



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

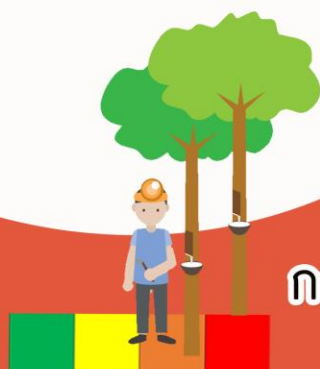
และควบคุมภายในขอ

การยางแห่งประเทศไทย

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

(ระบบประเมินผลใหม่)

Risk Management & Internal Control



กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร

โทรศัพท์ ๐๒-๕๓๓-๒๒๒๒ ต่อ ๓๔๔

โทรสาร ๐๒-๕๒๔-๗๖๙๙

คำนำ

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จากเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบประเมินผลใหม่ รวมถึงกรอบการประเมิน (Assessment framework) ในภาพรวมที่จะเริ่มใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๓ ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล Enablers ในปี ๒๕๖๓ และทบทวน/ปรับปรุงเพิ่มเติม จากผลการประเมินคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๒ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ กยท. นำแนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือฉบับนี้ ไปปรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรต่อไป

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ตุลาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของ การยางแห่งประเทศไทย	๑
บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๑ ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง	๙
๒.๓ ผังการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร	๑๐
๒.๔ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง	๑๑
การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	
๒.๕ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	๑๒
บทที่ ๓ โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๑๓
๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๑๓
๓.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๑๖
บทที่ ๔ การบริหารความเสี่ยงของ การยางแห่งประเทศไทย	๑๙
๔.๑ เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๙
(Risk Management & Internal Control : RMIC)	
๔.๒ วิธีการค้นหาความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง	๔๐
๔.๓ Risk Correlation Map : การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	๔๘
บทที่ ๕ มาตรฐานการควบคุมภายใน	๕๐
๕.๑ แนวคิด	๕๐
๕.๒ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๕๐
๕.๓ องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	๕๑
บทที่ ๖ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๕๔
๖.๑ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย	๕๔
๖.๒ กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๕๕
และควบคุมภายใน	
๖.๓ รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย	๕๘
๖.๔ รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร	๖๗
๖.๕ รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยง	๗๗
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ประกาศ/คำสั่ง	๘๖
ภาคผนวก ข ปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๒	๙๑
ภาคผนวก ค โครงสร้างกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และช่องทางการติดต่อ	๙๔

บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของ การยางแห่งประเทศไทย

ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

ตามที่มีพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งกฎหมายบังคับใช้ในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น ทำให้เกิดการรวม ๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยางพารา เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน เป็น “การยางแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “กยท.” มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต และระบบตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง
- ๒) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยาง
- ๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง เพื่อลงทุนดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับยางพาราตามที่คณะกรรมการกำหนด
- ๔) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับประเทศผู้ผลิตยางพารา และองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับยางพารา
- ๕) ส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา
- ๖) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท. ตามที่คณะกรรมการกำหนด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“กยท. เป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ”

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

กยท. ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับพนักงานได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ
Responsibility รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม	๑. มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ๒. ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี ๓. มีหลักธรรมาภิบาล
Advance to Excellence ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	๑. มีความเป็นเลิศทางธุรกิจ ๒. คิดอย่างเป็นระบบริเริ่ม สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ๓. เจรจาเก่ง และมีไหวพริบที่เป็นเลิศ
Ownership ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	๑. ผูกพันเป็นหนึ่งเดียว ๒. พุ่งทะแท่งกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง ๓. รักองค์กร ทำเพื่อองค์กร
Trust มีความน่าเชื่อถือ	มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจและเกิดความเชื่อมั่น แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจ (Mission)

บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ให้เกิดความคุ้มค่า เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ ดังนี้

๑. เกษตรกร สถาบันเกษตรกร: ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง สร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง

๒. ผู้ประกอบการยาง: ส่งเสริมการค้าให้มีความเป็นธรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการยาง

๓. ประเทศ: ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า และนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง

วัตถุประสงค์

๑. เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

๒. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

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

๔. ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ

๕. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

เป้าหมาย

๑. สนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการยาง เกิดความเข้มแข็ง แข่งขันได้และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

๒. การยางแห่งประเทศไทย มีรายได้เพียงพอต่อการพึ่งตนเอง

๓. องค์กรและบุคลากรมีสมรรถนะสูง ตอบสนองภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับยางพาราให้บรรลุเป้าหมายตาม พ.ร.บ. กยท. และยุทธศาสตร์ชาติ

๔. มีนวัตกรรมและงานวิจัยที่โดดเด่นและใช้ประโยชน์ได้ในเชิงพาณิชย์

๕. ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมยางของอาเซียนในปี ๒๕๖๕

ตัวชี้วัดองค์กร

1. จำนวนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่ได้รับการพัฒนาให้เป็น Smart group ไม่น้อยกว่า ๔๕ แห่งต่อปี
2. เกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจนเป็น Smart Farmer ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมเกษตรแปลงใหญ่ ของ การยางแห่งประเทศไทย
3. จำนวนผู้ประกอบการกิจการยาง หรือสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่ได้รับการส่งเสริมจากการยางแห่งประเทศไทย จดทะเบียนเป็นผู้ประกอบการกิจการยางเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี^๑
4. กำไรสะสมจากการประกอบธุรกิจเดิมและธุรกิจใหม่ของ กยท. ไม่น้อยกว่า ๘๐๐ ล้านบาท ในปี ๒๕๖๔ (สอดคล้องกับแผนสมดุลฯ ๒๕๖๓-๒๕๖๔)
5. ปริมาณการใช้ยางภายในประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๘ ของผลผลิตทั้งหมดในปี ๒๕๖๕
6. กยท. ผ่านการประเมินตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมิน Enablers ระดับ ๓.๕ ภายในปี ๒๕๖๕
๗. จำนวนผลงานวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบการกิจการยาง อย่างน้อยกลุ่มละ ๑ เรื่องต่อปี
๘. จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร ไม่น้อยกว่า ๓ เรื่อง ภายในปี ๒๕๖๕
๙. สัดส่วนมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของไทย เป็นอันดับ ๑ เมื่อเทียบกับมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของกลุ่มประเทศในอาเซียน ภายในปี ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีสภาพคล่อง สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และมีการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานมีกำไรสะสมไม่น้อยกว่า ๘๐๐ ล้านบาทภายในปี ๒๕๖๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนayangพาราตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยกระดับคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตของยางพารา และยกระดับระบบการบริหารจัดการสวนยางของประเทศให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและได้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

๒. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบการกิจการยาง ในการแปรรูปยางขึ้นต้นและขึ้นกลางให้ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

๓. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบการกิจการยาง ในการผลิตผลิตภัณฑ์ยางเพื่อเพิ่มมูลค่าสำหรับใช้ในประเทศและส่งออก

๔. เพื่อสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง

๕. เพื่อนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเป็นสวนยาง

อัจฉริยะ

^๑ ข้อมูล ณ ปี ๒๕๖๒ มีผู้ประกอบการกิจการยางที่ลงทะเบียนกับ กยท. จำนวน ๓๔๘ ราย และมีสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ๑,๑๘๙ สถาบัน

๖. เพื่อวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพาราที่รองรับอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ เกษตร การท่องเที่ยว อาหาร และรองรับอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ได้แก่ ชีวภาพ บริการ การแพทย์ครบวงจร ความมั่นคง การซ่อมบำรุงและผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน และระบบราง

ตัวชี้วัด

๑. สวนยางที่ การยางแห่งประเทศไทย ส่งเสริมและสนับสนุนมีผลผลิตยางต่อหน่วยพื้นที่เฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๓.๕ กิโลกรัม/ตัน/ปี ในปี ๒๕๖๕
๒. สวนยางที่ การยางแห่งประเทศไทย ส่งเสริมและสนับสนุนได้รับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ในปี ๒๕๖๕
๓. จำนวนสวนยางที่ได้รับการอนุมัติเป็นสวนยางแปลงใหญ่ไม่น้อยกว่า ๑๐๖ แห่งต่อปี
๔. จำนวนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่ได้รับการพัฒนาให้เป็น Smart group ไม่น้อยกว่า ๔๕ แห่งต่อปี
๕. เกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจนเป็น Smart Farmer ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมเกษตรกรแปลงใหญ่ ของ การยางแห่งประเทศไทย
๖. จำนวนผู้ประกอบการยาง หรือสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่ได้รับการส่งเสริมจากการยางแห่งประเทศไทย จัดทะเบียนเป็นผู้ประกอบการยางไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี
๗. ปริมาณการใช้อย่างภายในประเทศเมื่อสิ้นสุดแผนปี ๒๕๖๕ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๘ ของผลผลิต (อ้างอิงจากการใช้อย่างภายในประเทศปี ๒๕๖๐ จำนวน ๖๕๒,๔๐๐ ตัน ของปริมาณการผลิตยาง ๔,๔๒๐,๐๐๐ ตัน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๖)
๘. จำนวนผลงานวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบการยาง อย่างน้อยกลุ่มละ ๑ เรื่องต่อปี
๙. จำนวนผลงานวิจัยที่สามารถนำไปขับเคลื่อนการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ อย่างน้อยระดับละ ๑ เรื่องต่อปี

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)
๒. เพื่อหลอมรวมพฤติกรรม และกระบวนการให้บริการรวมถึงพัฒนาระบบงาน ให้เป็นเอกภาพ ถูกต้อง สะดวก รวดเร็วทันต่อการใช้งาน
๓. เพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีจิตสำนึกการให้บริการ และภาคีต่อองค์กร
๔. เพื่อสร้าง กยท. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง
๕. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
๖. เพื่อให้กฎระเบียบมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กยท.

ตัวชี้วัด

๑. ผลการประเมินองค์กร ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) ผ่านเกณฑ์การประเมินไม่ต่ำกว่าระดับ ๓.๕ ภายในปี ๒๕๖๕

๒. บุคลากรระบบงาน และกระบวนการให้อยู่ภายใต้กรอบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติเดียวกัน ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๕

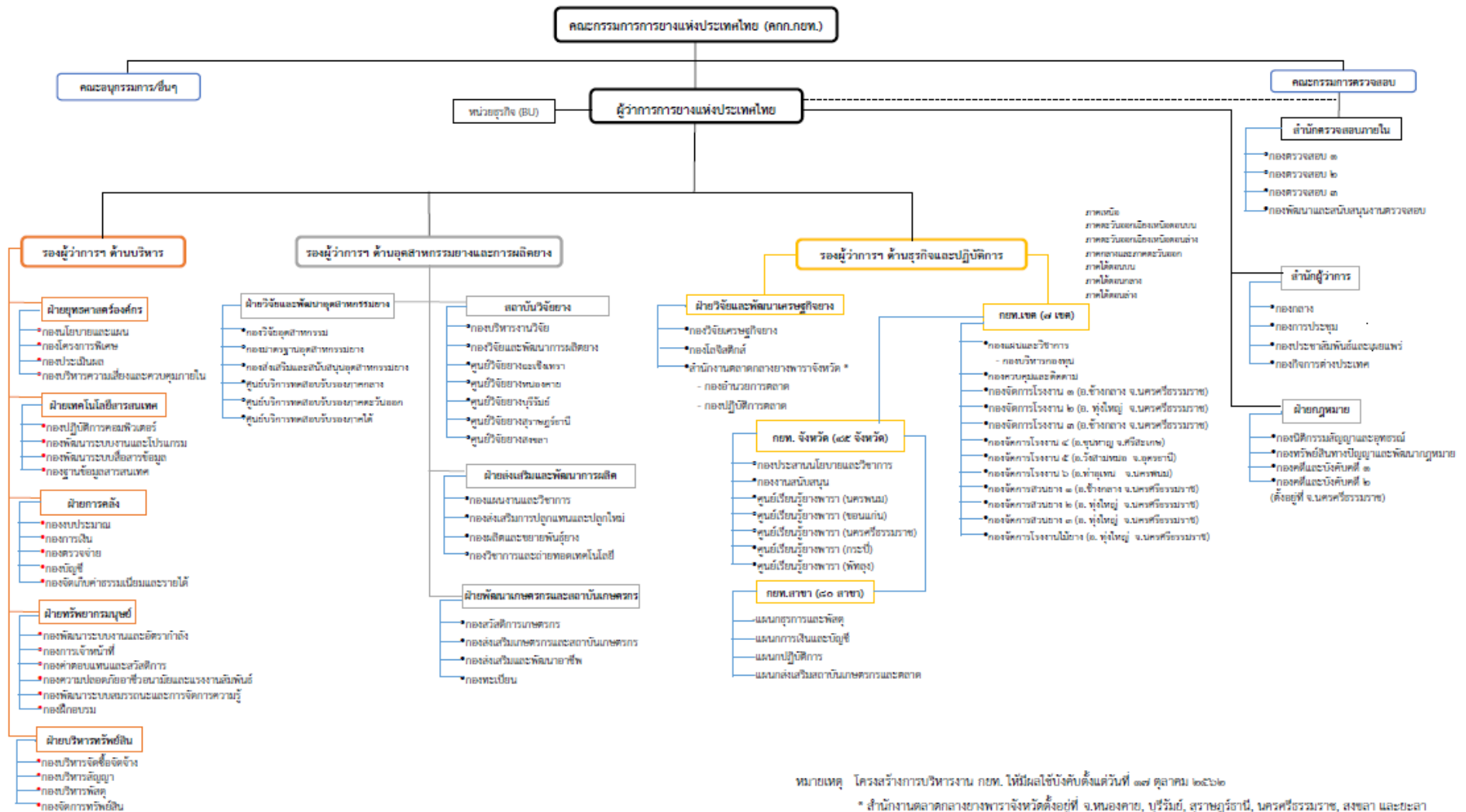
๓. บุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ Smart officer เมื่อสิ้นสุดแผนปี ๒๕๖๕ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕

๔. ผลการประเมินความพึงพอใจ ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๕. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก กยท. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐



โครงสร้างการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทย



หมายเหตุ โครงสร้างการบริหารงาน กยท. ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

* สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัดตั้งอยู่ที่ จ.หนองคาย, บุรีรัมย์, สุราษฎร์ธานี, นครศรีธรรมราช, สงขลา และยะลา

บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)” เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีมติในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ เรื่องหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ให้องค์กรรัฐวิสาหกิจ จัดตั้งหน่วยงานเพื่อควบคุมดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการประเมินการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบ

คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอน ความเป็นไปได้ หรือโอกาส (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน)

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้นๆ

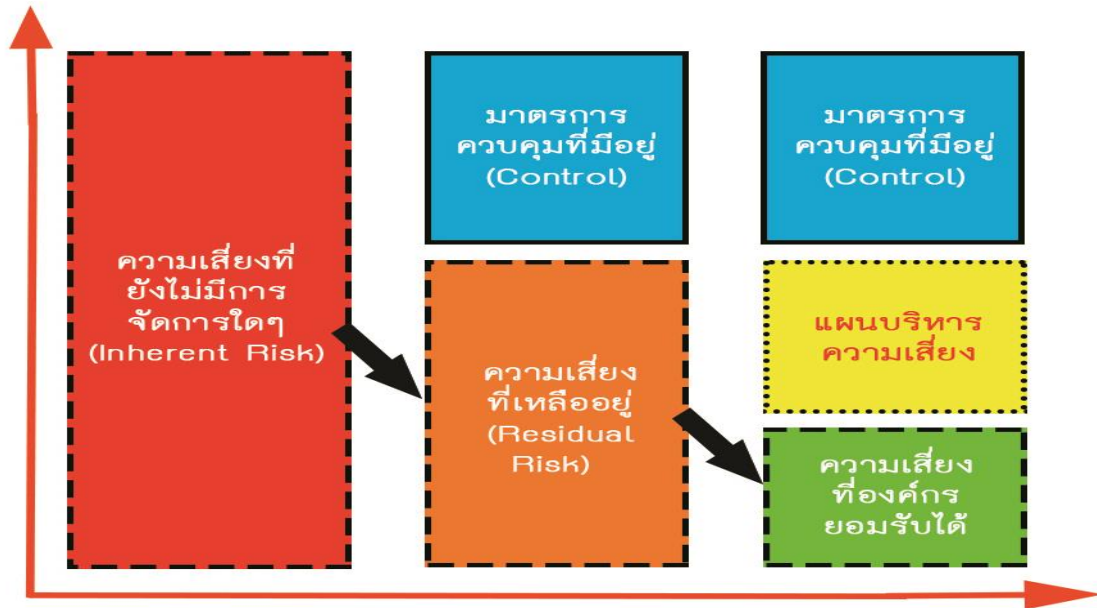
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี)

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ (หากเกินกว่านี้ต้องยกเลิกกิจกรรมนั้นๆ หรือถ่ายโอนให้คนอื่นทำแทน) ดังนั้นการกำหนดระดับสูงสุดของการยอมรับความเสี่ยง จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับแรงกระแทก หรือแรงกดดันของแต่ละองค์กร



ความเสี่ยงที่ยังไม่มีการจัดการใดๆ (Inherent Risk)
 – มาตรการควบคุม
 = ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)



ประเภทของความเสีย

ด้านกลยุทธ์

(Strategic Risk : S)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในระยะยาวต่อองค์กร อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ งบประมาณที่ได้รับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและขาดระบบควบคุม การแทรกแซงทางการเมือง การตัดสินใจทำธุรกิจภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

ด้านการดำเนินงาน

(Operational Risk : O)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน หรือความผิดพลาดที่เกิดจากบุคลากร เช่น การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ พนักงานไม่มีประสบการณ์ ผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ หรือการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ งบประมาณที่ได้รับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและขาดระบบควบคุม การแทรกแซงทางการเมือง การตัดสินใจทำธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

ด้านการเงิน

(Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินขององค์กร เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ - จ่าย การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

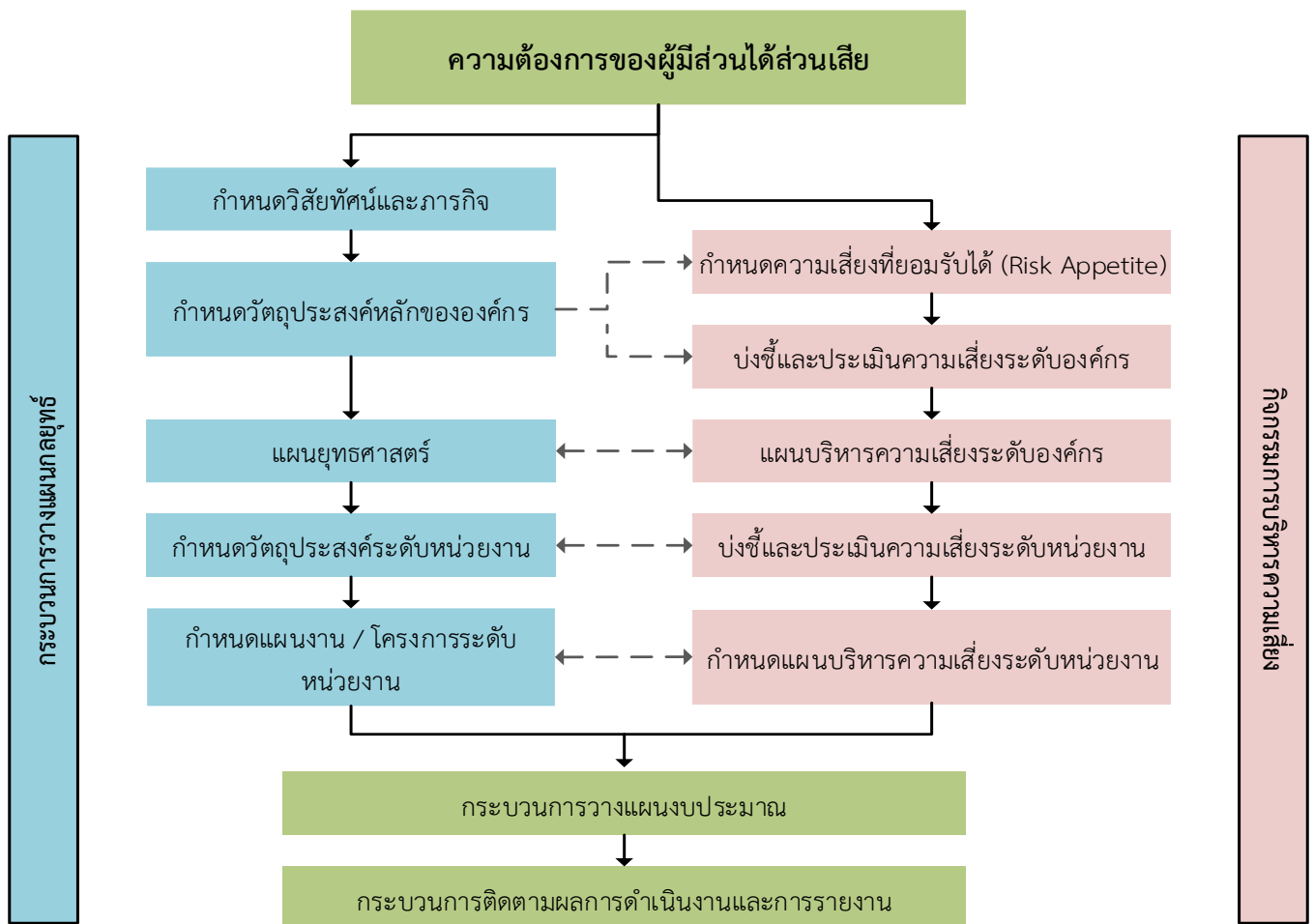


ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ

(Compliance Risk : C)

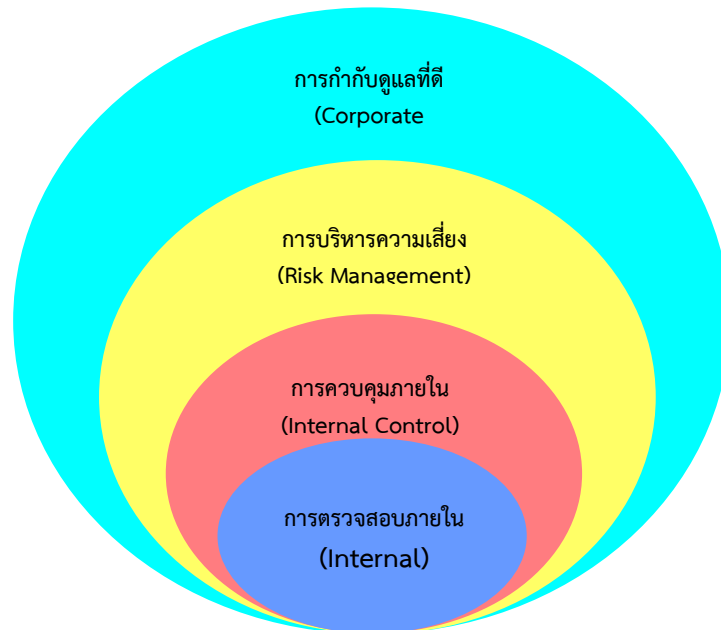
เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนด ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทาง ด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

๒.๓ ผังการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร



๒.๔ ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

การบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพต่อไปนี้



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

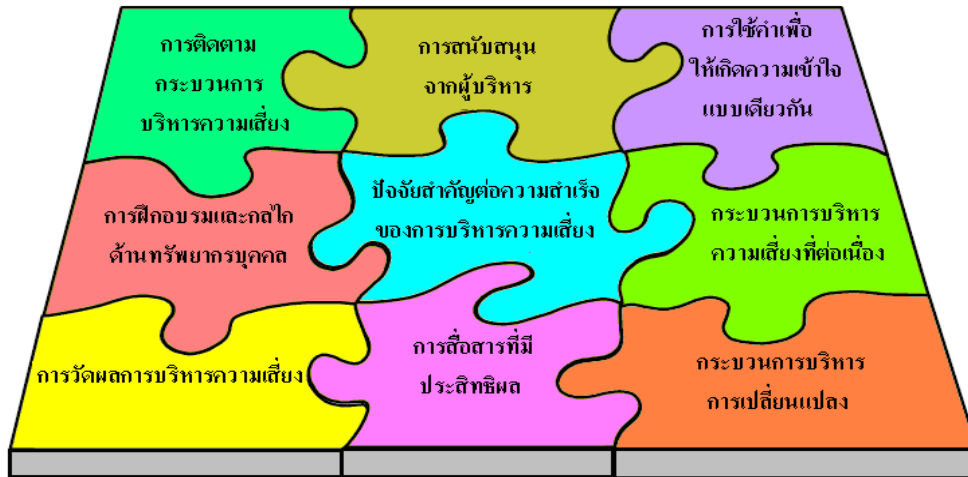
๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความถูกต้อง ความโปร่งใส เชื่อถือได้

๓) การตรวจสอบภายใน คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง คือ แผนการควบคุมภายในจะเป็นผู้คัดกรองประเด็นเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมให้ผลกระทบลดลงได้ และส่งมอบความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นให้กับแผนกบริหารความเสี่ยงไปพิจารณากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด และผลกระทบต่อองค์กรต่อไป ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นกระบวนการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

๒.๕ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยสำคัญ ๘ ประการที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้



๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำกระบวนการหรือระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้อง และทันเวลา เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้มีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ได้มากที่สุด

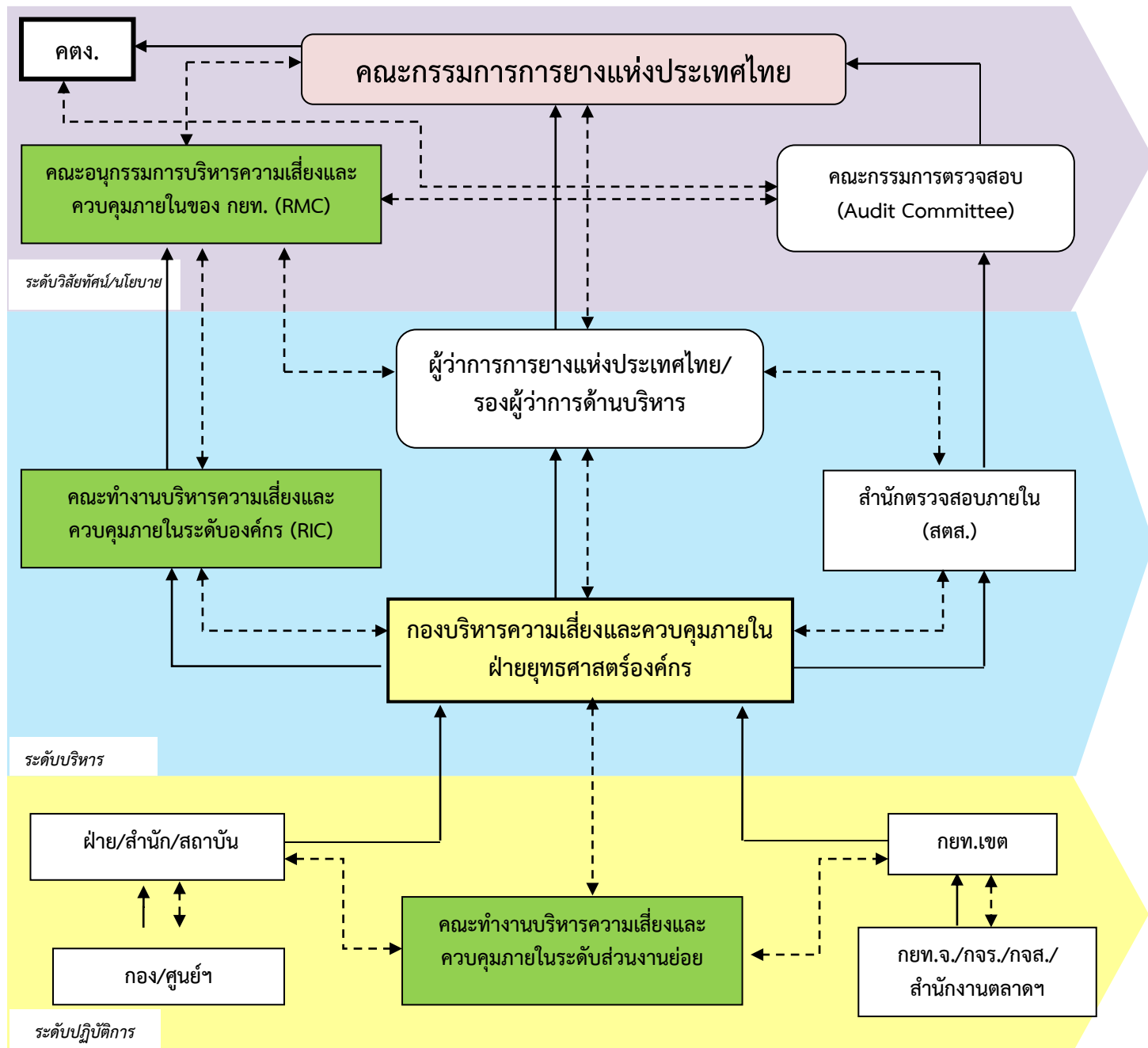
๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ รูปแบบ คือ การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (key risk indicators) และการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (key performance indicators) ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล โดยการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจน กรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓ โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ การยางแห่งประเทศไทย

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย



ตารางแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ การยางแห่งประเทศไทย

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย	๑. พิจารณานุมัตินโยบาย กรอบและแผนการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ตลอดจนงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน ๒. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบและทั่วทั้งองค์กร ๓. ติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบาย กรอบและแผนการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการตรวจสอบ	๑. กำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ๒. ให้ข้อเสนอแนะคณะกรรมการ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ๓. ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของสำนักตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (RMC)	๑) กำหนด/ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาอนุมัติ ๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยงก่อนนำเสนอคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาอนุมัติ ๓) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือคณะทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ๔) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กรให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ๕) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
ผู้ว่าการยางแห่งประเทศไทย/ รองผู้ว่าด้านบริหาร	๑. กำกับดูแล ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้คำปรึกษา/แนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ๒. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมการองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรทุกระดับ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร (RIC)	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ๒. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ๔. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามความจำเป็นและเหมาะสม
กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๑. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกำหนดกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ๒. จัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริการความเสี่ยง และเผยแพร่คู่มือให้แก่พนักงานของ กยท. ๓. ระบุและประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร พร้อมรายงานให้ผู้บริหารทราบ ตลอดจนเข้าร่วมการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงกับ Risk Owners ๔. ทบทวน/ปรับปรุง กรอบและแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ ๕. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๖. ศึกษาปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย	๑. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ของส่วนงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา ๒. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามรูปแบบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ๓. เป็นผู้แทนเข้าประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติในส่วนงานต้นสังกัด รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง ๔. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด เสนอต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส

๓.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย พิจารณาเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงแล้ว มีมติให้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์ มีการเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์/แผนงานที่สำคัญ ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และมีโอกาสเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มความมั่นคง และประโยชน์สูงสุดขององค์กร จึงกำหนดให้ส่วนงานของการยางแห่งประเทศไทยดำเนินการดังนี้

๑. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๒. บริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันและแก้ไข ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

๓. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผล การรายงาน และการสื่อสารข้อมูล

๔. ส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๕. รายงานสถานะความเสี่ยงที่สำคัญและผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการสำคัญในการปฏิบัติ

๑. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. กลยุทธ์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติ

๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน

๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของการยางแห่งประเทศไทย จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

/ต้องมีการ...

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ ไปปฏิบัติในการยางแห่งประเทศไทย ผ่านทางคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยทราบเป็นระยะ

๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

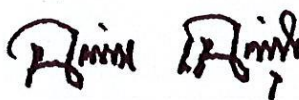
๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๐

พลเอก



(ฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข)

ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

ประกาศการยางแห่งประเทศไทย
เรื่อง นโยบายการควบคุมภายใน

การยางแห่งประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจของ กยท. มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรและสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ป้องกันการทุจริต ลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ระบบบัญชีและรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

๑) จัดให้การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) มีการควบคุมภายในที่ดี เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร และภารกิจ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

๒) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณต่อตนเอง องค์กร และบุคคลภายนอก ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อในการจัดการที่มีความเท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

๓) ส่งเสริมกิจกรรมการควบคุมให้มีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย

๔) จัดให้มีการเผยแพร่ สื่อสารความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ไปสู่การปฏิบัติงานตามวิธีการ แนวทาง คู่มือ หรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนด

๕) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในระหว่างการทำงาน มีการประเมินผลเป็นรายครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีการปฏิบัติจริง รวมทั้งข้อตรวจพบได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายเยี่ยม ถาวโรฤทธิ์)

กรรมการการยางแห่งประเทศไทย รักษาการแทน

ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย

บทที่ ๔ การบริหารความเสี่ยงของ การยางแห่งประเทศไทย

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

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รับผิดชอบในด้านที่ ๓) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของ กยท. ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนาโครงสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน ซึ่งเน้น การเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน ดังนั้น เกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RMIC) จึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป



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

แบ่งออกเป็น ๕ หัวข้อหลัก ดังนี้

๑. Governance & Culture



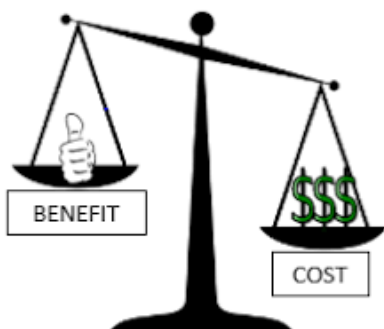
บทบาทหน้าที่ คณะกรรมการ ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การกำหนด RA ระดับองค์กร จัดให้มี บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึง การกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

๒. Strategy & Objectives Setting



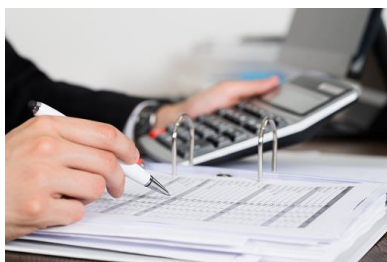
การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - การสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

๓. Performance



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของ กิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการจัดลำดับ ความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการ วิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจน ในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

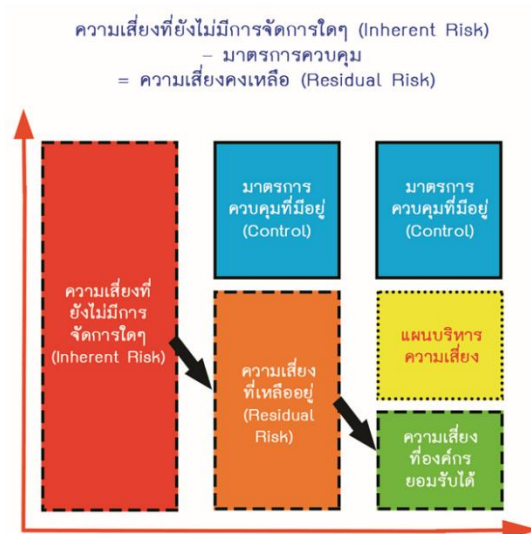
๔. Review & Revision



การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุง เมื่อจำเป็น

๕. Information Communication & Reporting

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวน กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี



โดยเกณฑ์ประเมินผล Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

๑. Governance and Culture ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร

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

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (GRC) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนด RA ระดับองค์กร กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสารคู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม ความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจ ในการบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

- การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง
- นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร
- การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป



๑.๒ Establishes Operating structures (โครงสร้างและบทบาทหน้าที่)



- การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของมีผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน
- การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น) รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และ กระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
- โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง
- โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว
- การประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

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 และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

๑.๔ Demonstrates Commitment to Core Values (ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร)

- การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
- การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและ 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 (แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร)



- การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
- ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจ ในแต่ละชั้นกับ 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 และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้



34

๒.๑ Analyzes Business Context



(การวิเคราะห์ธุรกิจ) (ประเมินในหัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

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

Risk Appetite



Risk appetite is the amount of risk, on a broad level, an organization is willing to accept in pursuit of value. Each organization pursues various objectives to add value and should broadly understand the risk it is willing to undertake in doing so.

Factors to consider in setting Risk appetite

Overview of Considerations Affecting Risk Appetite

Risk Tolerance



Risk tolerance is the risk exposure an organization determines appropriate to take or avoid. Clarity enables an organization to know with certainty what risk exposure it can take and what risk exposures it must avoid.

Determining risk tolerance involves applying judgment giving careful consideration to five key factors.

- ❖ Your organization's attitude toward taking risk.
- ❖ Your organization's goals
- ❖ Your organization's capability to manage the risk.
- ❖ Your organization's capacity to absorb the impact of potential loss related to taking the risk.
- ❖ The Cost/benefit of managing the risk.

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

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

• รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้อง ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

- การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปี บัญชี (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)	ช่วงเป็นเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (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)	การดำเนินงาน	

The diagram illustrates the flow from risk levels to Key Risk Indicators (KRI). It features a table with 5 levels of risk, categorized by Impact/Likelihood and RA/RT. Level 3 is highlighted, indicating it is the threshold for RA and RT, which then feed into the KRI.

๒.๓ Evaluates Alternative Strategies

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

๒.๔ Formulates Business Objectives

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

- การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

- 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 แผนยุทธศาสตร์ องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



๓. Performance (กระบวนการบริหารความเสี่ยง)



การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มี และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำ การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk) เพื่อให้รู้จักองค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดี ที่สามารถสร้างความมั่นใจการบรรลุเป้าหมายองค์กร

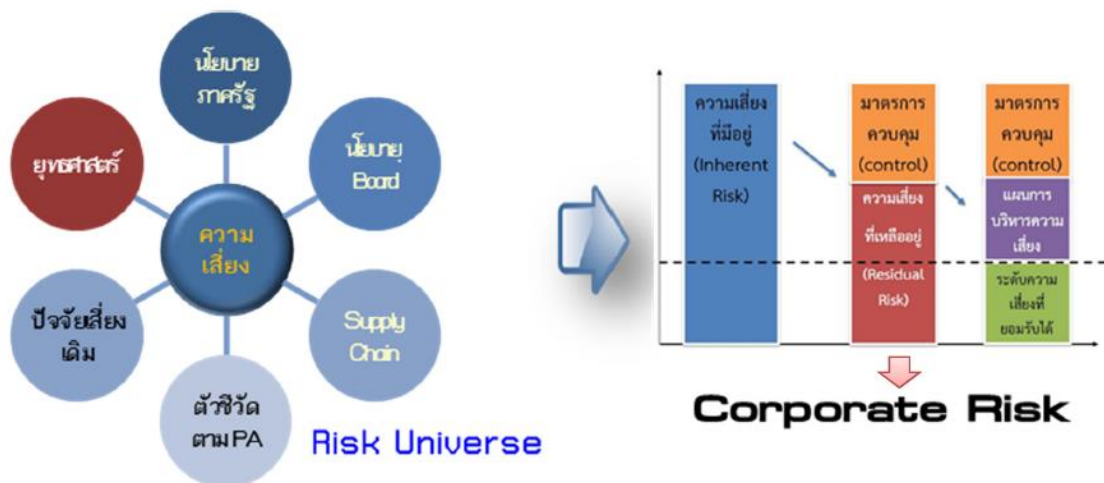
๓.๑ Identifies Risk (การระบุปัจจัยเสี่ยง)

- การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาทั้งที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

- กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่จะประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
- กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่ รส. มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม
- การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่จะประเมินได้ชัดเจน
- มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



๓.๒ Selects and Develops Control Activities (การกำหนดกิจกรรมการควบคุม)



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

๓.๓ Assesses Severity of Risk (การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง)

- การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ แยกรายปัจจัยเสี่ยง
- การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ แยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขต ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
- การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
- การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๔ Prioritizes Risks (๓%) (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) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

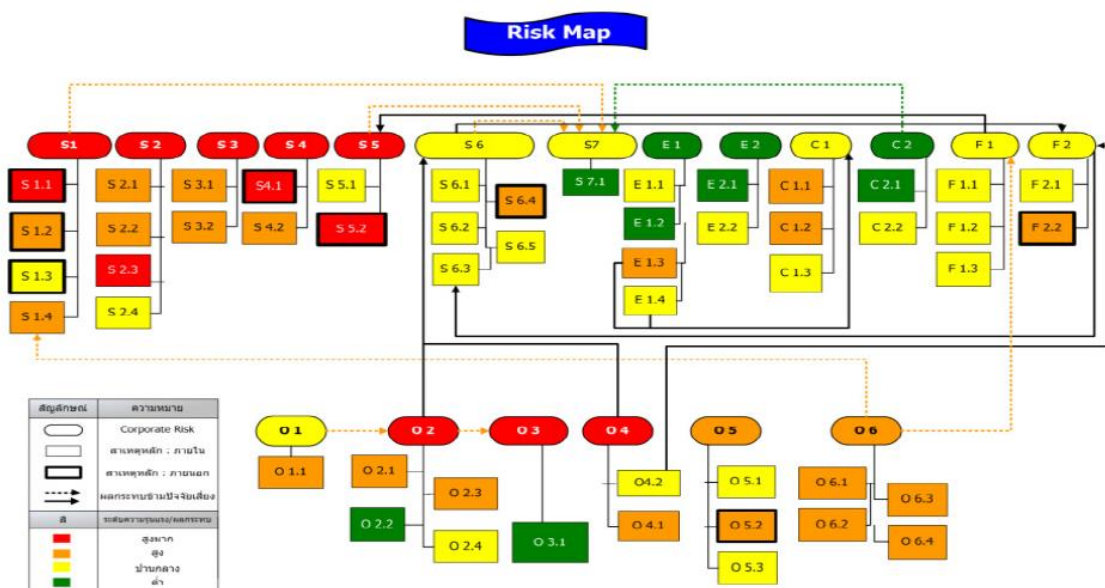
๓.๕ Implements Risk Responses (๕%) (การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้)

- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้
- พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร
- 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) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

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

- การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง
- การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกันเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
- การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้
- การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวม ของความเสี่ยง (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) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

- มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

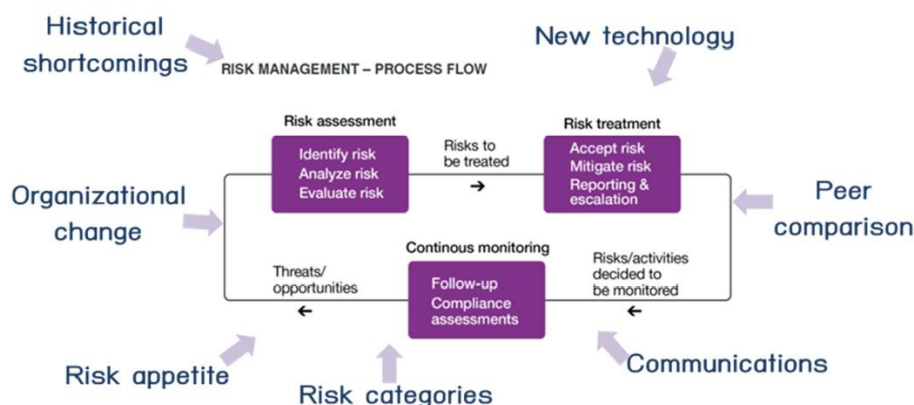
๔.๒ Pursues Improvement in Enterprise Risk Management (การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง)

- 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)

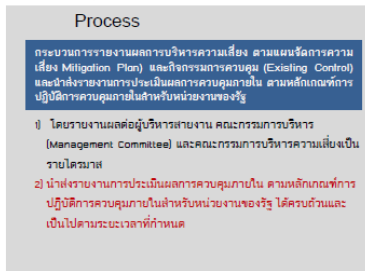
ตัวอย่างการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๕. Information Communication & Reporting (ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล)



การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน



การนำไปสู่การปฏิบัติ

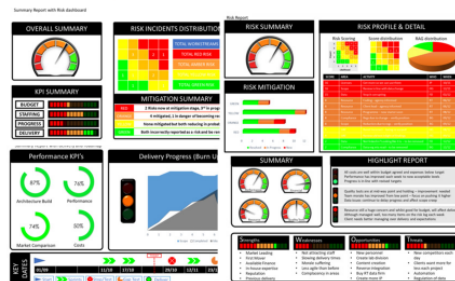
การสื่อสารและถ่ายทอดการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามระยะเวลาและองค์ประกอบที่กำหนด



ทบทวนกระบวนการ

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ตัวอย่างการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน



58

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผล การควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้ง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดี

๕.๑ Communicates Risk Information (การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร)

- การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
- การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในฯ มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

- 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 และผลการดำเนินงาน)

- มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและ เป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด
- 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 รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูล มีความทันสมัย

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

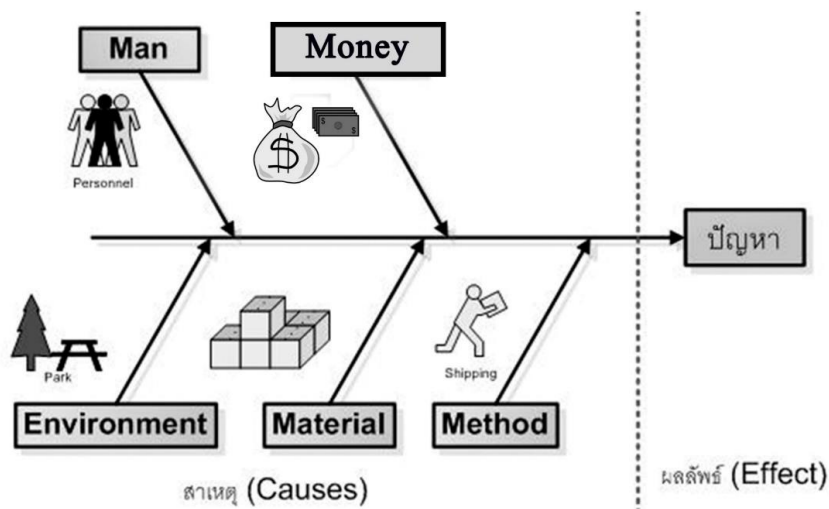
๔.๒ วิธีการค้นหาความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง

การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยง ผู้วิเคราะห์ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้และบันทึกสาเหตุของความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยเสี่ยงข้อหนึ่ง ๆ อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งข้อ หรือปัจจัยเสี่ยงหลายข้อ อาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือ ความเสี่ยงข้อหนึ่ง ๆ อาจมีผลกระทบหลายอย่าง หรือปัจจัยเสี่ยงหลายข้อ อาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง สามารถแก้ไขได้ตรงกับสาเหตุ และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ในการบ่งชี้ความเสี่ยง จะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง และควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ควรใช้ทฤษฎีตัวปลาในการค้นหาความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาว่า “ระดับความเสี่ยง” โดยมีองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

(ข้อ ๑) เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) มี ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก (๕) ระดับสูง (๔) ระดับปานกลาง (๓) ระดับน้อย (๒) และระดับน้อยมาก (๑)

(ข้อ ๒) เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) มี ๕ ระดับ เช่นเดียวกัน

(ข้อ ๓) ระดับความเสี่ยง (การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยง) โดยพิจารณาจาก ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง (Impact) x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

(ข้อ ๔) จัดลำดับความรุนแรง (Risk Ranking) เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าปัจจัยเสี่ยงใดต้องเร่งจัดการก่อน

โดยต้องพิจารณาให้ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ

๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้น จึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรง หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- ๒) การจัดลำดับความเสี่ยง
- ๓) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ในการกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงนั้น จะพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดย กยท. ได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ ๔ ด้าน พร้อมยกตัวอย่างแนวคิดการกำหนดระดับของผลกระทบแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

- ๑) ผลกระทบด้านการเงิน (Finance Impact)
- ๒) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact)
- ๓) ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact)
- ๔) ผลกระทบด้านบุคลากร (Personnel Impact)



๒) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของ กยท. เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น แสดงถึง ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

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						



ตารางที่ ๒ : 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 (๕X๑)	๑๐ (๕X๒)	๑๕ (๕X๓)	๒๐ (๕X๔)	๒๕ (๕X๕)
	สูง	๔	๔ (๔X๑)	๘ (๔X๒)	๑๒ (๔X๓)	๑๖ (๔X๔)	๒๐ (๔X๕)
	ปานกลาง	๓	๓ (๓X๑)	๖ (๓X๒)	๙ (๓X๓)	๑๒ (๓X๔)	๑๕ (๓X๕)
	น้อย	๒	๒ (๒X๑)	๔ (๒X๒)	๖ (๒X๓)	๘ (๒X๔)	๑๐ (๒X๕)
	น้อยมาก	๑	๑ (๑X๑)	๒ (๑X๒)	๓ (๑X๓)	๔ (๑X๔)	๕ (๑X๕)

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)

ระดับของความเสี่ยง

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

ตารางที่ ๓ : คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ กยท.

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยสี	คำอธิบาย
สูงมาก	๒๐ - ๒๕ (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	๑๐ - ๑๙ (สีส้ม)		ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	๕-๙ (สีเหลือง)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	๑-๔ (สีเขียว)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

๓) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

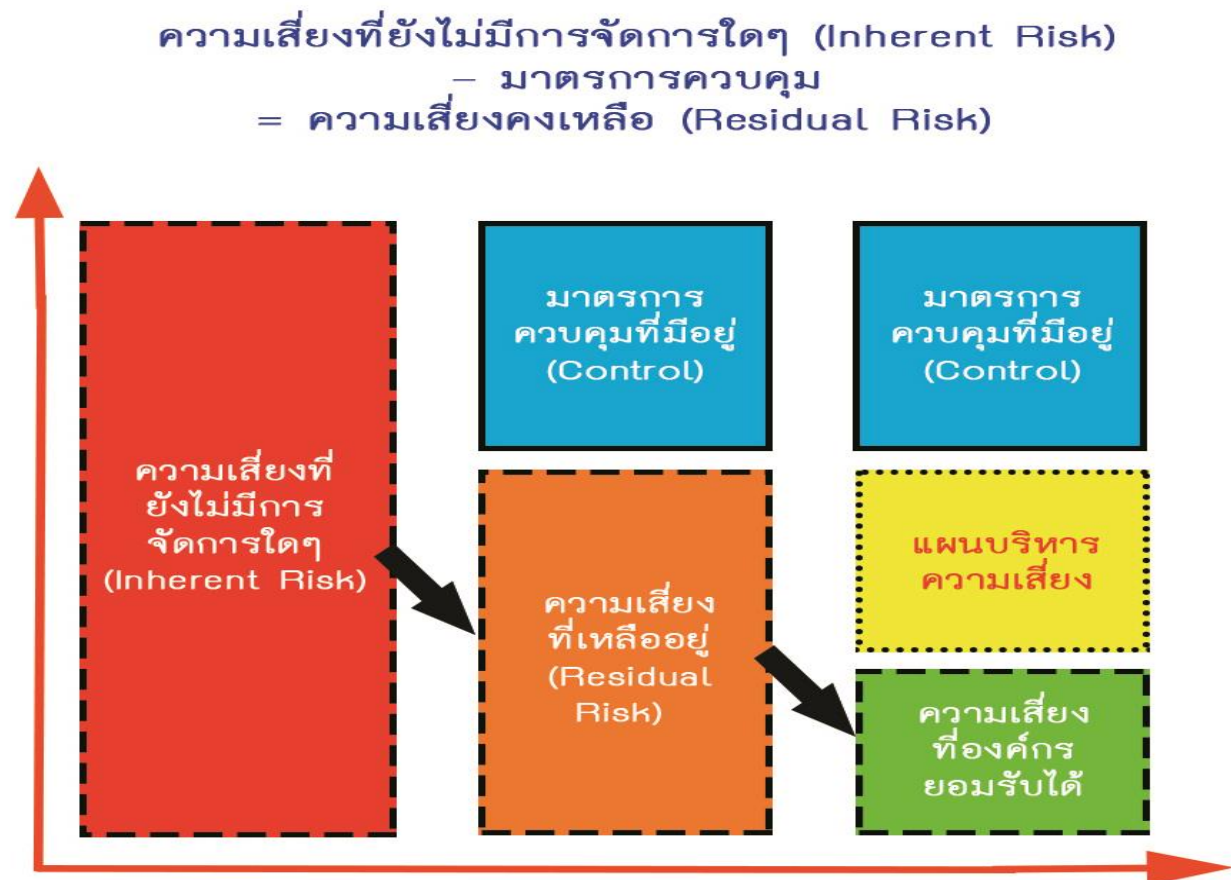
เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ

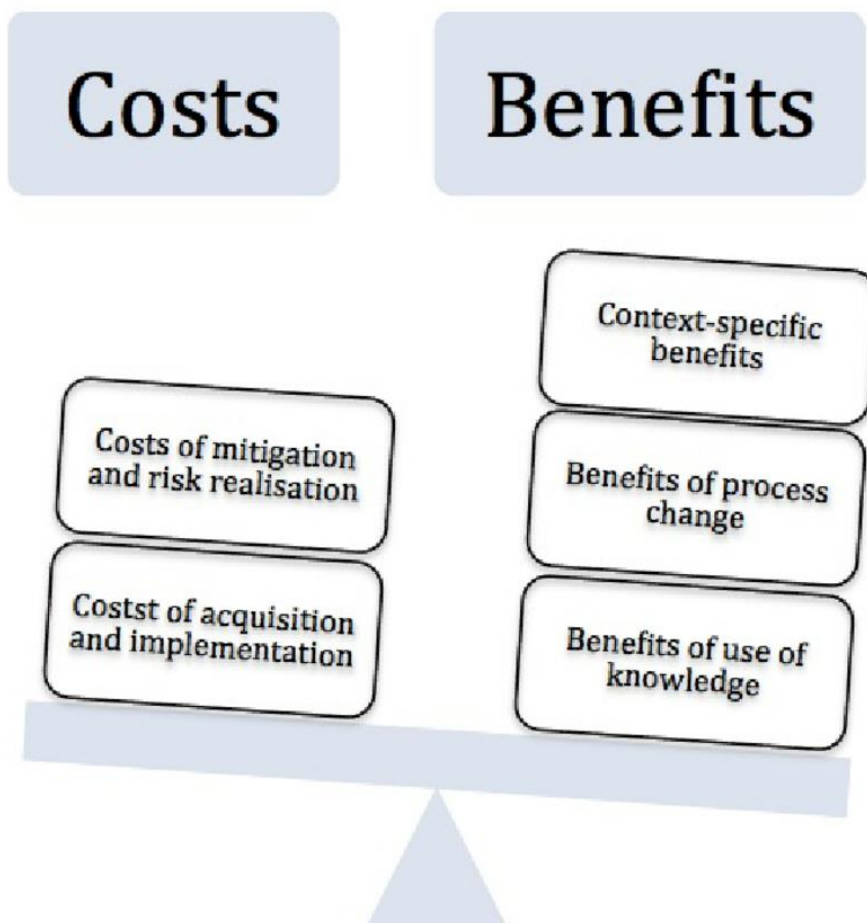


การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ผู้บริหารต้องเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ เช่น กรณีเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไฟไหม้ หรือภัยธรรมชาติ อาจใช้วิธีการทำประกันภัย หรือการจัดทำแผนรองรับ (Contingency Plan) เพื่อลดความเสียหายในระดับหนึ่ง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานะที่ทรัพยากรขององค์กรมีอยู่อย่างจำกัดนั้น ผู้บริหารกิจการจำเป็นต้องหามาตรการในการประเมิน/เปรียบเทียบทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดี และก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าที่สุด ซึ่งเทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่เหมาะสมคือ Cost Benefit Analysis หรือ การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์

Cost Benefit Analysis หรือ การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลาที่กำหนดให้ โดยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้นสามารถพิจารณาได้ใน ๒ แนวทาง ได้แก่ ประโยชน์เชิงการเงินที่สามารถวัดออกมาเป็นค่าเงินได้ และประโยชน์เชิงสังคม ที่ไม่สามารถวัดเป็นค่าเงินได้



การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) องค์กรสามารถเลือกวิธีจัดการกับความเสี่ยงตามหลัก ๔T ดังนี้



๑. Take หมายถึง **การยอมรับความเสี่ยง** ซึ่งหน่วยงานสามารถเลือกวิธียอมรับความเสี่ยงถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากไม่สามารถถ่ายโอน หรือยกเลิกกิจกรรม โดยควรพิจารณามาตรการป้องกันเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสมเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๒. Treat หมายถึง **การลด/ควบคุมความเสี่ยง** โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้รองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งออกเป็น ๒ แนวทาง ได้แก่ ๑) กิจกรรมเพื่อการป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) เช่น การใช้ระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ทดแทนกระบวนการที่ใช้คนเป็นผู้กระทำ (Manual) ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำๆ จำนวนมาก (Routine Work) การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซับซ้อน (Complexity) การมีระบบตรวจจับ (Detection) และป้องกัน (Prevention) การกระทำทุจริต หรือการกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน เป็นต้น และ ๒) กิจกรรมการเพื่อการแก้ไขหรือลดขนาดผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ (Reduce Impact) โดยมุ่งลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เหมาะกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยง เช่น การจำกัดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉินเพื่อรองรับความเสียหาย เช่น จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

๓. Terminate หมายถึง **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

๔. Transfer หมายถึง **การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง** เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง การสร้างพันธมิตรเครือข่ายด้านธุรกิจบางพารา เป็นต้น

๔.๓ Risk Correlation Map : การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และช่วยให้รศ. สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุ ได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ขององค์กรควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางที่องค์กรมีอยู่

องค์ประกอบ ของ Risk Correlation Map

๑. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ

๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

๔. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญของ Risk Correlation Map	ตัวอย่างการดำเนินงาน
๑. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความ รุนแรงของสาเหตุ	ได้มีการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยงานความเสี่ยง และเจ้าของ ความเสี่ยง เพื่อกำหนดสาเหตุ ระบุน้ำหนัก และระดับความรุนแรง ของสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลจริงในการวิเคราะห์
๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	ได้มีการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยงานความเสี่ยง และเจ้าของ ความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดย ความสัมพันธ์ดังกล่าว จะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ ครอบคลุม
๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และ ผลกระทบของสาเหตุ	ได้มีการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ หน่วยงานความเสี่ยง และเจ้าของ ความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อกำหนดผลกระทบระหว่างปัจจัย เสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ผลกระทบดังกล่าว จะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ ครอบคลุม
๔. การนำ Risk Map ไปใช้ในการ กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง	จากความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและสาเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัย เสี่ยง จะถูกนำมา หารือกับเจ้าของความเสี่ยง อีกครั้ง เพื่อนำปัจจัย ดังกล่าวมากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมใน การบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารได้ถึงสาเหตุหลัก และสาเหตุ ที่มีผลกระทบสูง
๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากร ในองค์กร	หน่วยงานความเสี่ยง จัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจ ในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริ หารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึง บุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map

บทที่ ๕ มาตรฐานการควบคุมภายใน

๕.๑ แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้การดำเนินงานของประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของการดำเนินงานของประเทศไทย การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับของการดำเนินงานของประเทศไทย ประกอบด้วย คณะกรรมการการดำเนินงานของประเทศไทย ผู้บริหารทุกระดับ พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้การควบคุมภายในเกิดขึ้น การควบคุมภายในไม่ใช่มีเพียงแต่การกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการนำไปปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของการดำเนินงานของประเทศไทย

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของการดำเนินงานของประเทศไทย

๕.๒ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การดำเนินงานของประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของการดำเนินงานของประเทศไทย ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในการดำเนินงานของประเทศไทย

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

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

๕.๓ องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

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

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

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 แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทยภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
- (๔) การยางแห่งประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย
- (๕) การยางแห่งประเทศไทยกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๖) การยางแห่งประเทศไทยระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) การยางแห่งประเทศไทยระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) การยางแห่งประเทศไทยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) การยางแห่งประเทศไทยระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของการยางแห่งประเทศไทย ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) การยางแห่งประเทศไทยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) การยางแห่งประเทศไทยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไประดับเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) การยางแห่งประเทศไทยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการยางแห่งประเทศไทยที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) การยางแห่งประเทศไทยจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) การยางแห่งประเทศไทยมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) การยางแห่งประเทศไทยมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการยางแห่งประเทศไทย ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) การยางแห่งประเทศไทยระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) การยางแห่งประเทศไทยประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

บทที่ ๖ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย

๖.๑ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย กำหนดให้มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยแบ่งการจัดทำรายงานได้ดังนี้

๑. การจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

- ▣ แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุม (ภาคผนวก ก)

๒. การจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร

- ▣ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑)
- ▣ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)
- ▣ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)
- ▣ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

๓. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

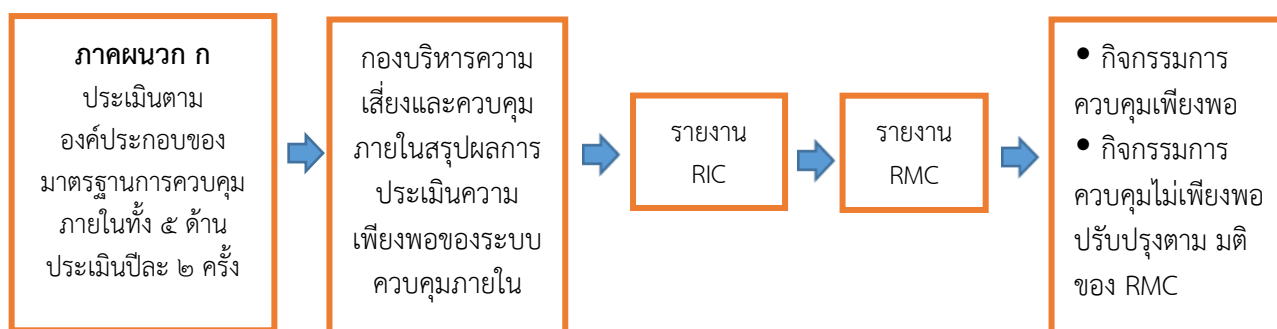
- ▣ แบบการระบุและประเมินความเสี่ยง กยท. ระดับหน่วยงาน (RM-๑)
- ▣ แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๑-๑)
- ▣ แบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒)
- ▣ แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒-๒)

๖.๒ กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

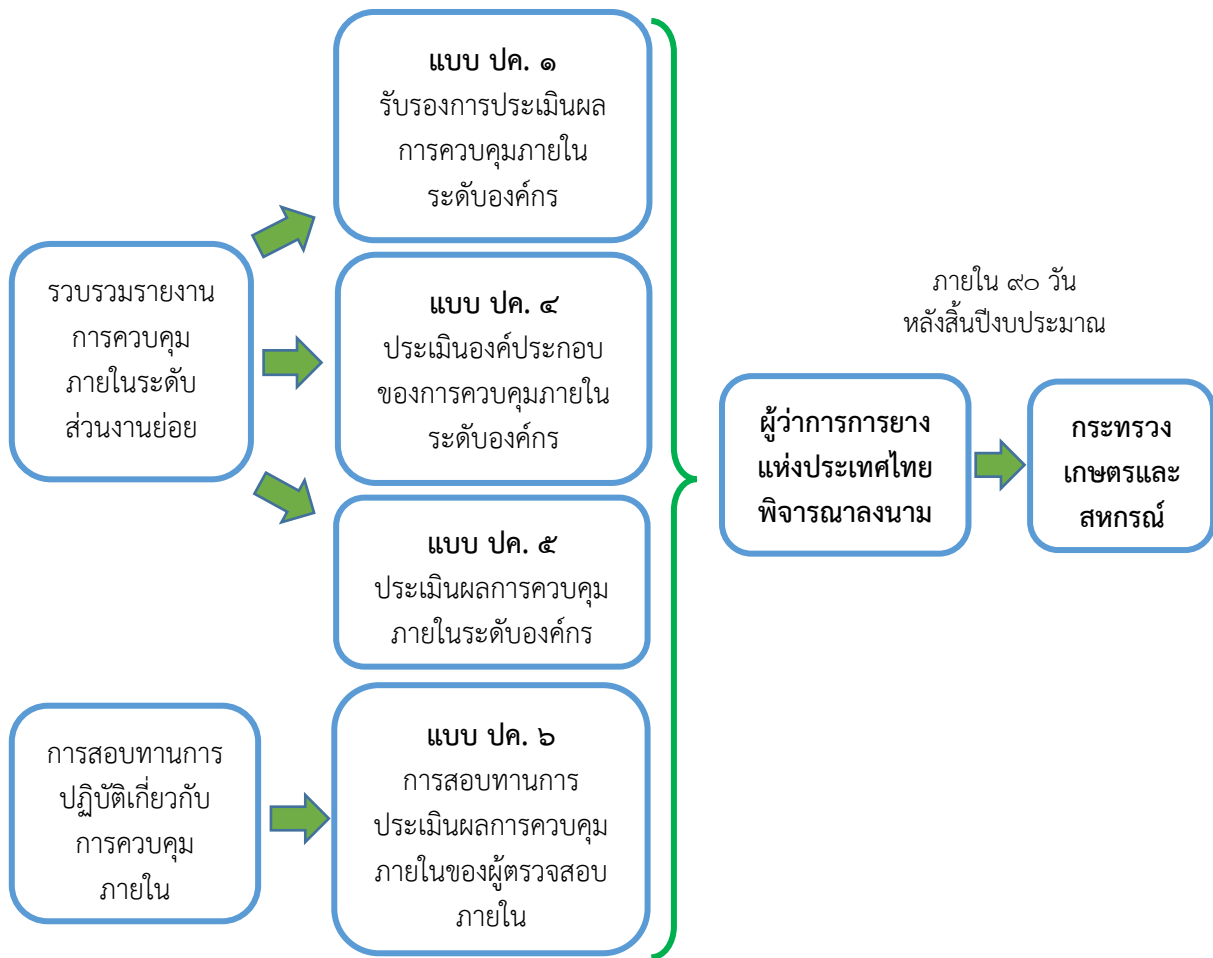
กรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงาน

รายงาน	กำหนดระยะเวลาส่ง	ผู้รับผิดชอบ
๑. ภาคผนวก ก	ประเมินปีละ ๒ ครั้ง เดือน เม.ย. และ ก.ย.	• กยท.สาขา/ศูนย์เรียนรู้ (ส่วนภูมิภาค) • กยท.จังหวัด (ส่วนภูมิภาค) • กองจัดการสวนยาง, กองจัดการโรงงาน และกองจัดการโรงงานไม้ยาง (ส่วนภูมิภาค) • กยท.เขต (ส่วนภูมิภาค) • ฝ่าย/สำนัก/สถาบัน และหน่วยธุรกิจ (ส่วนกลาง)
๒. RM-๑	ภายในวันที่ ๕ ของทุกเดือน	กยท.จังหวัด
๓. RM-๑-๑		
๔. RM-๒	ภายในวันที่ ๑๐ ของทุกเดือน	• กยท.เขต (ส่วนภูมิภาค) • ฝ่าย/สำนัก/สถาบัน และหน่วยธุรกิจ (ส่วนกลาง)
๕. RM-๒-๒		
๖. แบบ ปค.๑	ภายใน ๓๑ ธันวาคม	ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร/กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๗. แบบ ปค.๓		
๘. แบบ ปค.๕		
๙. แบบ ปค.๖		

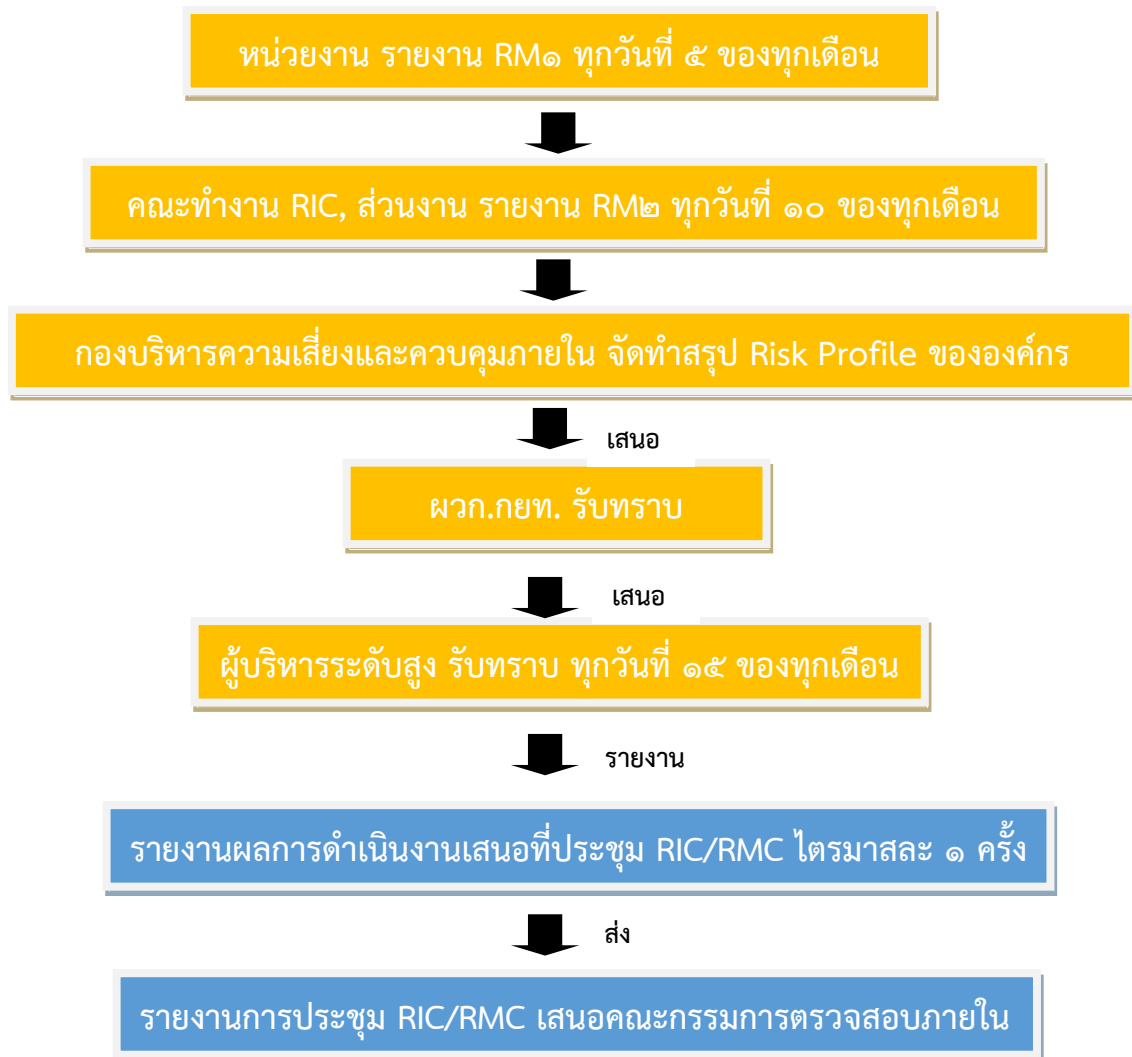
ผังเส้นทางการรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย



ผังเส้นทางรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร



ผังเส้นทางการบริหารความเสี่ยง



๖.๓ รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

• แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุม (ภาคผนวก ก)

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

แบบประเมินนี้แยกเป็น ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน แต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลัก ๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก ช่องว่างใต้หัวข้อ **“มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย”** ให้ตอบว่าส่วนงาน/หน่วยงานมีการปฏิบัติตามประเด็นนั้น ๆ หรือไม่ ให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทำให้สามารถระบุผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบ และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้น ๆ

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ว่า

๑. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมินเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมินในหัวข้อย่อยนั้น ๆ ก่อน
๒. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่อย่างไร
๓. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายในหรือไม่อย่างไร
๔. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร

★ เสนอหัวหน้าหน่วยงาน/ส่วนงาน ให้ความเห็นชอบและลงนามในแบบ ภาคผนวก ก

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

หน่วยงาน/ส่วนงาน

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๑.๑ ประสิทธิภาพและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	<i>ตัวอย่าง</i>
๑.๑.๑ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลการตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก	ผู้บริหารมีแนวคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีในการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน และคอยติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบจากสำนักตรวจสอบภายใน
๑.๑.๒ มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณและการดำเนินงาน	ผู้บริหารได้ให้ความใส่ใจต่อการรายงาน ทั้งรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน โดยเน้นความน่าเชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ตามที่ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรกำหนด
๑.๑.๓ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ	ผู้บริหารได้มีบันทึกสั่งการ ในการมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับกอง ระดับแผนก และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุหน้าที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
๑.๑.๔ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบ
๑.๑.๕ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management)	ผู้บริหารมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน โดยมุ่งเน้นงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ คอยติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติ
๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๒.๑ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว	
๑.๒.๒ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๑.๒.๓ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๒.๔ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ	
๑.๒.๕ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปได้	
๑.๒.๖ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยึดถือและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม	
๑.๒.๗ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น	
๑.๓ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร	
๑.๓.๑ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ	
๑.๓.๒ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน	
๑.๓.๓ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	
๑.๓.๔ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม	
๑.๓.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง	
๑.๔ โครงสร้างองค์กร	
๑.๔.๑ มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยตรวจรับ	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๑.๔.๒ มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	
๑.๔.๓ มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ	
๑.๕ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	
๑.๕.๑ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ	
๑.๕.๒ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย	
๑.๖ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร	
๑.๖.๑ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม	
๑.๖.๒ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	
๑.๖.๓ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
๑.๖.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๖.๕ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม	
๑.๗ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	
๑.๗.๑ มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๑.๗.๒ มีผู้ตรวจสอบภายในและมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ	
๒.๑.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้	
๒.๑.๒ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน	
๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	
๒.๒.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ	
๒.๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้และวัดผลได้	
๒.๒.๓ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ	
๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง	
๒.๓.๑ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง	
๒.๓.๒ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น	
๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
๒.๔.๑ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง	
๒.๔.๒ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๒.๕ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	
๒.๕.๑ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ๒.๕.๒ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
๒.๕.๓ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
๒.๕.๔ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑ กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง	
๓.๒ บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม	
๓.๓ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	
๓.๔ มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ	
๓.๕ มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน	
๓.๖ มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่	
๓.๗ มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑ จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	
๔.๒ มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
๔.๓ มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่	
๔.๔ มีการรายงานข้อมูลที่เป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ	
๔.๕ มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล	
๔.๖ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข	
๔.๗ มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	
๔.๘ มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน	

จุดที่ประเมิน	มีการปฏิบัติตามที่ระบุหรือไม่ พร้อมอธิบาย
๕. การติดตามประเมินผล	
๕.๑ มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๒ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที	
๕.๓ มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๔ มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๕ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	
๕.๖ มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ	
๕.๗ มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน	
๕.๘ มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีและมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ	

ชื่อผู้ประเมิน

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน..... พ.ศ.....

๖.๔ 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

๑. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑)

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปี
ปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

๒. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(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.

๓. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่จะประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจจะระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (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

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

๔. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ 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.....

๖.๕ รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

ระดับส่วนงานย่อยจะต้องรายงานการบริหารความเสี่ยงทุกเดือน โดยประกอบด้วยรายงานดังต่อไปนี้

- **แบบการระบุและประเมินความเสี่ยง กยท. ระดับหน่วยงาน (RM-๑)**

เป็นรายงานการระบุและประเมินความเสี่ยงในระดับ กยท.จังหวัด โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยง วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด สาเหตุของความเสี่ยง มาตรการควบคุมภายในที่ดำเนินการปัจจุบัน และประเมินความเสี่ยง เพื่อหาระดับความรุนแรง ระดับความเสี่ยง เลือกรีวิวการจัดการความเสี่ยง และออกแบบมาตรการ/แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มที่กำหนด รายงานภายในวันที่ ๕ ของทุกเดือน

- **แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๑-๑)**

เป็นรายงานการระบุระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ในระดับ กยท.จังหวัด โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะลากเส้นระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดตาม RM-๑

- **แบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒)**

เป็นรายงานการระบุและประเมินความเสี่ยงในระดับ กยท.เขต และส่วนงานในส่วนกลาง โดยส่วนงานผู้รับผิดชอบจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยง ระยะเวลาตามแผนดำเนินการ ผลการดำเนินงาน ประเมินสถานะความเสี่ยง เพื่อหาระดับความรุนแรง ระดับความเสี่ยง ปัญหา/อุปสรรค และระบุมาตรการ/แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มที่กำหนด รายงานภายในวันที่ ๑๐ ของทุกเดือน

- **แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒-๒)**

เป็นรายงานการระบุระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ในระดับ กยท.เขต และส่วนงานในส่วนกลาง โดยส่วนงานผู้รับผิดชอบจะลากเส้นระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดตาม RM-๒

แบบการระบุและประเมินความเสี่ยง กยท. ระดับหน่วยงาน (RM-๑)

ตารางการระบุ และ ประเมินความเสี่ยง ประจำปี
ชื่อหน่วยงาน.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ/ โครงการ/กิจกรรมของ ส่วนงาน	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	สาเหตุของความเสี่ยง			มาตรการควบคุมภายในที่ ดำเนินการปัจจุบัน	การประเมินความเสี่ยง				เลือกวิธี จัดการความเสี่ยง ๑. ยอมรับ/Take ๒. ลด/Treat ๓. หลีกเลี่ยง/ Terminate ๔. ถ่ายโอน/Transfer	มาตรการ/แผน/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		สาเหตุ (Root Cause)	สาเหตุ			โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง (IxL)	สีความ รุนแรง				
			ภายใน	ภายนอก									

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๑-๑)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....
ชื่อหน่วยงาน.....
เดือน.....ปี.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	มาตรการ/แผน/กิจกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง															หมายเหตุ	
		ปีงบประมาณ			ปีงบประมาณ													
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒)

รายงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงประจำไตรมาสที่.....
ชื่อส่วนงาน.....
เดือน.....ปี.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	ระยะเวลาตาม แผนดำเนินการ		ผลการดำเนินงาน	สถานะความเสี่ยง					ปัญหา/อุปสรรค	มาตรการ/แผน/กิจกรรม รองรับความเสี่ยง
	ตั้งแต่	ถึง		โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง	ระดับ ความเสี่ยง	สีความ รุนแรง		

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๒-๒)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....
ชื่อหน่วยงาน.....
เดือน.....ปี.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	มาตรการ/แผน/กิจกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง															หมายเหตุ	
		ปีงบประมาณ			ปีงบประมาณ													
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตัวอย่าง แบบการระบุและประเมินความเสี่ยง กยท. ระดับหน่วยงาน (RM-๑)

แบบการระบุและประเมินความเสี่ยง กยท. ระดับหน่วยงาน (RM-๑)

ตารางการระบุ และ ประเมินความเสี่ยง ประจำเดือน.....ตุลาคม.... ปี... ๒๕๖๓....
ชื่อหน่วยงาน.....กยท.จ.XXX.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ/ โครงการ/กิจกรรมของ ส่วนงาน	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	สาเหตุของความเสี่ยง			มาตรการควบคุมภายในที่ ดำเนินการปัจจุบัน	การประเมินความเสี่ยง				เลือกวิธี จัดการความเสี่ยง ๑. ยอมรับ/Take ๒. ลด/Treat ๓. หลีกเลี่ยง/ Terminate ๔. ถ่ายโอน/Transfer	มาตรการ/แผน/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		สาเหตุ (Root Cause)	สาเหตุ			โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง (IxL)	สีความ รุนแรง				
			ภายใน	ภายนอก									
ปริมาณยางผ่านตลาด ยาง กยท.	เพื่อให้มีการซื้อ-ขาย ยางผ่านตลาดยาง กยท.จำนวน XXX กิโลกรัม	๑.การกำหนด แนวทาง/กิจกรรม และระยะเวลาไม่ ชัดเจน ๒.ขาดการกำกับ ติดตาม และสอบ ทาน	✓	✓	ดำเนินงานตามแผนการ ดำเนินงาน ประจำปี ๒๕๖๓	๕	๕	๒๕	แดง	๒.ลดความเสี่ยง	๑.จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานโดยกำหนด เป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณให้ชัดเจน ๒.ดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ และสร้าง แรงจูงใจให้เกษตรกรใน พื้นที่มีการซื้อ-ขายยางผ่าน ตลาดยาง กยท. ๓.จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานพร้อมระบุ ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางแก้ไข พร้อมเสนอ ผู้บังคับบัญชา	XXX บาท XXX บาท	กอง..... แผนก.....

ลงชื่อ.....XXX XXX.....
ตำแหน่ง.....XXX.....
วันที่...๓๑.....เดือน.....ตุลาคม.....พ.ศ.....๒๕๖๒.....

ตัวอย่าง แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๑-๑)

แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๑-๑)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....๒๕๖๓.....
ชื่อหน่วยงาน...กยท.จ.XXX.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	มาตรการ/แผน/กิจกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง											หมายเหตุ
		ปีงบประมาณ ๒๕๖๓											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	
ปริมาณยางผ่านตลาด ยาง กยท.	๑.จัดทำแผนการปฏิบัติงานโดยกำหนด เป้าประสงค์ ผลลัพธ์ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณให้ชัดเจน ๒.ดำเนินการประชาสัมพันธ์ และสร้าง แรงจูงใจให้เกษตรกรในพื้นที่มีการซื้อ-ขาย ยางผ่านตลาดยาง กยท. ๓.จัดทำรายงานผลการดำเนินงานพร้อม ระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข พร้อมเสนอผู้บังคับบัญชา												

ลงชื่อ.....XXX XXX.....
ตำแหน่ง.....XXX.....
วันที่...๓๑.....เดือน.....ตุลาคม.....พ.ศ.....๒๕๖๒.....

แบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน (RM-๒)

รายงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงประจำเดือน.....ตุลาคม.... ปี... ๒๕๖๓....
ชื่อส่วนงาน.....กยท.เขตXXX.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	ระยะเวลาตาม แผนดำเนินการ		ผลการดำเนินงาน	สถานะความเสี่ยง					ปัญหา/อุปสรรค	มาตรการ/แผน/กิจกรรม รองรับความเสี่ยง
	ตั้งแต่	ถึง		โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง	ระดับ ความเสี่ยง	สีความ รุนแรง		
ปริมาณยางผ่านตลาดยาง กยท.	ต.ค.๖๒	ต.ค.๖๒	๑.ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓ มี ปริมาณยางผ่านตลาดยาง กยท. ๒๕ กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ ๕ ของ เป้าหมาย	๕	๕	๒๕	สูงมาก	แดง	กยท.จ. ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓	๑. เร่งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานโดย กำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณให้ชัดเจน ๒.ดำเนินการประชาสัมพันธ์ และสร้าง แรงจูงใจให้เกษตรกรในพื้นที่ที่มีการซื้อ-ขาย ยางผ่านตลาดยาง กยท. ๓.จัดทำรายงานผลการดำเนินงานพร้อม ระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข พร้อมเสนอผู้บังคับบัญชา

ลงชื่อ....XXX XXX.....
ตำแหน่ง.....XXX.....
วันที่..๓๑...เดือน..ตุลาคม..พ.ศ.๒๕๖๒.....

ตัวอย่าง แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๒-๒)

แบบการระบุแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (RM-๒-๒)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี..๒๕๖๓.....
ชื่อหน่วยงาน....กยท.เขต XXX.....
เดือน..ตุลาคม.....ปี..๒๕๖๓.....

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	มาตรการ/แผน/กิจกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง											หมายเหตุ		
		ปีงบประมาณ๒๕๖๓....													
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	
ปริมาณยางผ่านตลาด ยาง กยท.	๑. เร่งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานโดย กำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณให้ชัดเจน ๒.ดำเนินการประชาสัมพันธ์ และสร้าง แรงจูงใจให้เกษตรกรในพื้นที่มีการซื้อขาย ยางผ่านตลาดยาง กยท. ๓.จัดทำรายงานผลการดำเนินงานพร้อม ระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข พร้อมเสนอผู้บังคับบัญชา	←→			←→										

ลงชื่อ....XXX XXX.....
ตำแหน่ง.....XXX.....
วันที่..๓๑...เดือน..ตุลาคม..พ.ศ.๒๕๖๒.....

ภาคผนวก ก ประกาศ/คำสั่ง

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (Risk Management Committee Charter)

๑. หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการ กยท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ กยท. ในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืน

๒. วัตถุประสงค์

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดองค์ประกอบ คุณสมบัติ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการฯ จะปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

๓. องค์ประกอบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ประกอบด้วย

- ๑) กรรมการ กยท. จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ คน
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า ๑ คน
- ๓) ผู้ว่าการ กยท. เป็นอนุกรรมการ
- ๔) รองผู้ว่าการ กยท. หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ
- ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๔. คุณสมบัติ

เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- ๑) กำหนด/ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กยท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยงและมาตรการควบคุมภายในขององค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ กยท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ๓) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยงหรือคณะทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม
- ๔) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ให้คณะกรรมการ กยท. รับทราบอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และในกรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ต้องรายงานให้คณะกรรมการ กยท. รับทราบโดยเร็ว

/๕/ ส่งเสริม...

- ๕) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- ๖) ให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- ๗) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ กยท. มอบหมาย

๖. วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- ๑) ตาย
- ๒) ลาออก
- ๓) เกษียณอายุราชการ/อายุการทำงาน/พ้นจากตำแหน่ง
- ๔) คณะกรรมการ กยท. เห็นควรให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะอนุกรรมการ

๗. การประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- ๑) องค์กรประชุมของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต้องไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะอนุกรรมการฯ
- ๒) กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง
- ๓) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อาจเชิญบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุม เพื่อเข้าร่วมการประชุมได้ตามความจำเป็น
- ๔) การลงมติในเรื่องใด ต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้เข้าประชุมในครั้งนั้นๆ
- ๕) เลขาธิการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบในการเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุมฯ

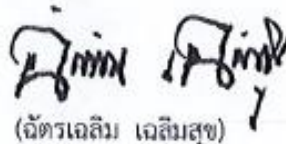
๘. หลักเกณฑ์อื่นๆ

กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในใช้ดุลยพินิจในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้ตามเห็นสมควร

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐

พลเอก



(ฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข)

ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ที่ ๑๗/๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

อาศัยอำนาจตามความมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๒/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ให้ยกเลิกคำสั่งที่ ๗/๒๕๖๑ สั่ง ณ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| ๑. นายประสิทธิ์ หมดเส้น | ประธานอนุกรรมการ |
| กรรมการการยางแห่งประเทศไทย | |
| ๒. นายเจริญ นาคะสรรค์ | อนุกรรมการ |
| กรรมการการยางแห่งประเทศไทย | |
| ๓. นายธีรพงศ์ คันทิเพชรภรณ์ | อนุกรรมการ |
| กรรมการการยางแห่งประเทศไทย | |
| ๔. นายทรงธรรม จันททรัพย์ | อนุกรรมการ |
| ผู้ทรงคุณวุฒิ | |
| ๕. ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย | อนุกรรมการ |
| ๖. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย | |
| ๗. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| การยางแห่งประเทศไทย | |

/โดยให้คณะอนุ...

โดยให้คณะกรรมการ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๑. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กรทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายในองค์กร โดยครอบคลุมไม่ต่ำกว่า ๔ ประการ ดังนี้

๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

๑.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

๑.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

๑.๔ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ (Compliance Risk)

๒. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

๓. กำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางการกิจของการยางแห่งประเทศไทย

๔. กำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมตามความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุมัติเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภท

๕. กำกับดูแล ตลอดจนทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

๖. รับผิดชอบการติดตามการควบคุมภายในองค์กร และติดตามความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงาน การจัดวางระบบควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

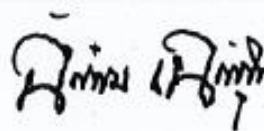
๗. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๘. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่  มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

พลเอก



(ฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข)

ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ข ปัจจัยเสี่ยงปี ๒๕๖๒

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรปี ๒๕๖๒

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ณ ไตรมาส ๔/๒๕๖๒	สรุปปัญหาอุปสรรค
๑	SR๐๑ การเบิกจ่าย งบลงทุนต่ำกว่า เป้าหมาย	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงสูง	๑. ส่วนงาน/หน่วยงานขาดความพร้อมใน การดำเนิน เช่น ความพร้อมของ TOR การหาคู่สัญญาก่อนเริ่มปีงบประมาณ ๒. ความล่าช้าจากการปรับแก้ไข TOR หลายครั้ง ๓. ผู้รับจ้างส่งมอบงานล่าช้า ๔. สภาพภูมิอากาศไม่เอื้ออำนวยต่องาน ก่อสร้าง
๒	OR๐๑ ปริมาณ ผลผลิตของสวน ยางของ กยท. ต่ำ กว่าเป้าหมาย	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงปานกลาง	
๓	OR๐๒ ปริมาณ ผลผลิตยางของ โรงงาน ๑-๖ ต่ำ กว่าเป้าหมาย	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงสูงมาก	โรงงานไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตาม เป้าหมายเนื่องจาก ไม่มีแผนการระบาย สินค้าที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนการ ผลิตที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดความเสี่ยง ปริมาณสินค้าคงคลังปริมาณมาก ซึ่งทำให้ เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ส่งผล กระทบให้ต้นทุนสินค้าของ กยท. สูงกว่า ตลาด
๔	OR๐๓ โครงสร้าง กรอบอัตรากำลัง และการบรรจุ แต่งตั้งยังไม่ เหมาะสมและ เป็นไปตามภารกิจ ของ กยท.	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงปานกลาง	เนื่องจากการบรรจุแต่งตั้งพนักงานของ กยท. ต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไขของ แผนบริหารความสมดุลรายได้และ ค่าใช้จ่าย ทำให้ กยท. ไม่สามารถบรรจุ แต่งตั้งพนักงานได้ตามกรอบอัตรากำลังที่ กำหนดไว้ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้าน บุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาร้าง ลูกจ้างเพื่อทดแทนตำแหน่งว่างในภารกิจ ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อไม่ให้กระทบ ต่อเป้าหมายตามภารกิจที่สำคัญ
๕	OR๐๔ การนำ งานวิจัยไปใช้ในเชิง พาณิชย์ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงปานกลาง	

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง ณ ไตรมาส ๔/๒๕๖๒	สรุปปัญหาอุปสรรค
๖	FR๐๑ การจัดทำแผนและสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินเดิมและธุรกิจใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงสูงมาก	การดำเนินงานด้านการตลาดของ กยท. ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเรื่องปริมาณสินค้าคงเหลือที่มากเกินไป
๗	FR๐๒ ประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายบริหาร	เสี่ยงปานกลาง	เสี่ยงปานกลาง	-
๘	CR๐๑ ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เนื่องจากติดขัดเรื่องกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	เสี่ยงสูงมาก	เสี่ยงสูงมาก	

ภาคผนวก ค

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
และช่องทางการติดต่อ



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ติดต่อ กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โทร ๐๒-๔๓๓-๒๒๒๒ ต่อ ๓๔๑

VoIP ๑๐๖๐๖

ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ได้จาก Intranet ของ ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน