกความเสี่ยง 2.ห.กปค.	ดำเนินการแล้ว	1. ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยงเพื่อให้รายละเอียดของกระบวนการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหาร

ลงชื่อ .....

(นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวัฒน์)

ตำแหน่ง หัวหน้ากองนโยบายและแผน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากองบริห

วันที่ 01/04/2565

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.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑)

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

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....
.....
.....

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

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

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) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผลการควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุงการควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงานที่รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

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

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

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 โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ้มค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน 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.....

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
(๗) ระบุวันที่รายงาน
(๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

🗎 แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุม (ภาคผนวก ก)

★ เสนอหัวหน้าหน่วยงาน/ส่วนงาน ให้ความเห็นชอบและลงนามในแบบ ภาคผนวก ก

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

หน่วยงาน/ส่วนงาน .....

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕xx

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	*ตัวอย่าง*
๑.๑.๑ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	*ผู้บริหารมีมีแนวคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีในการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน และคอยติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบจากสำนักตรวจสอบภายใน*
๑.๑.๒ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและผลการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย	*ผู้บริหารได้ให้ความใส่ใจต่อการรายงาน ทั้งรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน โดยเน้นความน่าเชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ตามที่ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรกำหนด*
๑.๑.๓ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ	*ผู้บริหารได้มีบันทึกสั่งการ ในการมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับกอง ระดับแผนก และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุหน้าที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน*
๑.๑.๔ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	*ผู้บริหาร<u>ไม่ให้</u>ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบ*
๑.๑.๕ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการกำหนดเกณฑ์/ตัวชี้วัดโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์/ความสำเร็จของการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารงาน	*ผู้บริหารมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน โดยมุ่งเน้นงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ คอยติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติ*
๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๒.๑ มีการเวียนข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว	
๑.๒.๒ มีการเวียนข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๑.๒.๓ มีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม เช่น มีการบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อคุณธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม และมีคุณธรรม	
๑.๒.๔ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการดำเนินการ เมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ	
๑.๒.๕ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปได้	
๑.๒.๖ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย กำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม	
๑.๒.๗ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น	
๑.๓ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร	
๑.๓.๑ กยท. มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ	
๑.๓.๒ กยท. มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน	
๑.๓.๓ กยท. มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	
๑.๓.๔ กยท. มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม	
๑.๓.๕ การประเมินการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๑.๔ โครงสร้างองค์กร	
๑.๔.๑ กยท. มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจน และเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของ หน่วยรับตรวจ	
๑.๔.๒ กยท. มีการทบทวนโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	
๑.๔.๓ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้ทุกคนทราบ	
๑.๕ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	
๑.๕.๑ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงาน ทุกคนทราบ	
๑.๕.๒ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย	
๑.๖ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร	
๑.๖.๑ กยท.มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากร ที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม	
๑.๖.๒ กยท.มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรม พนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	
๑.๖.๓ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่ กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
๑.๖.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณา รวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๖.๕ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติ ตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๑.๗ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	
๑.๗.๑ มีคณะกรรมการตรวจสอบและมีการกำกับดูแลการปฏิบัติ งานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายใน ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๑.๗.๒ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายใน ต่อหัวหน้าสวนราชการ	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ	
๒.๑.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้	
๒.๑.๒ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน	
๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	
๒.๒.๑ ส่วนงาน/หน่วยงาน มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม/โครงการ และเป้าหมายนี้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานของ กยท.	
๒.๒.๒ เป้าหมายมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้	
๒.๒.๓ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ	
๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง	
๒.๓.๑ หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง	
๒.๓.๒ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่นการปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น	
๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
๒.๔.๑ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง	
๒.๔.๒ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๒.๕ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	
๒.๕.๑ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยมีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
๒.๕.๒ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยมีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
๒.๕.๓ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย	
๒.๕.๔ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการติดตามผลการปฏิบัติงานแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑ กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑.๑ มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในได้กำหนดขึ้นตามจุดอ่อนของการควบคุมภายในและผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง	
๓.๑.๒ บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน	
๓.๑.๓ กยท. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	
๓.๑.๔ มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เช่น มาตรการของฝ่ายบริหารทรัพย์สินในการดูแลรักษาทรัพย์สินของสำนักงาน หรือมาตรการที่ส่วนงาน/หน่วยงานกำหนดขึ้น เป็นต้น	
๓.๑.๕ มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลทรัพย์สิน	
๓.๑.๖ กยท. มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและบทลงโทษกรณีฝ่าฝืน ในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่พร้อมอธิบาย
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑ จัดให้มีระบบสารสนเทศและสารการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	
๔.๒ มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	
๔.๓ มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่	

๔.๔ มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ	
๔.๕ มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล	
๔.๖ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข	
๔.๗ มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	
๔.๘ มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๕. การติดตามประเมินผล	
๕.๑ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงานและรายงานให้หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๒ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล	
๕.๓ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยมีมีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๔ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๕ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (ภาคผนวก ก) การจัดทำ ปย.๒ และปย.๓	

๕.๖ กยท. มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแล และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ	
๕.๗ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยมีการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน	
๕.๘ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อ ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยอย่างมีนัยสำคัญ	

ชื่อผู้ประเมิน .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... เดือน.....พ.ศ.....

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุม (ภาคผนวก ก)

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่าระบบการควบคุมภายในของส่วนงานได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไข ในจุดใดอย่างไร โดยให้ กยท.สาขา/ศูนย์เรียนรู้, กยท.จังหวัด, กองจัดการสวนยาง, กองจัดการโรงงาน และกองจัดการโรงงานไม้ยาง, กยท.เขต, ฝ่าย/สำนัก/สถาบัน และหน่วยธุรกิจ ประเมินปีละ ๒ ครั้ง คือเดือนเมษายน และกันยายนของทุกปี

แบบประเมินฯนี้แยกเป็น ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน แต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลัก ๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวเนื่องกับหัวข้อหลัก ช่องว่างใต้หัวข้อ “**มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย**” ให้ตอบว่าส่วนงาน/หน่วยงานมีการปฏิบัติตามประเด็นนั้น ๆ หรือไม่ให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทำให้สามาระบุผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบ และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้น ๆ

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรใช้วิจารณญาณว่า

๑. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมินเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมินในหัวข้อย่อยนั้น ๆ ก่อน

๒. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่อย่างไร

๓. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายในหรือไม่อย่างไร

๔. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร

การจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร อ้างอิงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญที่ กยท. ต้องยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการ

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(๒.๑) สภาพแวดล้อม

(๒.๒) การประเมินความเสี่ยง

(๒.๓) กิจกรรมการควบคุม

(๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร

(๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี

ภาคผนวก ก
ประกาศ/คำสั่งคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน
บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท.

กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

(Risk Management Committee Charter)

.....

๑. หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการ กยท. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ กยท. ในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืน

๒. วัตถุประสงค์

กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดองค์ประกอบ คุณสมบัติ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าคณะอนุกรรมการฯ จะปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

๓. องค์ประกอบ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประกอบด้วย

๑) กรรมการ กยท. จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ คน

๒) ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า ๑ คน

๓) ผู้ว่าการ กยท.

๔) รองผู้ว่าการ กยท. ทั้ง ๓ ด้าน

๕) ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

๖) หัวหน้ากองบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๔. คุณสมบัติ

เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งสามารถ อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

๑) กำหนด/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ของ กยท. และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กยท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการควบคุมภายในขององค์กร

๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี ของกองบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นางในการดำเนินงาน

/๔) ติดตาม...

๔) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยง หรือคณะทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทย มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม

๕) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ให้แก่คณะกรรมการ กยท. รับทราบและให้ข้อเสนอแนะอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และในกรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ต้องรายงานให้คณะกรรมการ กยท. รับทราบโดยเร็ว

๖) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

๗) ให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

๘) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ กยท. มอบหมาย

๖. วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

๑) ตาย

๒) ลาออก

๓) เกษียณอายุราชการ/อายุการทำงาน/พ้นจากตำแหน่ง

๔) คณะกรรมการ กยท. เห็นควรให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะอนุกรรมการ

๗. การประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑) องค์ประชุมของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต้องไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะอนุกรรมการฯ

๒) กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อาจเชิญบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุม เพื่อเข้าร่วมประชุมได้ตามความจำเป็น

๔) การลงมติในเรื่องใด ต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม

๘. หลักเกณฑ์อื่น ๆ

กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ใช้ดุลยพินิจในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้ตามสมควร

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นต้นไป

(นายประพันธ์ บุณยเกียรติ)
ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
ที่ ๖ /๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

ตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยที่ ๗/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑ นั้น

เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยชุดใหม่เมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๒ และมติคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๓ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยที่ ๗/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

๑. นายประสิทธิ์ สืบชนะ กรรมการการยางแห่งประเทศไทย	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายสง่า ขันคำ กรรมการการยางแห่งประเทศไทย	อนุกรรมการ
๓. นายฆนัทนันท์ ทวีวัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	อนุกรรมการ
๔. ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย	อนุกรรมการ
๕. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร	อนุกรรมการและเลขานุการ
๖. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร การยางแห่งประเทศไทย	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะอนุกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนด/ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยง และมาตรการควบคุมภายในขององค์กร ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

/๓. ติดตาม...

๓. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยงหรือคณะทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม

๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยรับทราบ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และในกรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ต้องรายงานให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยรับทราบโดยเร็ว

๕. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

๖. ให้อำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

๗. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายประพันธ์ บุณยเกียรติ)
ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ที่ 90 / ๒๕๖๔

เรื่อง แก้ไขคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

.....

ตามที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยได้มีคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ นั้น

เนื่องด้วยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ได้เห็นชอบปรับปรุง ตำแหน่งรองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย โดยให้มีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งรองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยขึ้นใหม่ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๔ จึงให้แก้ไขคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนี้

๑. แก้ไขชื่อตำแหน่งในลำดับที่ ๕ จาก "รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร อนุกรรมการ" เป็น "รองผู้ว่าการด้านบริหาร อนุกรรมการ"

๒. แก้ไขชื่อตำแหน่งในลำดับที่ ๖ จาก "รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านอุตสาหกรรมยางและการผลิตยาง อนุกรรมการ" เป็น "รองผู้ว่าการด้านธุรกิจ อนุกรรมการ"

๓. แก้ไขชื่อตำแหน่งในลำดับที่ ๗ จาก "รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านธุรกิจและปฏิบัติการ อนุกรรมการ" เป็น "รองผู้ว่าการด้านปฏิบัติการ อนุกรรมการ"

นอกเหนือจากที่แก้ไขแล้วให้เป็นไปตามคำสั่งเดิมทุกประการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔ เป็นต้น

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายประพันธ์ บุณยเกียรติ)

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
ที่ ๕ /๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

ตามที่ นายประสิทธิ์ สืบชนะ กรรมการการยางแห่งประเทศไทย ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ และคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๑๐/๒๕๖๔ สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้พ้นจากตำแหน่งกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๕ ส่งผลให้ตำแหน่งประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทยว่างลง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้ง นางวรวรรณ ชิตอรุณ กรรมการการยางแห่งประเทศไทย เป็นประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย โดยให้มีอำนาจหน้าที่ตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ทุกประการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายกุลเดช พัวพัฒนกุล)
ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
ที่ ๖ /๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (เพิ่มเติม)

ตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ นั้น

เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้ง นายประสิทธิ์ สืบชนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (เพิ่มเติม)

โดยให้มีอำนาจหน้าที่เป็นไปตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ที่ ๒๒/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย สั่ง ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ทุกประการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายกุลเดช พัวพัฒนกุล)
ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งการยางแห่งประเทศไทย
ที่ ๒๒๑/๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของการยางแห่งประเทศไทย

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของข้อบังคับคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการปฏิบัติงานของผู้ว่าการ พ.ศ. ๒๕๕๙ ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการปฏิบัติงานของผู้ว่าการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งการยางแห่งประเทศไทยที่ ๓๕/๒๕๖๓ สั่ง ณ วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

๒. ให้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

๑. ผศ.ดร.ฆนัทนันท์ ทวีวัฒน์	ประธานคณะทำงาน
๒. ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย	รองประธานคณะทำงาน
๓. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร	คณะทำงาน
๔. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านอุตสาหกรรมยางและการผลิตยาง	คณะทำงาน
๕. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านธุรกิจและปฏิบัติการ	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	คณะทำงาน
๙. ผู้อำนวยการฝ่ายการคลัง	คณะทำงาน
๑๐. ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงาน
๑๑. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	คณะทำงาน
๑๒. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	คณะทำงาน
๑๓. ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนาเศรษฐกิจยาง	คณะทำงาน

/๑๔. ผู้อำนวยการ...

๑๔. ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมยาง	คณะทำงาน
๑๕. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยยาง	คณะทำงาน
๑๖. ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ	คณะทำงาน
๑๗. ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย	คณะทำงาน
๑๘. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ	คณะทำงาน
๑๙. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	คณะทำงาน
๒๐. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	คณะทำงาน
๒๑. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก	คณะทำงาน
๒๒. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน	คณะทำงาน
๒๓. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง	คณะทำงาน
๒๔. ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง	คณะทำงาน
๒๕. หัวหน้ากองบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานและเลขานุการ
๒๖. หัวหน้าแผนกความเสี่ยง	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๗. หัวหน้าแผนกควบคุมภายใน	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ไปสู่การปฏิบัติ และนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน โดยมีการกำหนดกระบวนงานที่ชัดเจนเป็นระบบ

๒) วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย

๓) พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจน สามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

๕) กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทยและคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นรายไตรมาส

/๖) สนับสนุน...

๖) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และคู่มือปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๗) แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๘) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายณกรณ์ ตรรกวิรพัท)
ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข
สรุปผลการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๕

สรุปผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๕

ประเภท	จำนวน (ปัจจัยเสี่ยง)	ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้	๗	-	สูงมาก
		๗	สูง
ปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้	๑๘	๔	ปานกลาง
		๑๔	ต่ำ

ระดับความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๕	ที่	ปัจจัยเสี่ยง
สูง (๗ ปัจจัยเสี่ยง)	๑	(SR๐๑) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๒	(SR๐๗) การสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๓	(OR๐๑) การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๔	(OR๐๓) การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง นำสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP ไปขายในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริง (Physical Forward Central Market : PFCM) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๕	(OR๐๖) การดำเนินงานตามโครงการแปรรูปผลผลิตยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๖	(FR๐๔) งบประมาณในการสนับสนุนการปลูกแทนไม่เพียงพอ
	๗	(IR๐๑) การดำเนินงานโครงการ Smart CESS ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๕	ที่	ปัจจัยเสี่ยง
ปานกลาง (๔ ปัจจัยเสี่ยง)	๑	(OR๐๘) การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวนยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๒	(FR๐๕) ค่าใช้จ่ายบริหารต่อไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๓	(CR๐๑) การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพ
	๔	(CR๐๒) การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร
ต่ำ (๑๔ ปัจจัยเสี่ยง)	๑	SR๐๒ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองนโยบายและแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๒	SR๐๓ การดำเนินงานตามโครงการรักษาเสถียรภาพราคายางตลาดกลางยางพาราของการยางแห่งประเทศไทย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๓	SR๐๔ การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๔	SR๐๕ การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบแปลงใหญ่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๕	SR๐๖ การส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบกิจการยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๖	OR๐๒ การดำเนินการตามกิจกรรมพัฒนาตลาดกลางไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๗	OR๐๔ การดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปยาง การยกระดับมาตรฐานองค์กรด้านอุตสาหกรรมยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๘	OR๐๕ การดำเนินงานตามโครงการวิจัยการพัฒนามาตรฐานและความสามารถห้องปฏิบัติการอุตสาหกรรมยางตามมาตรฐาน ISO/IEC ๑๗๐๒๕ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๕	ที่	ปัจจัยเสี่ยง
ต่ำ (๑๔ ปัจจัยเสี่ยง)	๙	OR๐๗ การดำเนินงานตามโครงการสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๑๐	OR๐๙ การดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๑๑	OR๑๐ การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๑๒	FR๐๑ ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๑๓	FR๐๒ การดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจของหน่วยธุรกิจ (Marketing Plan) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	๑๔	FR๐๓ งบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรไม่เพียงพอ

ภาคผนวก ค
ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖

ลำดับ	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	เจ้าของปัจจัยเสี่ยง
๑	SR๐๑	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝบท.
๒	SR๐๒	การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองนโยบายและแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝยศ.
๓	SR๐๓	การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝสผ.
๔	SR๐๔	การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝอย./ทุกส่วนงาน
๕	SR๐๕	การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบแปลงใหญ่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝพก./ กยท.ข/กยท.จ
๖	SR๐๖	การดำเนินงานโครงการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อยกระดับฐานรากด้วย BCG Model ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝพก. /กยท.ข/กยท.จ
๗	SR๐๗	การสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝพก. /กยท.ข/กยท.จ
๘	OR๐๑	การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางตามมาตรฐาน การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝพก. /กยท.ข/กยท.จ
๙	OR๐๒	การดำเนินการตามโครงการพัฒนาตลาดกลางยางพารา Digital Platfrom ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝศย. /ฝทส.

ลำดับ	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	เจ้าของปัจจัยเสี่ยง
๑๐	OR๐๓	การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางนำสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP ไปขายในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริง (Physical Forward Central Market : PFCM) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝศย.
๑๑	OR๐๔	การดำเนินงานตามโครงการยกระดับมาตรฐานในการบริหารยางพาราทั้งระบบ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝอย.
๑๒	OR๐๕	การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ไม่เป็นไปตาเป้าหมาย	ฝอย./สวย.
๑๓	OR๐๖	การดำเนินงานตามโครงการแปรรูปผลผลิตยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กจร. ๑, ๒, ๓ และ ๖
๑๔	OR๐๗	การดำเนินงานตามโครงการสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กจม.
๑๕	OR๐๘	การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวนยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กจส. ๑ - ๓
๑๖	OR๐๙	การดำเนินงานโครงการรักษาเสถียรภาพราคายาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กจร. ๔ และ ๕
๑๗	FR๐๑	ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝกค./กยท.ข/ กยท.จ. ฝศย./ฝอย.

ลำดับ	รหัสปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	เจ้าของปัจจัยเสี่ยง
๑๘	FR๐๒	การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	นธก.
๑๙	FR๐๓	งบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรไม่เพียงพอ	ฝกค.
๒๐	FR๐๔	งบประมาณในการสนับสนุนการปลูกแทนไม่เพียงพอ	ฝกค./ฝสผ.
๒๑	FR๐๕	ค่าใช้จ่ายบริหารต่อไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝกค.
๒๒	CR๐๑	การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ	ฝทม.
๒๓	IR๐๑	การดำเนินงานโครงการ Smart CESS ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝทส.
๒๔	IR๐๒	การดำเนินงานโครงการยกระดับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน Core Bussiness Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝพก./ส่วนงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ Core Bussiness Enablers

ภาคผนวก ง
การใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุน
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของการยางแห่งประเทศไทย รวมทั้งยังเป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหัวข้อบริหารจัดการองค์กร (Core Enablers) ที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง โดยระบบดังกล่าว จะประกอบไปด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่

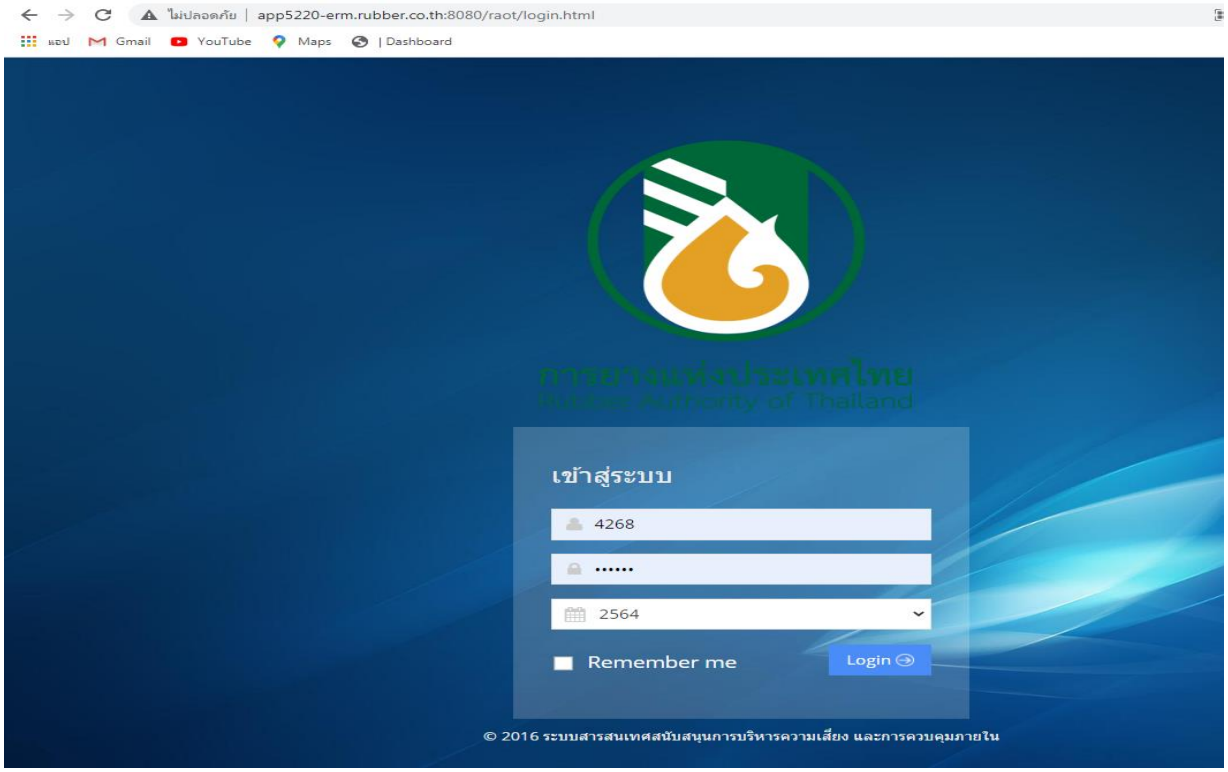
๑. การเข้าสู่ระบบ
๒. หน้าหลักของระบบ
๓. การบริหารความเสี่ยง
๔. การควบคุมภายใน
๕. ดาวน์โหลดเอกสาร

การเข้าสู่ระบบ

สามารถเข้าสู่ระบบได้โดยเริ่มต้นจากการเขาระบบงานการยางแหงประเทศไทย http://app๕๒๒๐-asd.rubber.co.th/ เลือกเมนู “ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน” หรือ http://app๕๒๒๐-erm.rubber.co.th:๘๐๘๐/raot/login.html

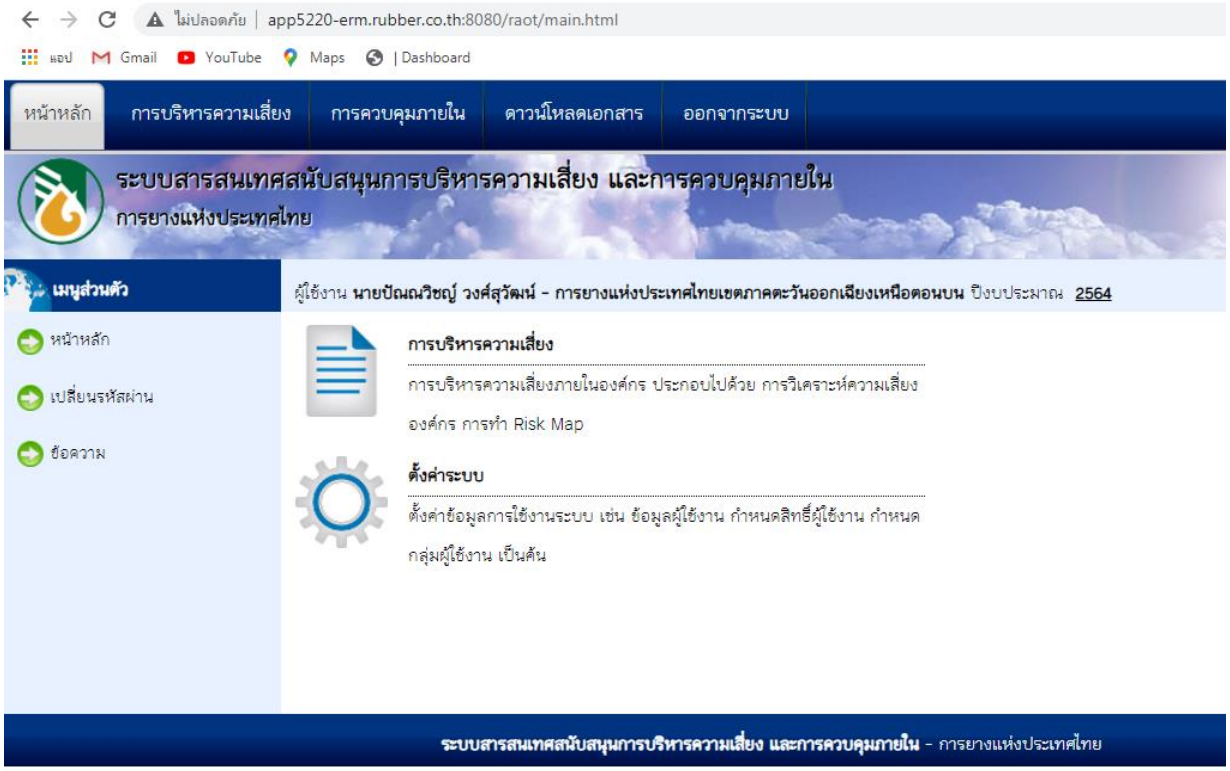
**ระบบนี้รองรับ Google Chrome หรือ Firefox เทานั้น

หลังจากนั้น เมื่อเปิดหน้าระบบได้แล้ว ให้เข้าระบบด้วยการใส่ **Username: รหัสพนักงาน และ Password : rubber** ดังภาพ

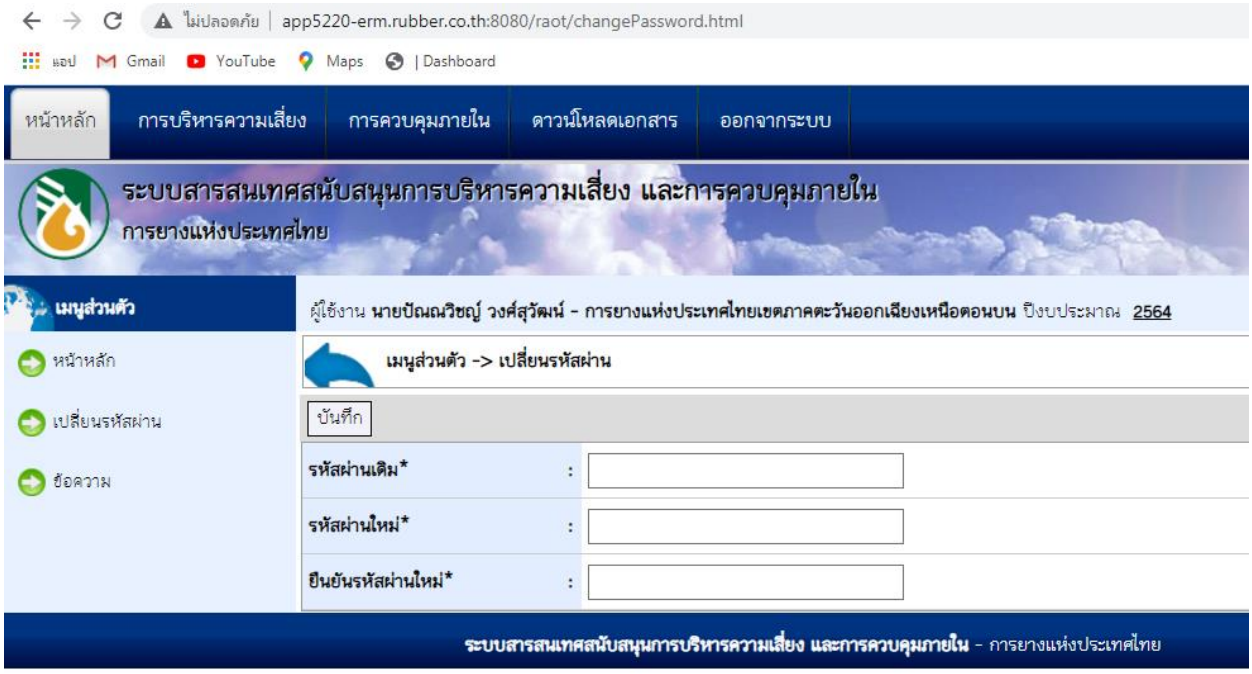


หน้าหลักของระบบ

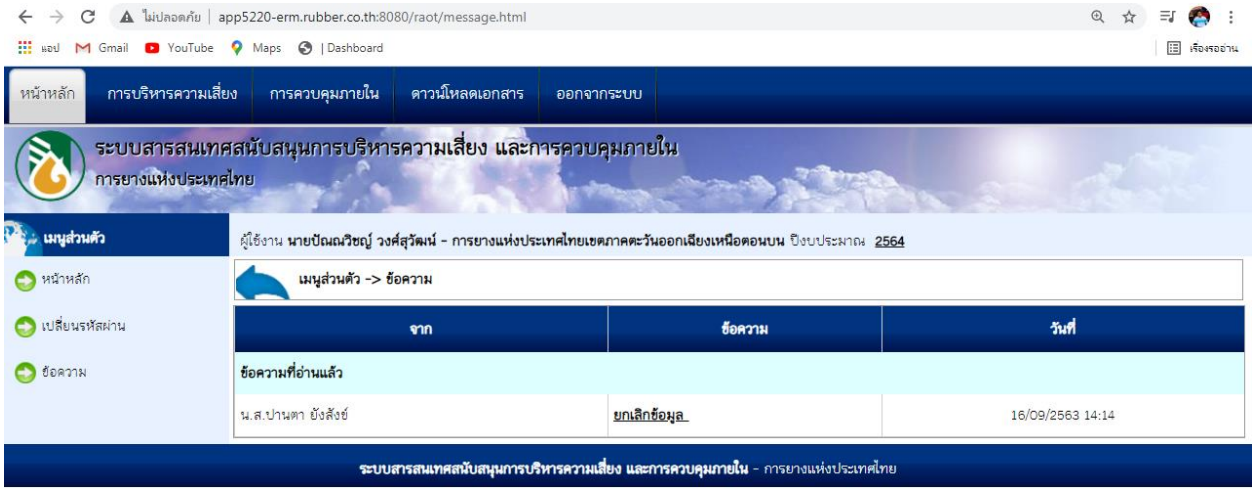
หลังจากเข้าระบบได้แล้ว ในหน้าหลักของระบบจะมีชื่อของผู้ใช้งาน และสังกัดของผู้ใช้งาน รวมทั้งเมนูแถบสั่งการด้านบน ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, การดาวน์โหลดเอกสาร และออกจากระบบ นอกจากนี้จะมีเมนูส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย หน้าหลัก, เปลี่ยนรหัสผ่าน และข้อความ



- การเปลี่ยนรหัสผ่าน สามารถทำได้โดยการกดเข้าไปที่เมนูเปลี่ยนรหัสผ่าน แล้วทำการใส่รหัสเดิม (rubber) ยืนยันรหัสเดิม และใส่รหัสใหม่เพื่อบันทึกรหัส ดังภาพ



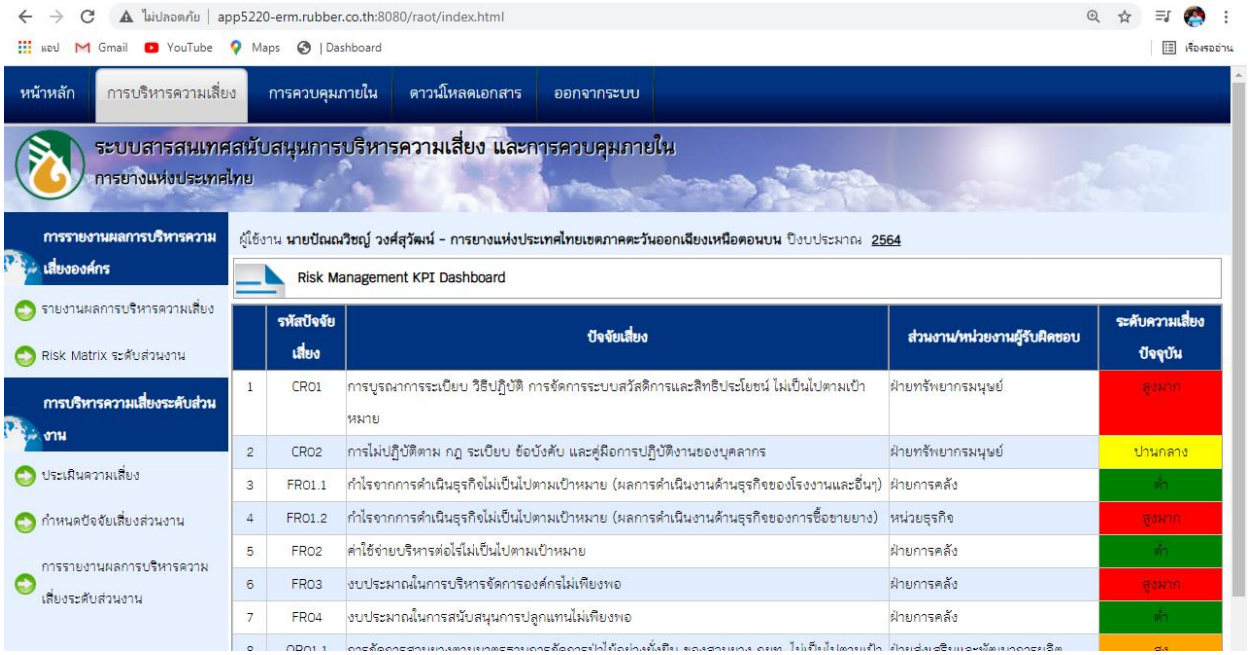
- การเข้าไปดูข้อความสามารถทำได้โดยการกดเข้าไปที่เมนูข้อความ เพื่อเรียกดูข้อความ ซึ่งจะมีรายละเอียดของผู้ส่งข้อความ และวันที่ส่งข้อความ ดังภาพ



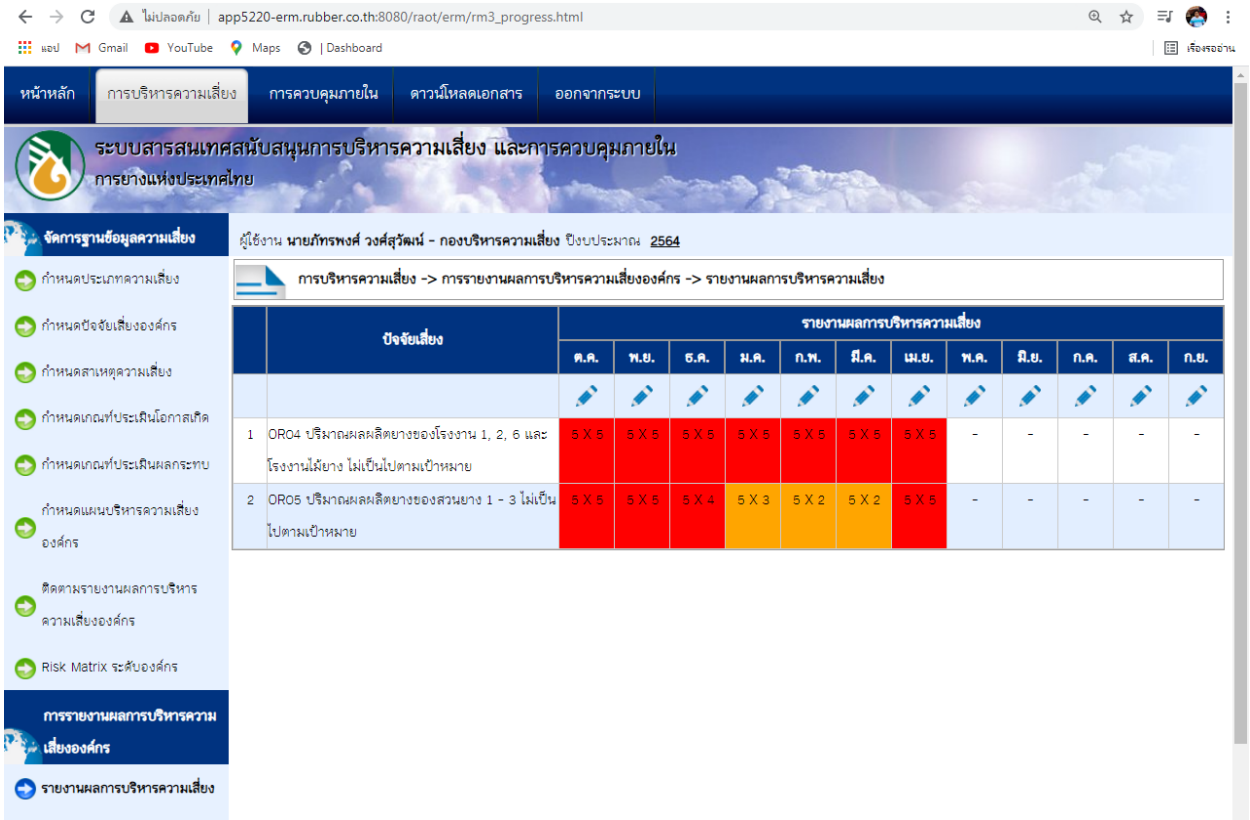
การบริหารความเสี่ยง

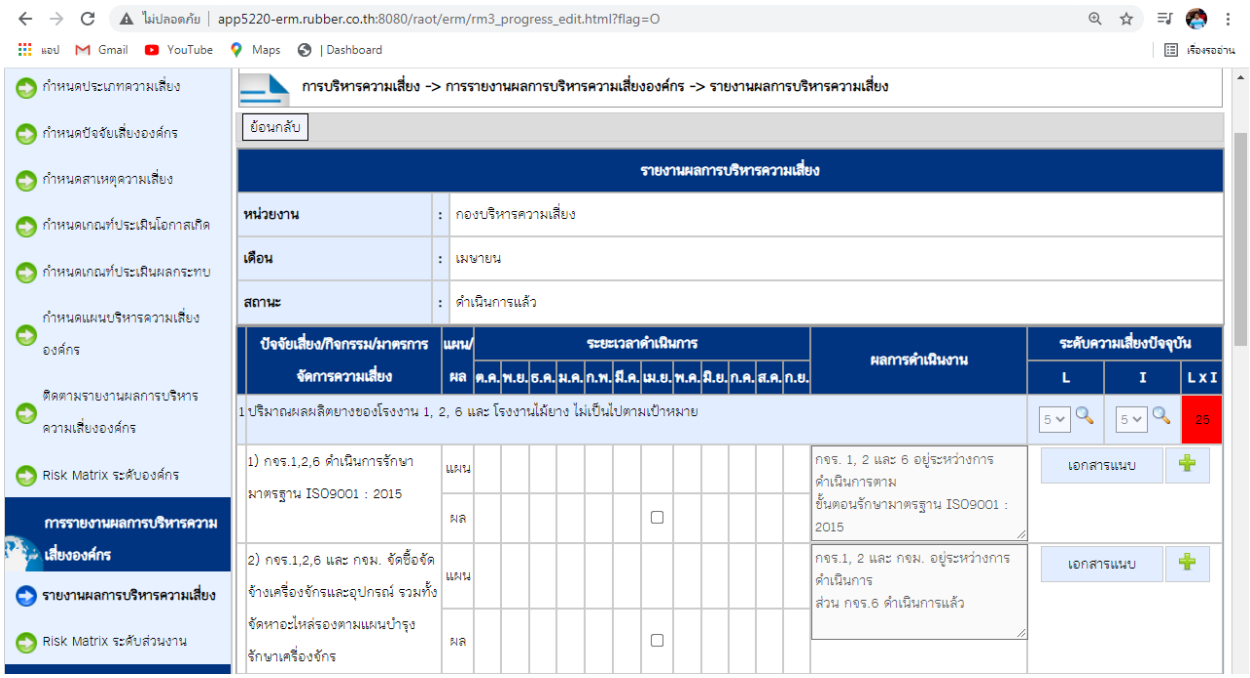
ในแถบคำสั่งการบริหารความเสี่ยง จะประกอบด้วย ๓ ส่วนที่สำคัญ คือ KRI Dashboard, การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารความเสี่ยงระดับ

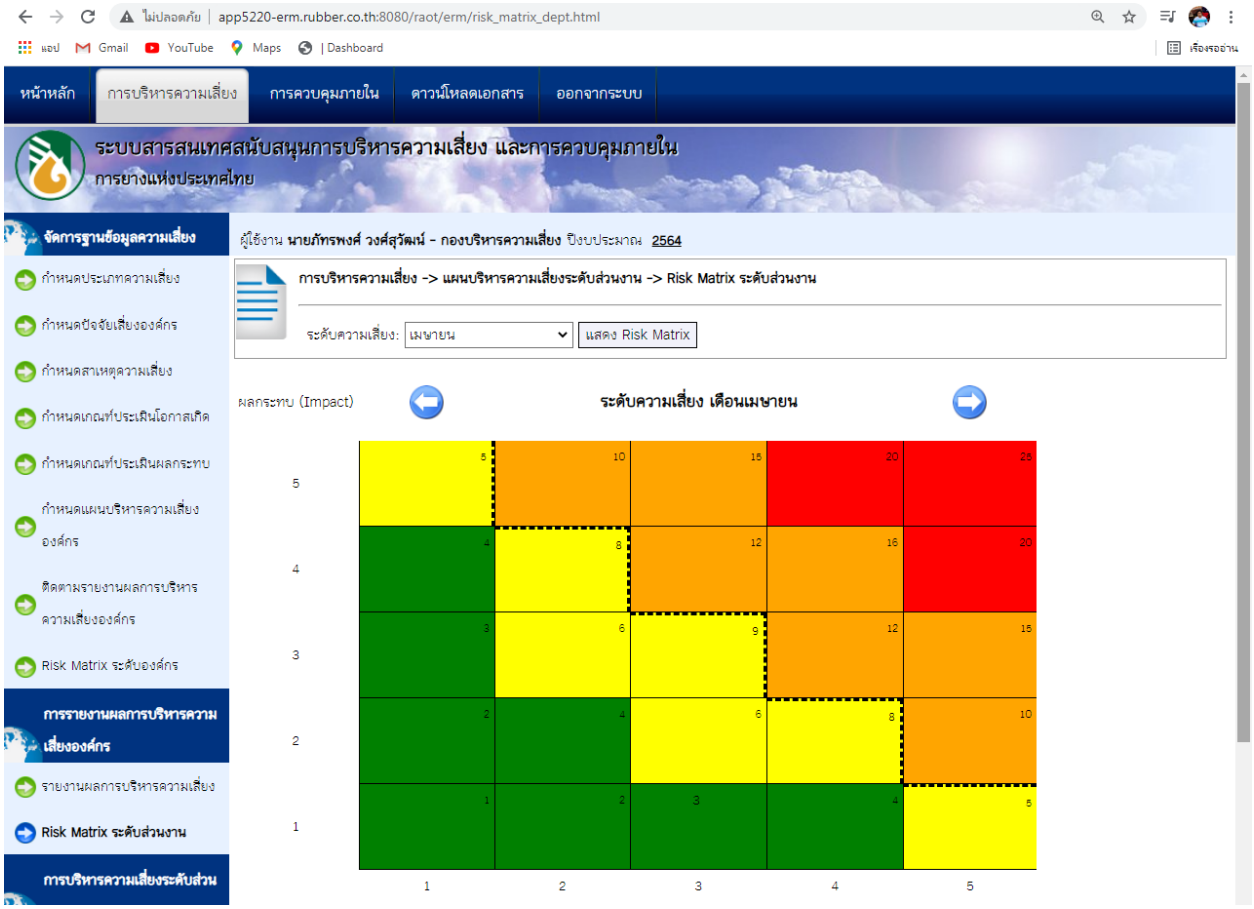
- KRI Dashboard เป็นการแสดงสถานะความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ที่ กยท. บริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณนั้น ๆ ดังภาพ



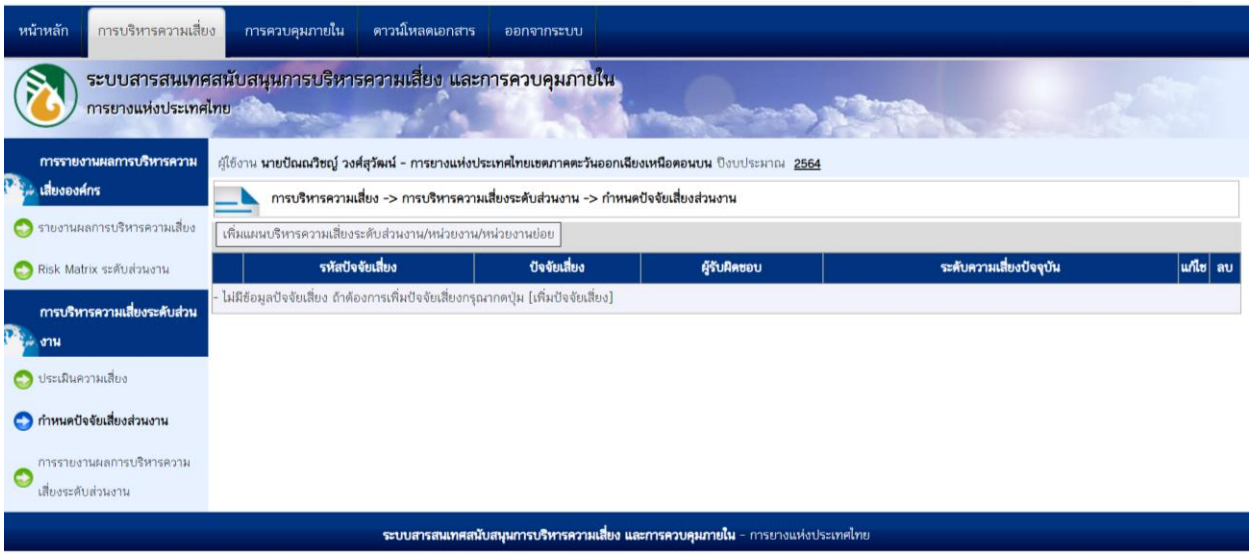
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นแถบคำสั่งที่ให้ส่วนงานซึ่งเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เป็นผู้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำเดือน นอกจากนี้ยังมีแถบคำสั่งเพื่อเรียกดู Risk Profile หรือ Risk Matrix ของส่วนงาน ดังภาพ





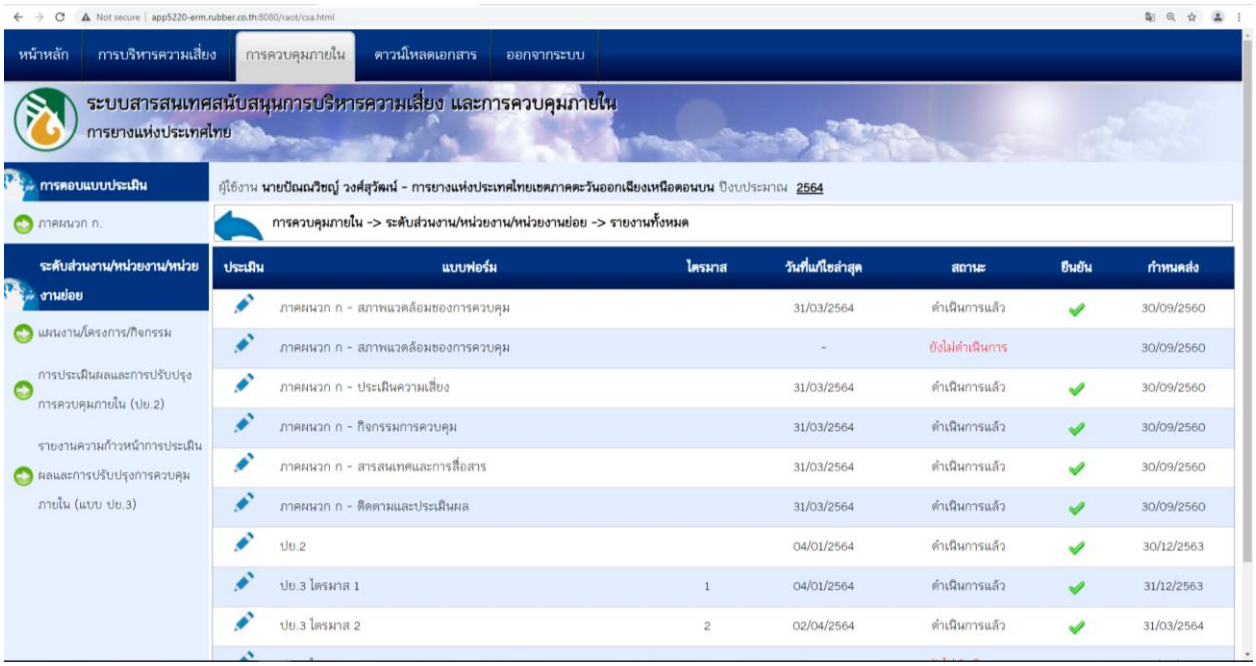


- การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (Unit Risk: Ur) จะมีแถบคำสั่ง ๓ รายการ ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง, การกำหนดปัจจัยเสี่ยงส่วนงาน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

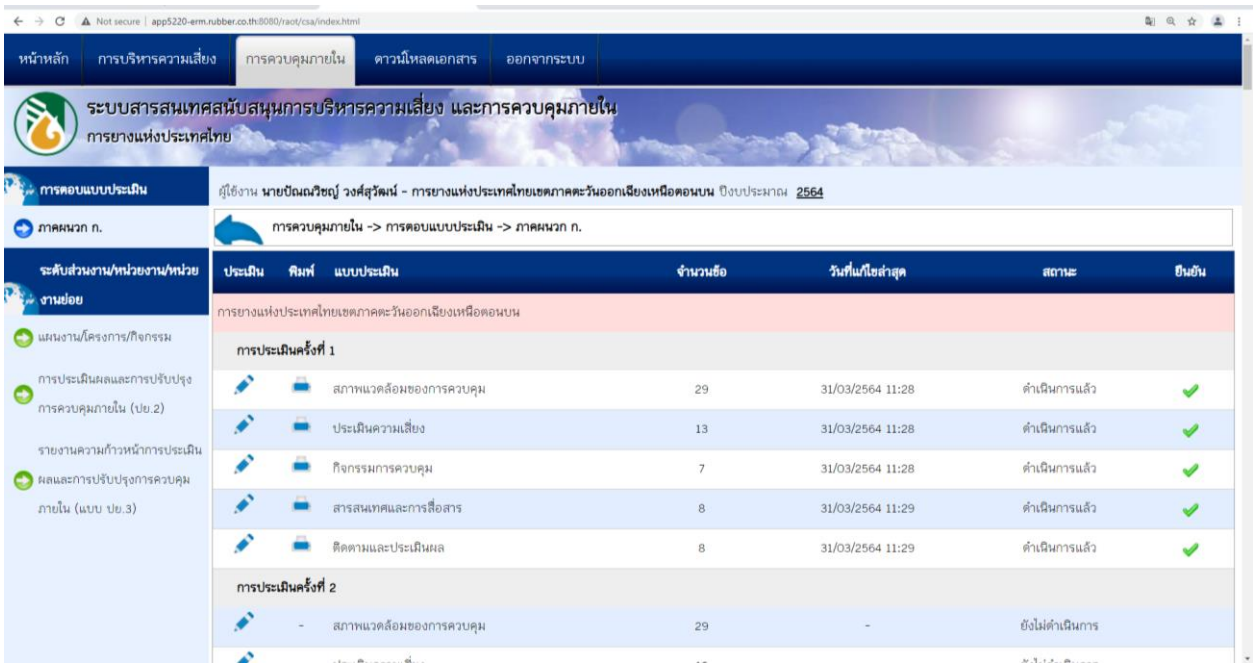


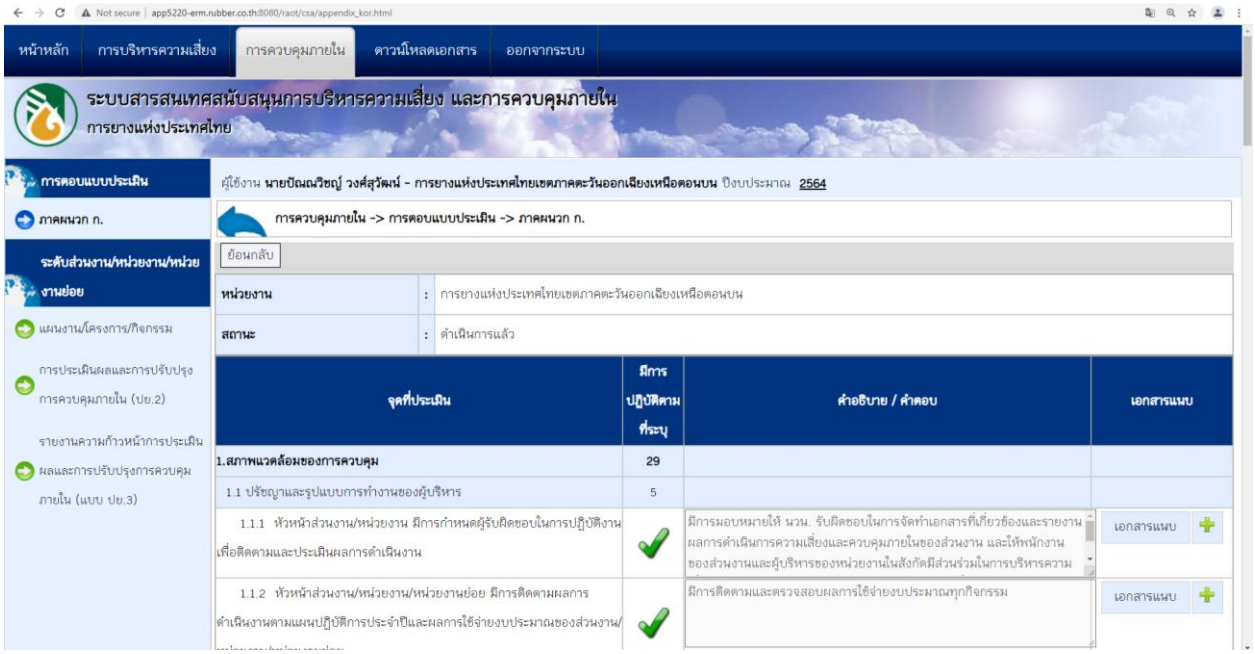
การควบคุมภายใน

ในแถบคำสั่งการควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๒ ส่วนที่สำคัญ คือ การตอบแบบประเมินภาคผนวก ก และการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ดังภาพ



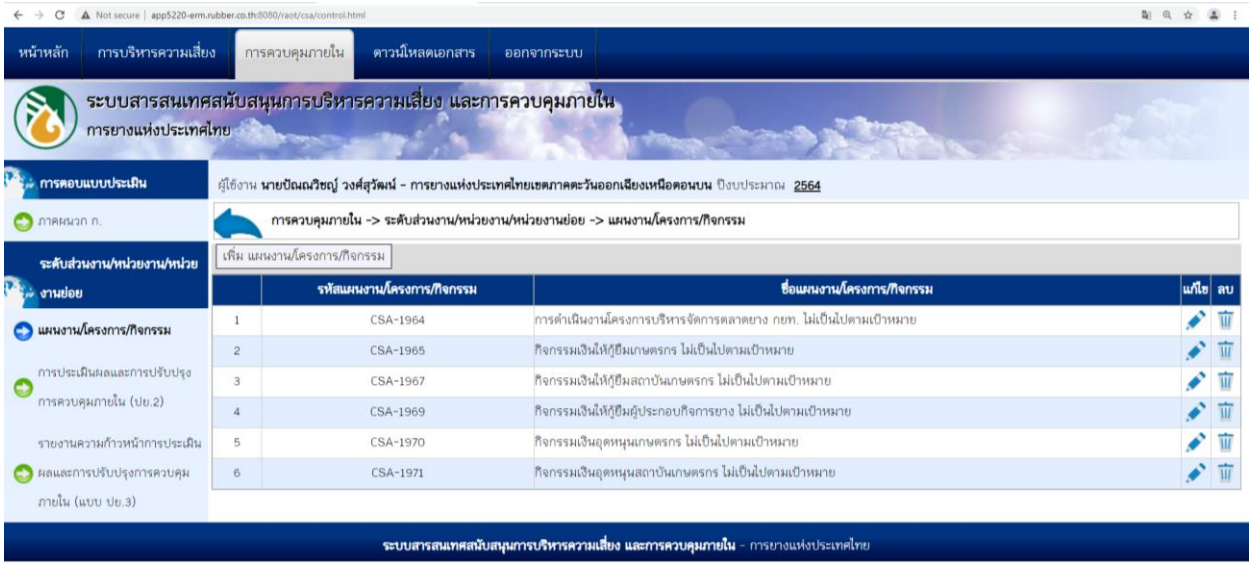
- การตอบแบบประเมินภาคผนวก ก เป็นแถบคำสั่งที่กำหนดให้ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อยได้ทำการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้วยตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังภาพ



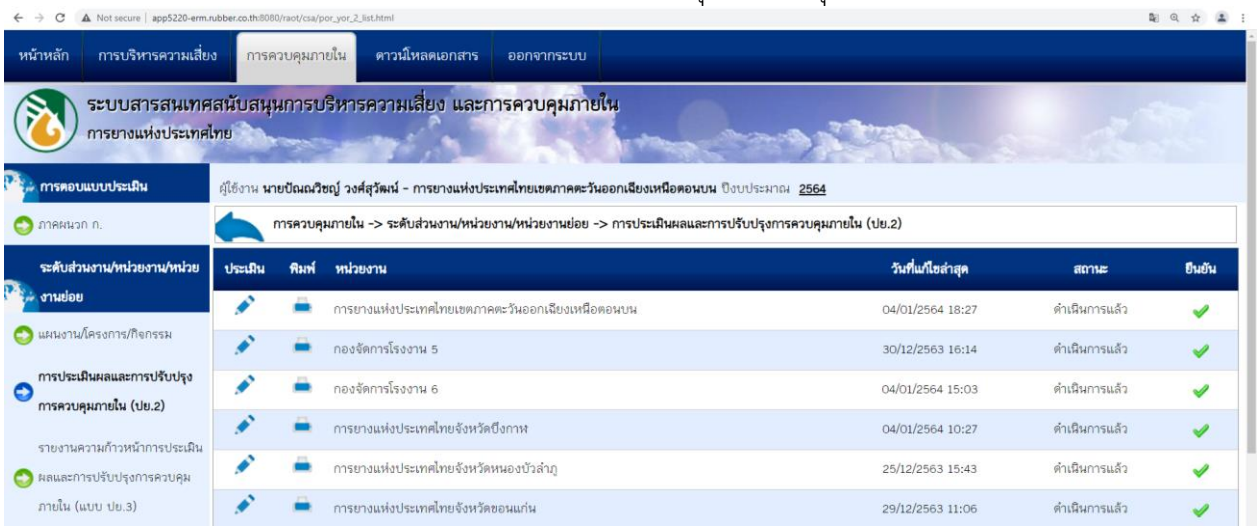


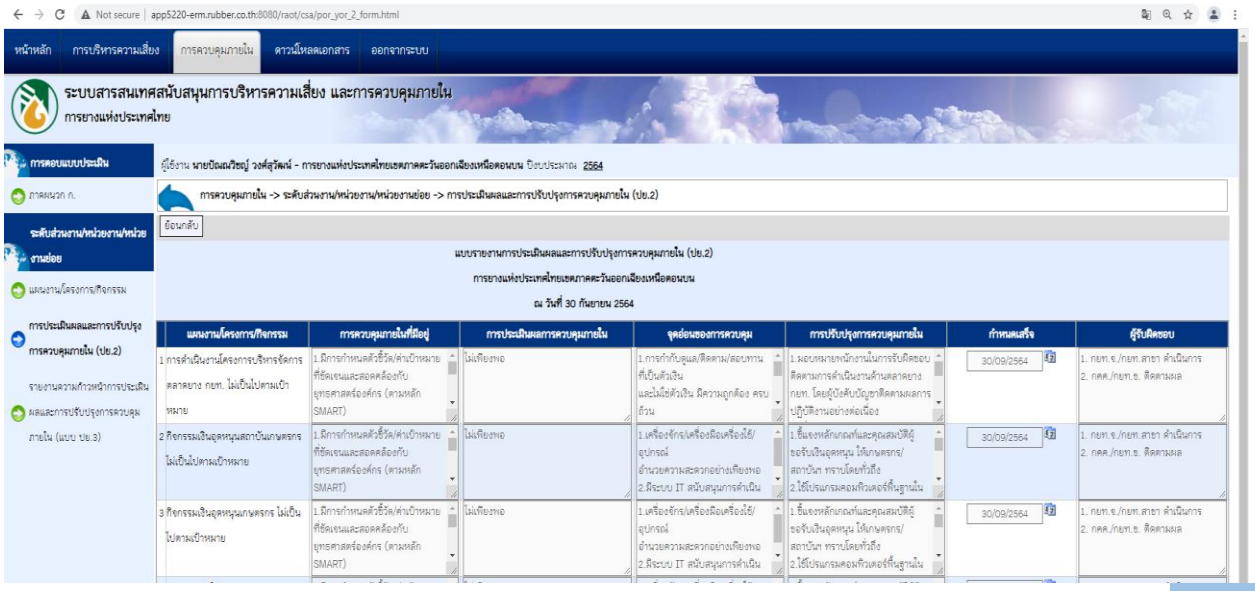
- การรายงานผลการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย เป็นแถบคำสั่งที่ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งจะต้องประเมินผล และจัดทำมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๒) รวมทั้งการรายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓) ดังภาพ

๑. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

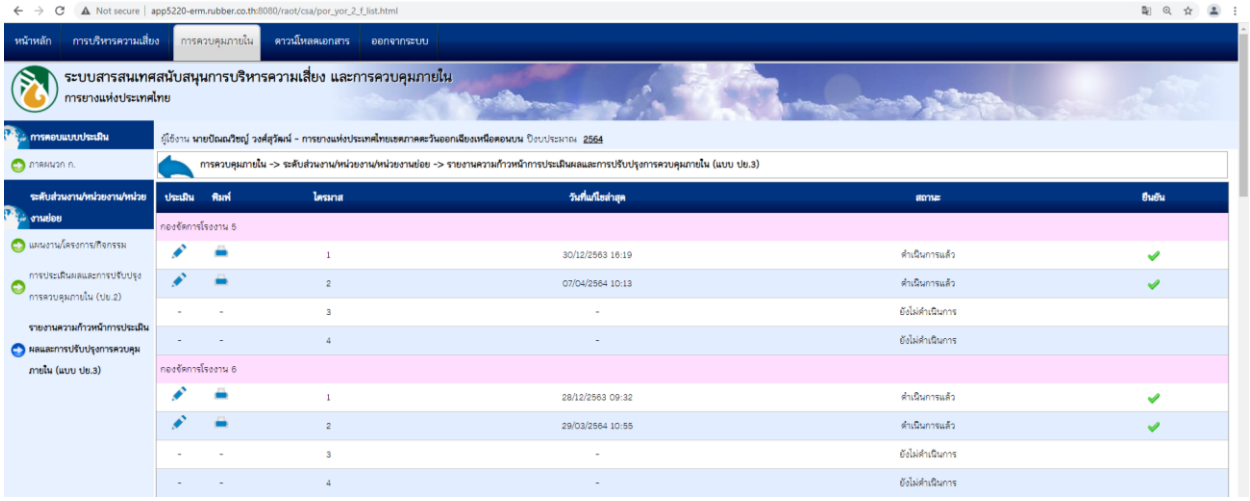


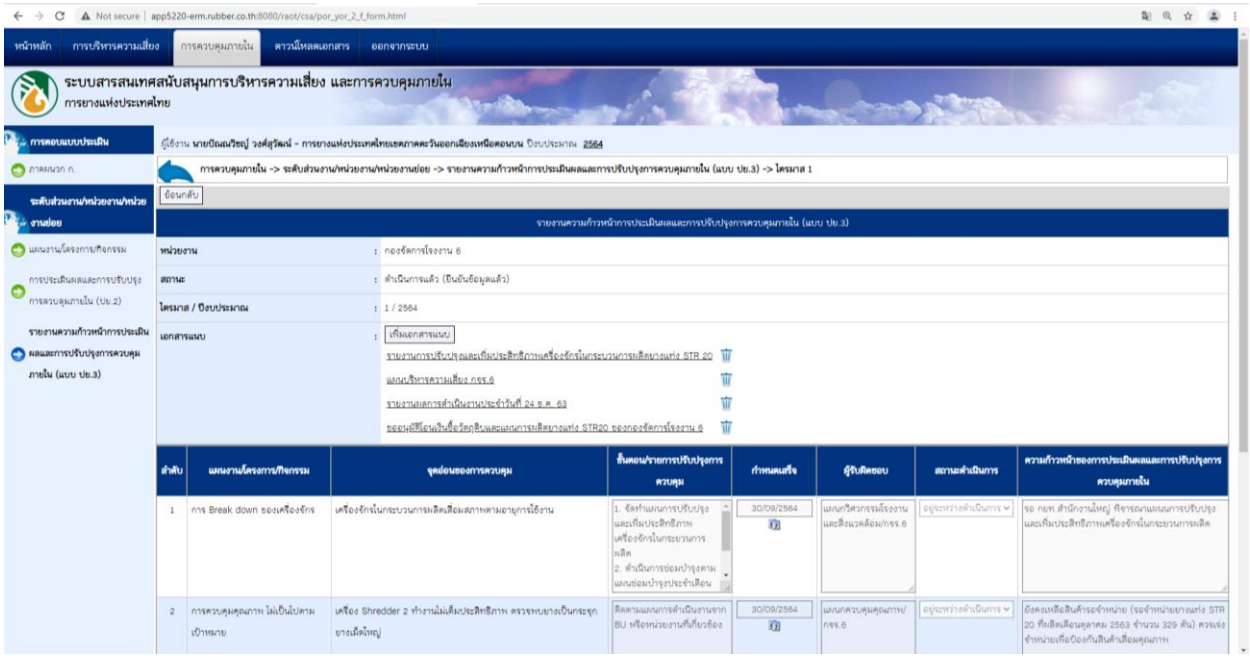
๒. การประเมินผล และจัดทำมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๒)





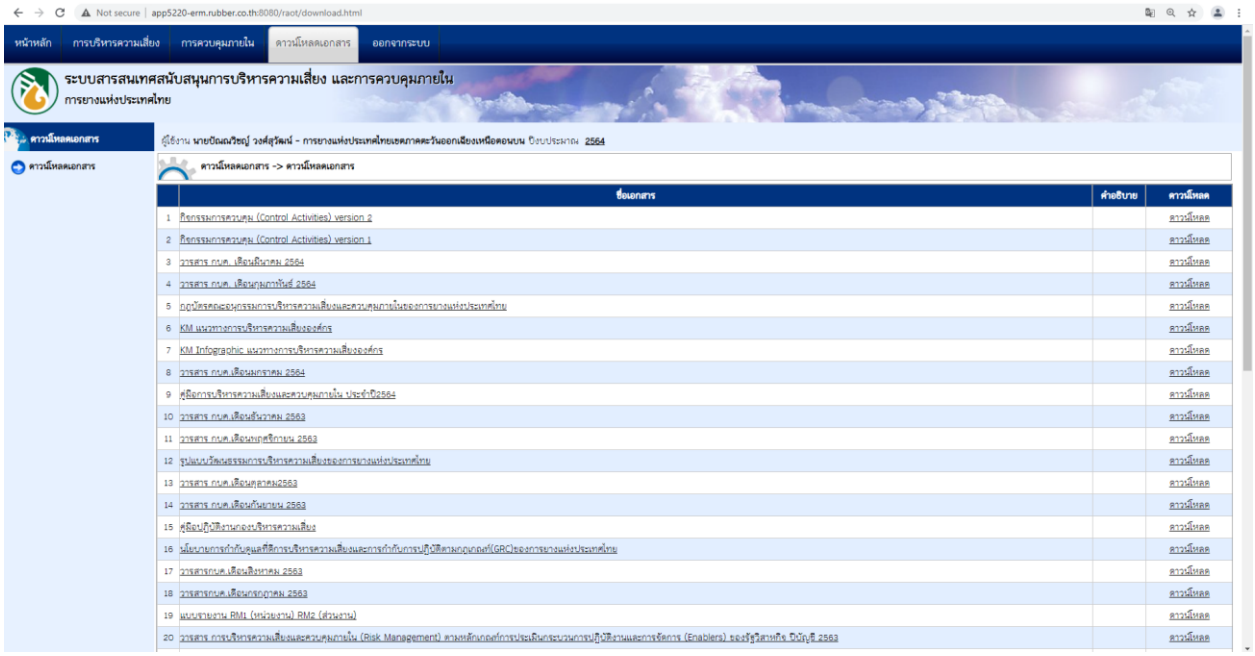
๓. การรายงานความก้าวหน้าการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.๓)





การดาวน์โหลดเอกสาร

เป็นแถบคำสั่งซึ่งผู้เข้าใช้ระบบสามารถค้นหาและดาวน์โหลดเอกสาร คู่มือต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสาร บทความทางวิชาการ Infographic ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังภาพ


Not secure | app5220-erm.rubber.co.th:8080/raot/download.html
หน้าหลัก
การบริหารความเสี่ยง
การควบคุมภายใน
ดาวน์โหลดเอกสาร
ออกจากระบบ
ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
การยางแห่งประเทศไทย
ดาวน์โหลดเอกสาร
ดาวน์โหลดเอกสาร
ดาวน์โหลดเอกสาร -> ดาวน์โหลดเอกสาร
ชื่อเอกสาร
คำอธิบาย
ดาวน์โหลด
1 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) version 2 ดาวน์โหลด
2 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) version 1 ดาวน์โหลด
3 วารสาร กบศ. เดือนพฤษภาคม 2564 ดาวน์โหลด
4 วารสาร กบศ. เดือนกุมภาพันธ์ 2564 ดาวน์โหลด
5 กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ดาวน์โหลด
6 KM แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดาวน์โหลด
7 KM Infographic แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดาวน์โหลด
8 วารสาร กบศ.เดือนมกราคม 2564 ดาวน์โหลด
9 คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี2564 ดาวน์โหลด
10 วารสาร กบศ.เดือนธันวาคม 2563 ดาวน์โหลด
11 วารสาร กบศ.เดือนพฤศจิกายน 2563 ดาวน์โหลด
12 รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ดาวน์โหลด
13 วารสาร กบศ.เดือนตุลาคม2563 ดาวน์โหลด
14 วารสาร กบศ.เดือนกันยายน 2563 ดาวน์โหลด
15 คู่มือปฏิบัติงานกองบริหารความเสี่ยง ดาวน์โหลด
16 นโยบายการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์(GRC)ของการยางแห่งประเทศไทย ดาวน์โหลด
17 วารสารกบศ.เดือนสิงหาคม 2563 ดาวน์โหลด
18 วารสารกบศ.เดือนกรกฎาคม 2563 ดาวน์โหลด
19 แบบรายงาน RM1 (หน่วยงาน) RM2 (ส่วนงาน) ดาวน์โหลด
20 วารสาร การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563 ดาวน์โหลด

ภาคผนวก จ
แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง
ประจำปี ๒๕๖๖

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๑. การจัดประชุมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้การจัดประชุมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลของ สคร. ในหัวข้อการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	กยท. สามารถดำเนินการจัดประชุมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														**๐.๗๔๗**	กบค.	**๑.๒, ๒.๒, ๒.๔, ๓.๑, ๓.๓, ๕.๒**
๑.๑ จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RIC) (ไตรมาสละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของกยท. ได้นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ	กบค. สามารถจัดประชุมได้อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง	๔ ครั้ง	↔			↔			↔			↔			๐.๐๖	ห.กบค. ตรีชฎา สาธิตา ธันยากร	๑.๒, ๕.๒
๑.๒ จัดประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) ๑๒ ครั้ง	เพื่อให้คณะกรรมการ กยท. และผู้บริหารระดับสูงสุดมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน รวมทั้งกำกับและติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	กบค. สามารถจัดประชุมได้ตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	๐.๖๔	ห.กบค. ชนิกานต์ ธันยากร	๑.๒, ๕.๒
๑.๓ จัดประชุมคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร (ไตรมาสละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	กบค. สามารถจัดประชุมได้ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน	๔ ครั้ง			↔			↔			↔			↔	-	ห.กบค. สุทธดา	๑.๒, ๕.๒
๑.๔ จัดประชุมร่วมกับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) ทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง/RA/RT/เกณฑ์ IxL/จัดทำ Risk Correlation Map และแผนจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ (จำนวน ๑ ครั้ง)	เพื่อให้เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการด้านการบริหารความเสี่ยง	กบค. สามารถดำเนินการร่วมกับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) ได้ตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๑ ครั้ง								↔	↔			๐.๔๗	ห.กบค. ชนิกานต์ สุทธดา ธันยากร ณัฐวัชร	๒.๔, ๒.๒ ,๓.๑

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๒. การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้ กยท. มีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลของ สคร. ในหัวข้อการติดตาม ประเมินผล รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน	กยท. สามารถดำเนินการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ตามเกณฑ์การประเมินผลที่สคร. กำหนด และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๓.๓, ๕.๒, ๒.๔
๒.๑ รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองบริหารความเสี่ยงเสนอ ผอ.ฝยศ. (เดือนละ ๑ ครั้ง)	เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของกองบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	สุทธดา สาธิดา	๕.๒
๒.๒ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองบริหารความเสี่ยงและฝ่ายยุทธศาสตร์องค์ผ่านระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมในภายใน	เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงการดำเนินงานของส่วนงาน	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	ปานตา สุทธดา	๒.๔
๒.๓ รายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ต่อคณะอนุกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	เพื่อให้คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการกำกับ ติดตาม ดูแลและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกไตรมาส และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๔ ครั้ง	↔			↔			↔			↔			-	ปานตา สาธิดา ชนิกานต์	๕.๒
๒.๔ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. ต่อคณะกรรมการ กยท. (บอร์ด)		กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกไตรมาส และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๔ ครั้ง	↔			↔			↔			↔			-	ห.กบค. ชนิกานต์	
๒.๕ ติดตาม รวบรวม และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เสนอผู้บริหาร (Early Warning System (เดือนละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกเดือน	๑๑ ครั้ง		↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	ชนิกานต์	๑.๑, ๕.๒
๒.๖ รายงานผลการดำเนินงานตาม MOU/PA/EIS ให้กองประเมินผล (ไตรมาสละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้การรายงานผลการดำเนินงานถูกต้อง และเป็นไปตามระยะเวลาที่กองประเมินผลกำหนด	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกไตรมาส	๔ ครั้ง				↔			↔			↔		↔	-	ตรีชฎา	๕.๒
๒.๗ ติดตาม รวบรวม และสรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (ไตรมาสละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบทุกไตรมาส	๔ ครั้ง				↔			↔			↔		↔	-	ตรีชฎา นารีรัตน์ ปานตา	๕.๒

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๓. การจัดทำและการทบทวนคู่มือ/แผนงานต่างๆ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้การจัดทำ การทบทวนคู่มือ/แผนงานต่างๆ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกยท. สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด และให้เป็นปัจจุบัน	บุคลากรของกยท. สามารถนำคู่มือ/แผนงานต่างๆ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๑.๑-๑.๔, ๕.๓, ๕.๔
๓.๑ จัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้บุคลากรของ กบค. สามารถดำเนินการและปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง	กบค. สามารถจัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน	↔	↔	↔										-	ห.กบค. ตรีชฎา สุทธดา	๑.๒
๓.๒ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. เสนอผู้ว่าการเพื่ออนุมัติ และเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ ให้ทุกส่วนงาน	เพื่อให้บุคลากรของ กยท. สามารถดำเนินการ และปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง	กบค. สามารถจัดทำและเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน	↔	↔	↔										-	ห.กบค. ตรีชฎา วรณัน สาธิตา สุทธดา	๑.๒
๓.๓ จัดทำรายละเอียดกิจกรรมตามแนวปฏิบัติขององค์ประกอบของนโยบาย GRC ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้บุคลากรของ กยท. สามารถดำเนินการและปฏิบัติงานตามนโยบาย GRC ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	กบค. สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามนโยบาย GRCร่วมกับ สผว. ได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน		↔	↔										-	ปานตา วรณัน สุทธดา ธันยากร	๑.๑
๓.๔ ทบทวนหลัก BCM โดยเชื่อมโยงกับแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อให้คู่มือ BCM มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กยท.	กบค. สามารถทบทวนหลัก BCM โดยเชื่อมโยงกับแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล ได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน			↔	↔									-	ห.กบค. วรณัน นารีรัตน์	๕.๓, ๕.๔
๓.๕ จัดทำคู่มือ BCM/BCP ขององค์กร	เพื่อให้ทุกส่วนงานของ กยท. รับทราบแนวทาง และจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้	กบค. สามารถจัดทำคู่มือ BCM/BCP ขององค์กรได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน				↔	↔								-	นารีรัตน์ ณัฐวัชร	๕.๔
๓.๖ ทบทวนการจัดทำ Job Description (คำบรรยายลักษณะงาน) ของกองบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้ JD ของกบค. เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	กบค. สามารถทบทวน JD ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน									↔				-	ปานตา วรณัน	๑.๒
๓.๗ จัดทำแผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กบค. มีแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ และสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผลตามที่ สคร. กำหนด	กบค. สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖ ได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน									↔	↔			-	ห.กบค. ตรีชฎา วรณัน ณัฐวัชร	๑.๒

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๓.๘ ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย GRC	เพื่อให้ กยท. มีนโยบาย GRC ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป	กบค. สามารถทบทวนและปรับปรุงนโยบาย GRC ได้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน									↔	↔			-	ปานตา สาธิตา	๑.๑
๓.๙ จัดทำแผนการสร้างพฤติกรรมความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้บุคลากรของ กยท. มีความเข้าใจในพฤติกรรมตามวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่ กยท. กำหนด	กบค. สามารถทบทวนจัดทำแผนงานการสร้างพฤติกรรมความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗ ได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ งาน									↔	↔			-	ตรีชฎา วรณัน ณัฐวัชร	๑.๓, ๑.๔
๔. กำหนดแนวทางการทบทวน วิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการทบทวนการบริหารความเสี่ยง สามารถมั่นใจได้ว่ากระบวนการดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย	กยท. สามารถควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๑.๔, ๑.๕, ๓.๒, ๔.๑, ๔.๒, ๕.๑, ๕.๒
๔.๑ ทบทวนกิจกรรมการควบคุมภายในระหว่างปี ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (ปย.๒,ปย.๓)	เพื่อให้กิจกรรมควบคุมระหว่างปีเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่จะสนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	กยท. มีกระบวนการควบคุมที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	๓ ครั้ง			↔	↔		↔	↔		↔	↔			-	ปานตา	๓.๒
๔.๒ ทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	เพื่อทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	กยท. มีผลการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับองค์กรสามารถยอมรับได้	๓ ครั้ง			↔	↔		↔	↔		↔	↔			-	ตรีชฎา ขนิกานต์	๔.๑
๔.๓ ทบทวนและสรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงานทุกส่วนงาน (ปีละ ๑ ครั้ง)	เพื่อให้ส่วนงานได้มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	กบค. สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงาน	๑ ครั้ง						↔							-	ปานตา สุทธดา นารีรัตน์	๔.๑

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																				
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๔.๔ ทบทวนกระบวนการในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร	กยท. มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๑ งาน													-	ห.กบค. สุทธดา	๔.๒
๔.๕ ทบทวนช่องทางในการสื่อสารที่เชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุม บุคลากรและพนักงาน รวมทั้งผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	บุคลากรของ กยท. ทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑ งาน													-	ปานตา ธันยากร	๕.๑
๔.๖ ทบทวนกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลให้ครบทุกกิจกรรม เชื่อมโยงกับระบบการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร และมีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	กยท. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด และผู้ปฏิบัติงานสามารถรายงานผลได้อย่างถูกต้อง	๑ งาน													-	สุทธดา ณัฐวัชร	๕.๒
๔.๗ การทบทวนการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร (Core Value) และสร้างพฤติกรรมความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ กยท. คณะอนุกรรมการ RMC ผู้บริหาร และพนักงาน	เพื่อปรับปรุงการส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งคอยตอบสนองค่านิยมองค์กร	บุคลากรของกยท. ทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร และมีพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร	๑ งาน													-	ตรีชฎา วรณัน	๑.๔
๔.๘ ทบทวนและกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงผลการประเมินผลการบริการความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน	เพื่อปรับปรุงรูปแบบการกำหนดแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ	กยท. มีรูปแบบการกำหนดแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน													-	ห.กบค. วรณัน	๑.๕, ๔.๒

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๔.ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้การดำเนินงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน บรรลุเป้าหมาย ในเชิงคุณภาพ ปริมาณ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	กยท. มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๑.๒, ๒.๑, ๒.๒, ๒.๔, ๓.๑, ๓.๓-๓.๖, ๔.๑, ๔.๒, ๕.๑, ๕.๓, ๕.๔
๔.๑ ประเมินประสิทธิผลการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้มีกระบวนการในการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการปรับปรุงการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน								↔				-	ศรีธฎา สุทอดา	๓.๒
๔.๒ ประเมินประสิทธิผลการกำหนดค่า RA/RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	เพื่อให้มีกระบวนการในการกำหนดค่า RA/RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการปรับปรุงการกำหนดค่า RA/RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ ครั้ง								↔				-	สุทอดา ชนิการต์	๒.๓, ๒.๒
๔.๓ ประเมินประสิทธิผลการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เพื่อให้มีกระบวนการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการปรับปรุงการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน								↔				-	ห.กบค. สุทอดา	๒.๔
๔.๔ ประเมินประสิทธิผลการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	เพื่อให้มีกระบวนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน								↔				-	ห.กบค. ชนิการต์ สุทอดา	๓.๓
๔.๕ ประเมินประสิทธิผลการกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ	เพื่อให้มีกระบวนการกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน								↔				-	ห.กบค. ชนิการต์ สุทอดา	๓.๓
๔.๖ ประเมินประสิทธิผลขั้นตอนการจัดลำดับความเสี่ยง (ความครบถ้วนของปัจจัย,กระบวนการ,ผลผลิต,ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) Risk Boundary,การจัดทำ Risk Profile	เพื่อให้มีกระบวนการจัดลำดับความเสี่ยง, Risk Boundary, การจัดทำ Risk Profile เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการจัดลำดับความเสี่ยง, Risk Boundary, การจัดทำ Risk Profile ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน								↔				-	ห.กบค. ชนิการต์ สุทอดา	๓.๔

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																				
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๔.๗ ประเมินประสิทธิผลการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation)	เพื่อให้มีกระบวนการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนดให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ห.กบค. ชนิการต์ สุทธดา	๓.๕
๔.๘ ประเมินประสิทธิผลการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มี ระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กร	เพื่อให้มีกระบวนการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มี ระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กร เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มี ระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ห.กบค. ชนิการต์ สุทธดา	๓.๖
๔.๙ ประเมินประสิทธิผลขั้นตอนในการทบทวนการบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้มีกระบวนการทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ศรีชฎา สุทธดา	๔.๓
๔.๑๐ ประเมินประสิทธิผลขั้นตอนในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้มีกระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ห.กบค. สุทธดา	๔.๒
๔.๑๑ ประเมินประสิทธิผลการสื่อสารบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้มีกระบวนการการสื่อสารบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการสื่อสารบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ปานตา สุทธดา	๕.๓
๔.๑๒ ประเมินประสิทธิผลการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้มีการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ งาน									↔				-	ปานตา สุทธดา	๕.๓
๔.๑๓ ประเมินประสิทธิผลกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	เพื่อให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กยท. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	๑ งาน									↔				-	นารีรัตน์ สุทธดา	๕.๔

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๖. การสำรวจความรู้ความเข้าใจ/ช่องทางการสื่อสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	พนักงานของ กยท. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๑.๒ - ๑.๔, ๕.๑
๖.๑ สำรวจความรู้ความเข้าใจในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อสำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ ของบุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถจัดทำแนวทางหรือแผนงานในการสร้างความรู้ความเข้าใจในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๗ ที่ได้จากข้อสังเกต รวมถึงมีผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ ครั้ง						↔	↔						-	ปานตา ชันธาทร ณัฐวิชร	๑.๒
๖.๒ สำรวจความรู้ความเข้าใจด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของบุคลากร กยท.	เพื่อสำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถจัดทำแนวทางหรือแผนงานในการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ๒๕๖๗ ที่ได้จากข้อสังเกต รวมถึงมีผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ ครั้ง						↔	↔						-	ปานตา ชันธาทร ณัฐวิชร	๑.๒
๖.๓ สำรวจทัศนคติของบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กร	เพื่อสำรวจและประเมินทัศนคติของบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรของบุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถจัดทำแนวทางหรือแผนงานในการสร้างทัศนคติของบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้จากข้อสังเกต รวมถึงมีผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ ครั้ง						↔	↔						-	ปานตา ชันธาทร ณัฐวิชร	๑.๓, ๕.๑
๖.๔ สำรวจพฤติกรรมของบุคลากรของกยท. ในการส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร	เพื่อสำรวจและประเมินพฤติกรรมของบุคลากรของ กยท. ในการส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรขององค์กรของบุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถจัดทำแนวทางหรือแผนงานในการสร้างพฤติกรรมของบุคลากรของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๗ ในการส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรที่ได้จากข้อสังเกต รวมถึงมีผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา	๑ ครั้ง						↔	↔						-	ปานตา ชันธาทร ณัฐวิชร	๑.๕

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๖.๕ สำรวจการรับรู้นโยบาย GRC ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานภายนอก	เพื่อสำรวจและประเมินพฤติกรรมการรับรู้นโยบาย GRC ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานภายนอก	กบค. สามารถจัดทำแนวทางหรือแผนงานในการสร้างการรับรู้นโยบาย GRC ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานภายนอก ประจำปี ๒๕๖๗ ได้จากข้อสังเกตรวมถึงมีผลการสำรวจดีกว่าปีที่ผ่านมา	๓ ครั้ง							↔	↔					-	ปานตา ธันยากร ณัฐวัชร	๑.๔
๗. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักและมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	พนักงานของ กยท. มีทัศนคติที่ดีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														๑.๑๔๙	กบค.	๑.๓, ๑.๔, ๕.๑
๗.๑ เผยแพร่วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท.	เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ กยท. รับทราบ และสามารถนำวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	กบค. สามารถเผยแพร่วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กยท. ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ ครั้ง	↔	↔											-	ศรีชฎา ธันยากร	๑.๓
๗.๒ เผยแพร่นโยบาย GRC	เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ กยท. รับทราบ และสามารถนำนโยบาย GRC ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	กยท. สามารถเผยแพร่นโยบาย GRC ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ครบถ้วน ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน	↔	↔											-	ธันยากร	๑.๓
๗.๓ จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (กยท.เขต ๗ เขต)	เพื่อส่งเสริมให้ กยท. เขต/กยท.จ. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร	กยท. เขตทุกเขต สามารถจัดกิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	๓ งาน	↔	↔											๐.๓๕	ห.กบค. ธันยากร	๑.๓
๗.๔ ถ่ายทอดความรู้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) ของ กยท.	เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีต่อองค์กร	ผู้บริหาร (๓ ลำดับแรก) ของ กยท. เข้าร่วมการอบรมร้อยละ ๑๐๐	๓ ครั้ง	↔	↔											-	ห.กบค. ศรีชฎา สาธิตา ธันยากร	๑.๓
๗.๕ จัดทำ กบค.สาร เพื่อเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์และความรู้ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อเสริมสร้างความรู้ และเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่บุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถเผยแพร่ กบค. สารได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	ชนิกานต์	๑.๓

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๗.๖ เผยแพร่สถานะความเสี่ยงขององค์กร ขึ้นระบบ Intranet ระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. และทาง Socail Media เช่น facebook Line App.	เพื่อเสริมสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสถานะความเสี่ยงขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถเผยแพร่สถานะความเสี่ยงขององค์กรผ่านช่องทางต่างๆ ได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	นารีรัตน์ ณัฐวิชร	๑.๓
๗.๗ ถ่ายทอดความรู้และชี้แจงแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้กับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กยท.เขต ๗ เขต และ สนญ.	เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจถ่ายทอดความรู้และชี้แจงแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้กับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ในพื้นที่ กยท.เขต ทั้ง ๗ เขต และ สนญ.	บุคลากรของ กยท. ในพื้นที่ กยท.เขต ทั้ง ๗ เขต และ สนญ. ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และแนวทางการดำเนินงานจำนวนไม่น้อยกว่า ๔๐๐ ราย	๘ ครั้ง	←	—	→										๐.๓๘๘	ทุกคน	๑.๓
๗.๘ จัดทำวิดิทัศน์ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและเผยแพร่ให้กับบุคลากรทุกระดับของ กยท.	กบค. สามารถจัดทำวิดิทัศน์และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางการสื่อสารได้ไม่น้อยกว่า ๓ วิดิทัศน์	๓ งาน			←	—	→								-	วรณัน ธันยากร	๑.๓
๗.๙ จัดทำหลักสูตร E-learning ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เพื่อเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่บุคลากรทุกระดับของ กยท.	บุคลากรของ กยท. ผ่านการอบรม และมีผลการทดสอบหลักสูตร E-learning ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	๓ ครั้ง				←	—	→							-	วรณัน	๑.๓
๗.๑๐ จัดกิจกรรมพัฒนานักบริหารความเสี่ยงมืออาชีพของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารและพนักงานของ กยท. มีศักยภาพในการบริหารความเสี่ยง และสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดได้อย่างถูกต้อง	ผู้บริหารและพนักงาน กยท. ได้รับการอบรมจำนวน ๕๐ ราย	๓ งาน				←	—	→							๐.๓๒๖	ทุกคน	๑.๓, ๑.๕
๗.๑๑ จัดกิจกรรมการตอบคำถามชิงรางวัลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของ กยท. รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร	บุคลากรของ กยท. เข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	๓ งาน					←	→							๐.๐๐๕	ธันยากร วรณัน	๑.๓, ๑.๕
๗.๑๒ ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการลงพื้นที่ (กยท.เขต ๗ เขต)	เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงานในส่วนภูมิภาคเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	กบค. สามารถดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. เขตได้ครบทั้ง ๗ เขต	๗ ครั้ง						←	—	—	→				๐.๓๗๐	ทุกคน	๕.๑

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๗.๑๓ จัดกิจกรรมการประกวดการบริหารความเสี่ยงดีเด่นระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของ กยท. รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร	กยท. มีส่วนงาน/หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งนำไปเป็นต้นแบบให้แก่ส่วนงาน/หน่วยงาน นำไปปฏิบัติตามได้	๓ งาน							↔	↔					๐.๐๔๕	ตรีชฎา ธันยากร	๑.๓, ๑.๕
๗.๑๔ จัดกิจกรรมประกวดนิทรรศการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วย	เพื่อเสริมสร้างการรับรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงบุคลากรทุกระดับของ กยท.	ร้อยละของส่วนงาน/หน่วยงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ แห่ง	๓ งาน							↔	↔					๐.๐๑๐	ธันยากร วรณัน	๑.๓, ๑.๕
๗.๑๕ จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้มีเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน ประจำปี ๒๕๖๗	กยท. มีเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน ประจำปี ๒๕๖๗										↔	↔					
๗.๑๖ จัดอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับเชี่ยวชาญ ของพนักงาน กบค. ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อส่งเสริม และเพิ่มทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของกองบริหารความเสี่ยงให้มีทักษะ และความชำนาญในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พนักงาน กบค. ได้รับการอบรมอย่างน้อย ๓ หลักสูตร/ราย	๓ งาน										↔		↔	๐.๐๔๕	ห.กบค. ตรีชฎา สาธิตา	๑.๓, ๑.๕
๘. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เพื่อให้องค์กรมีการระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	สามารถระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (RA/RT) ครบถ้วนทุกยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปี และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๒.๑ - ๒.๔, ๔.๓, ๕.๒
๘.๑ สื่อสารและถ่ายทอด RA/RT ระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๖ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ช่องทางอื่นๆ เช่น ระบบสารบรรณฯ, ระบบ Intranet, Social Media)	เพื่อให้เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบค่า RA,RT ระดับองค์กร	กบค. สามารถ สื่อสารและถ่ายทอด RA/RT ระดับองค์กร ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๖ ได้ตามเกณฑ์การประเมินผลที่ สคร. กำหนด	๓ งาน	↔	↔											-	ห.กบค. ชนิกานต์	๒.๒
๘.๒ แจ้งผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖ ผ่านระบบ Early Warning System ถึงกองนโยบายและแผน เพื่อเตรียมการปรับปรุงแผนวิสาหกิจ	เพื่อให้กองนโยบายและแผนมีข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงแผนวิสาหกิจ ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	กบค. สามารถแจ้งผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖ ผ่านระบบ Early Warning System ถึงกองนโยบายและแผนได้ครบถ้วนตามที่กำหนด	๓ ครั้ง				↔			↔			↔			-	ชนิกานต์	๒.๓, ๕.๒

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๔.๓ ร่วมกับกองนโยบายและแผนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ Value Creation และ Value Enhancement ในการจัดทำ Intelligent Risk ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อหาโอกาสทางธุรกิจของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๗ จากการวิเคราะห์การดำเนินงานที่สำคัญของแผนวิสาหกิจ	กบค. สามารถจัดทำ Intelligent Risk ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน								↔	↔				-	ห.กบค. ชนิกานต์	๒.๓, ๔.๓
๔.๔ ระบุ Risk Appetite (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กรต่อ Risk Owner และ Steakeholder และนำเสนอคณะอุกรรมการ RMC พิจารณาให้ความเห็นชอบ RA/RT ระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้การระบุค่า RA/RT ประจำปี ๒๕๖๗ สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน	ค่า RA/RT ระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗ ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ RMC ภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๖	๓ งาน											↔	↔	-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์ สุทธดา	๒.๒
๙. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี สามารถมั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมาย	กยท. สามารถควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๓.๑ - ๓.๖
๙.๑ จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานปี ๒๕๖๖ (RM๑, RM๒, ปย.๒)	เพื่อให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงาน/หน่วยงาน มีแผนจัดการความเสี่ยง มาตรการปรับปรุงควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	ทุกส่วนงาน/หน่วยงานสามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประจำปี ๒๕๖๖ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน	๓ งาน	↔	↔												-	ห.กบค. ตรีชฎา สุทธดา ปานตา	๓.๑
๙.๒ สื่อสารและถ่ายทอดเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อให้ส่วนงาน และบุคลากรที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงรับทราบเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖	กบค. สามารถ สื่อสารและถ่ายทอดเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ประจำปี ๒๕๖๖ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน	↔	↔												-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์	๓.๓
๙.๓ สื่อสารและถ่ายทอดแผนจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ กยท. รับรู้และเข้าใจแผนจัดการความเสี่ยง และสามารถนำไปบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้	กบค. สามารถสื่อสารและถ่ายทอดแผนจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๖ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน		↔	↔											-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์	๓.๖

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๙.๔ สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตาม Risk Correlation Map ขององค์กร ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ กยท. รับรู้และเข้าใจแผนจัดการความเสี่ยงและสามารถนำไปบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้	กบค. สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตาม Risk Correlation Map ขององค์กร ประจำปี ๒๕๖๖ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน		↔	↔										-	ห.กบค. ตรีฐา ชนิกานต์	๓.๖
๙.๕ ติดตามการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/หน่วยงานทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เพื่อให้การควบคุมภายในของระดับส่วนงาน/หน่วยงาน มีประสิทธิภาพ และมีการทบทวนทางระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ทุกส่วนงาน/หน่วยงานสามารถรายงานผลการควบคุมภายในทางระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด	๔ ครั้ง				↔			↔			↔		↔	-	ปานตา นารีรัตน์	๓.๒
๙.๖ รายงานผลการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อให้ส่วนงาน และบุคลากรที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงรับทราบเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖	กบค. สามารถรายงานผลการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile) ประจำปี ๒๕๖๖ ได้ครบทุกไตรมาส	๔ ครั้ง				↔			↔			↔		↔	-	ชนิกานต์	๓.๔
๙.๗ ทบทวน Risk Correlation Map ขององค์กร ประจำปี ๒๕๖๖	เพื่อให้การจัดทำ Risk Correlation Map มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกระบวนการที่ สคร. กำหนด	กบค. สามารถทบทวน Risk Correlation Map ขององค์กร ประจำปี ๒๕๖๖ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน						↔	↔						-	ห.กบค. ตรีฐา ชนิกานต์	๓.๖
๙.๘ ระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยการจัดทำ Risk Universe ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้การระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์กรมีความครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายมีความสำคัญขององค์กร รวมทั้งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กบค. สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยการจัดทำ Risk Universe ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีฐา ชนิกานต์ สุทธดา ปานตา	๓.๗
๙.๙ จัดทำเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (โอกาสเกิดและผลกระทบ) ปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กยท. มีเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖	กบค. สามารถจัดทำเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (โอกาสเกิดและผลกระทบ) ปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีฐา ชนิกานต์ สุทธดา ปานตา	๓.๗

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๙.๑๐ กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กยท. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗	กบค. สามารถกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์ สุทธดา ปานตา	๓.๔
๙.๑๑ การกำหนด/คัดเลือกวิธีจัดการต่อความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กยท. มีการกำหนด/คัดเลือกวิธีจัดการต่อความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กบค. สามารถการกำหนด/คัดเลือกวิธีจัดการต่อความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์ สุทธดา ปานตา	๓.๕
๙.๑๒ การกำหนดกระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กยท. มีกระบวนการในการจัดทำ Risk Correlation Map ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กบค. สามารถการกำหนดกระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีชฎา	๓.๖
๙.๑๓ การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗	เพื่อให้ กยท. มีแผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗ที่มีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด	กบค. สามารถการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน										↔	↔		-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์ สุทธดา ปานตา	๓.๕
๙.๑๔ จัดทำ Risk Correlation Map และแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการควบคุมภายในของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร) ร่วมกับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) ปี ๒๕๖๗	เพื่อให้การจัดทำ Risk Correlation Map ร่วมกับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) ประจำปี ๒๕๖๗ ผ่านการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพจากเจ้าของปัจจัยเสี่ยง	กบค. สามารถจัดทำ Risk Correlation Map ร่วมกับเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) ปี ๒๕๖๗ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ งาน											↔		-	ห.กบค. ตรีชฎา ชนิกานต์ สุทธดา	๓.๖

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๑๐. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	เพื่อให้การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ พนักงานของ กยท. มีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	กยท. สามารถควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๕.๒-๕.๔
๑๐.๑ กำกับ ติดตามให้ส่วนงานและเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) รายงานผลการดำเนินงานทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เพื่อให้การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปด้วยถูกต้องครบถ้วน	ส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยงสามารถรายงานผลการดำเนินงานทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	นารีรัตน์	๕.๒
๑๐.๒ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำเดือนผ่านระบบ Early Warning System	เพื่อสร้างความตระหนัก และเป็นข้อมูลแจ้งเตือนผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กบค. สามารถรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำเดือนผ่านระบบ Early Warning System ได้ครบทุกเดือน	๑๒ ครั้ง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	-	ณัฐวัชร	๕.๒
๑๐.๓ จัดทำระบบ Leading Indicator ใน EWS	เพื่อให้การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้ามีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร	กยท. มีระบบ Leading Indicator ในการแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า	๓ งาน	↔	↔	↔										-	ชนิกานต์	๕.๓
๑๐.๔ ซ้อมแผน BCP ร่วมกับส่วนงานอื่นๆ	เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทุกส่วนงานในกยท. ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน	ทุกส่วนงานในกยท. สามารถดำเนินการซ้อมแผน BCP ประจำปีได้แล้วเสร็จภายในระเวลาที่กำหนด	๓ งาน								↔	↔				-	นารีรัตน์	๕.๔

แผนปฏิบัติการกองบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖																			
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปริมาณงาน	ต.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๖	ก.พ. ๖๖	มี.ค. ๖๖	เม.ย. ๖๖	พ.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	ก.ค. ๖๖	ส.ค. ๖๖	ก.ย. ๖๖	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	สอดคล้องกับเกณฑ์ Enabler
๑๑. การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance)	เพื่อให้องค์กรมีกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้	กยท. มีกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ครบร้อยละ ๑๐๐														-	กบค.	๑.๕, ๓.๒
๑๑.๑ รายงานผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ตามแบบ ปค.๕	เพื่อให้การรายงานผลด้านการควบคุมภายในเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	กบค. สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ตามแบบ ปค.๕ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ ครั้ง	↔	↔	↔										-	ปานตา	๓.๒
๑๑.๒ ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน	เพื่อให้ทุกส่วนงานในกยท. มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือในการปฏิบัติงานให้เป็นข้อมูลปัจจุบัน สอดคล้องกับรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป	ทุกส่วนงานในกยท. สามารถทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๓ ครั้ง		↔	↔	↔									-	วรณัน สาธิตา	๑.๕
๑๑.๓ จัดทำและรายงานผลแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)	เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ได้ประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบในการควบคุมภายใน และนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของ กยท.	ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย สามารถประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบในการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง และแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๒ ครั้ง						↔						↔	-	ปานตา	๓.๒
๑๑.๔ จัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รอบ ๖ เดือน ส่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	เพื่อรายงานความก้าวหน้าในการปรับปรุงการควบคุมภายในของ กยท. เสนอต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กบค. สามารถจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงาน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รอบ ๖ เดือน ส่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๒ ครั้ง						↔	↔				↔	-	ปานตา	๓.๒

ภาคผนวก ช
ตัวอย่างการจัดทำ Risk Universe
และการรายงานผล

การจัดทำ Risk Universe ของ กยท. ปี 2566 (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร)																			
รหัส	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ประเภทแหล่งที่มา							การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง		คะแนนรวม	ผลการประเมิน	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
		ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	PA องค์กร	นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.	ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์องค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทต่างๆ	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน	แผนจัดการความเสี่ยง
UR0101	**แผนปฏิบัติการกองนโยบายและแผน**	✓	x	x	x	x	x	x	2	2	3	2	1	1	6.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	9.0	2.0
UR0101.01	กิจกรรมปรับปรุงและการจัดทำแผนวิสาหกิจ	✓	x	x	x	x	x	x	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0101.02	กิจกรรมประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผนวิสาหกิจและงบประมาณ	✓	x	x	x	x	x	x	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0101.03	กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการวางแผนงานด้านยุทธศาสตร์	x	x	x	x	x	x	x	2	2	3	1	2	1	7.0	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	8.0	3.0
UR0101.04	กิจกรรมแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ยางพารา ระยะ 20 ปี	✓	x	x	x	x	x	x	2	3	3	3	1	2	8.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	11.0	3.0
UR0101.05	กิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร	✓	x	x	x	x	x	x	2	3	3	3	1	2	8.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	11.0	3.0
UR0101.06	กิจกรรมถ่ายทอดการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ของ กยท. ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	x	x	x	x	x	x	x	2	2	3	1	2	1	7.0	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	8.0	3.0
UR0102	**แผนปฏิบัติการกองโครงการพิเศษ**	x	x	✓	✓	✓	✓	x	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0102.01	กิจกรรมประชุมจัดทำโครงการตามนโยบายรัฐบาล	x	x	✓	✓	✓	✓	x	2	3	3	3	2	2	9.5	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	11.0	4.0
UR0102.02	กิจกรรมติดตามตรวจสอบโครงการตามนโยบายของรัฐบาล	x	x	✓	✓	✓	✓	x	3	3	3	3	2	2	10.0	ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0

การจัดทำ Risk Universe ของ กยท. ปี 2566 (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)																		
รหัส	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ประเภทแหล่งที่มา							การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง		คะแนนรวม	ผลการประเมิน	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
		ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	PA องค์กร	นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.	ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์องค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทต่างๆ	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน	แผนจัดการความเสี่ยง
UR0601	**โครงการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน**														0.0		0.0	0.0
UR0601.02	บำรุงรักษาระบบเครือข่าย				√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0601.03	บำรุงรักษาห้อง Data Center	√			√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0601.04	พัฒนาปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่าย	√			√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0601.05	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ระบบฐานข้อมูลและการสารองกู้คืนระบบจากอุบัติภัย (DR Site)	√			√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0602	**โครงการจัดหาบริการเครือข่ายและศูนย์ข้อมูลสำรอง (DR Data Center)**				√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603	**โครงการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ กยท.**														0.0		0.0	0.0
UR0603.01	1 ระบบเว็บไซต์ กยท.		√	√	√	√	√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.02	2 ระบบบัญชีการเงินและบัญชี (GLA)				√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.03	3.ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ Back Office				√		√	√	3	3	3	3	3	2	11.0		12.0	5.0
UR0603.04	4.ระบบการจัดการความรู้ (KM)		√		√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.05	5. ระบบบูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์สารสนเทศ (EIS/BI)				√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.06	6. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะความสามารถของบุคลากร (Performance and Competency Assessment)				√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.07	7. โครงการบำรุงรักษาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)				√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0
UR0603.08	8. ระบบสารสนเทศบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน				√		√	√	3	3	3	3	2	2	10.0		12.0	4.0

การจัดทำ Risk Universe ของ กยท. ปี 2566

(สำนักตรวจสอบภายใน)

รหัส	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ประเภทแหล่งที่มา							การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่		คะแนนรวม	ผลการประเมิน	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
		ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	PA องค์กร	นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.	ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์องค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทต่างๆ	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย			มาตรการปรับปรุงการควบคุมภายใน	แผนจัดการความเสี่ยง
UR0901	**แผนงานด้านตรวจสอบภายใน**		✓	✓	✓		✓	✓	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	10.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0
UR0901.01	กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบ 1 - 3)		✓		✓		✓	✓	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	10.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0
UR0901.02	กิจกรรมการตรวจติดตามงาน ผอ.สตส.		✓		✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	6.0
UR0901.03	กิจกรรมการพัฒนาระบบงานตรวจสอบภายใน (กองพัฒนาและสนับสนุนงานตรวจสอบ)			✓	✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	11.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	5.0
UR0901.04	กิจกรรมค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ของคณะกรรมการตรวจสอบ กยท.				✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	11.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	5.0
UR0901.05	กิจกรรมค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ กยท.			✓	✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	11.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน		5.0
UR0901.06	กิจกรรมค่าใช้จ่ายในการประชุม				✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	11.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	5.0
UR0901.07	กิจกรรมการติดตามงานของคณะกรรมการตรวจสอบ กยท.				✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	10.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0
UR0901.08	กิจกรรมการพัฒนาคณะกรรมการตรวจสอบ กยท.			✓	✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	10.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0
UR0901.09	กิจกรรมการพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน (จ้างที่ปรึกษา)			✓	✓			✓	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	10.0	เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน	12.0	4.0

ตัวอย่างการรายงานผล risk universe

รหัส	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ประเภทแหล่งที่มา							การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน				การวิเคราะห์ความเสี่ยง		คะแนนรวม	ผลการประเมิน
		ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	PA องค์กร	นโยบายของรัฐบาล/กระทรวง/กยท.	ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์องค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทต่างๆ	ด้านปัจจัยนำเข้า	ด้านกระบวนการ	ด้านการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด	ด้านกระบวนการติดตามและรายงานผล	ด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย		
UR0305	โครงการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อยกระดับฐานรากด้วย BCG Model		✓	✓	✓	✓	✓		2	1	1	2	1	1	5.0	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ภาคผนวก ญ
โครงสร้างกองบริหารความเสี่ยง
และช่องทางการติดต่อ

โครงสร้างกองบริหารความเสี่ยง

นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวัฒน์
หัวหน้ากองบริหารความเสี่ยง

- ว่าง -
หัวหน้าแผนกความเสี่ยง

นายธันยากร เลิศวิริยะนุกุล
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๖

นางสาวชนิกานต์ อัศวมิ่งขวัญ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นางสาวสาธิดา เส็มหมัด
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นางสาวสุทธดา รัตนดิลก ณ ภูเก็ต
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

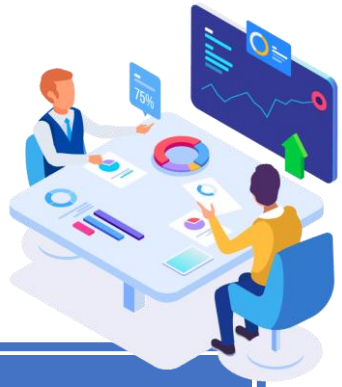
นายณัฐวัชร อารีกุล
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นางสาวตรีชฎา ยกส้าน
หัวหน้าแผนกควบคุมภายใน

นางสาวปานตา ยังสังข์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๖

นางสาววรณัน ป่านทอง
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๖

นางสาวนารีรัตน์ กงพาน
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



<u>ติดต่อ</u> กองบริหารความเสี่ยง
โทร ๐๒-๔๓๓-๒๒๒๒ ต่อ ๓๔๔
VoIP ๑๐๖๐๖
<u>ค้นหา</u> ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ได้ทาง Intranet ของ ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร และแถบคำสั่งดาวน์โหลดเอกสาร
ของระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน