

รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

ความสำคัญ

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาสการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลักพฤติกรรม และการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทนการพัฒนาตามบริบทขององค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปลูกฝังและสร้างการรับรู้ถึงความตระหนักในสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
๓. เพื่อพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร
๔. เพื่อเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

มีพื้นฐานจากการนำเอาพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร ได้แก่ R: Responsibility (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: มีหลักธรรมาภิบาล, ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี), A: Advance to Excellence (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: คิดอย่างเป็นระบบ) และ T: Trust (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ) มาใช้เป็นแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

RAOT's Risk Culture Model



๑. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) คือ กระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ดูแลให้ การบริหารความเสี่ยง ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

๑.๑ การกำหนดนโยบาย GRC ซึ่งเป็นนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวในการบริหารและปฏิบัติงาน ด้วยธรรมาภิบาล รวมทั้งเผยแพร่นโยบาย GRC ให้แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

๑.๒ การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน ของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยง กับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) รวมทั้งกำหนดให้มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๑.๓ การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนจากการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแผนงานและสามารถ ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการ ประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับส่วนงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของส่วนงาน และกิจกรรมที่ส่วนงานต้อง สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกส่วนงาน ต้องมีการจัดทำ Risk Profile รวมทั้งมีกระบวนการเชื่อมโยงผล การประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงาน และ จัดให้มีการทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/ แรงจูงใจในการประเมินผลการดำเนินงาน

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)

กยท. กำหนดให้มีหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้ง กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการ ดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบ รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีกระบวนการจัดทำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๒.๑ กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นหน่วยงานในสังกัดฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ทำหน้าที่ศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดกระบวนการ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน ทบทวน/ปรับปรุง กรอบและแผนการบริหาร ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่คู่มือให้แก่พนักงานของ กยท. การระบุและประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร พร้อมรายงานให้ผู้บริหาร ทราบ ตลอดจนเข้าร่วมการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงกับ Risk Owners ตลอดจนเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไปยัง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงศึกษาปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

๒.๒ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ทำหน้าที่กำหนด/ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยง และมาตรการควบคุมภายในขององค์กร รวมทั้งติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยง หรือคณะทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร และปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยมอบหมาย

๒.๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ทำหน้าที่นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีหน้าที่ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และแต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามความจำเป็นและเหมาะสม

๒.๔ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในระดับส่วนงาน ทำหน้าที่ติดตาม รวบรวมข้อมูลปัญหาอุปสรรค ของส่วนงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด เสนอต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา โดยจัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) และประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นผู้แทนเข้าประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติในส่วนงานต้นสังกัด ตลอดจนสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง

๓.เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขันความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงได้นำหลักการในการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO ๒๐๑๓ – Internal Control, COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integration with Strategy and Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐: ๒๐๑๘ โดยมีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม

ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe และกำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับส่วนงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับส่วนงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของส่วนงาน รวมไปถึงมีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

๓.๒ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) เป็นการกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยมีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งส่วนงานจะมีการประเมินกิจกรรมการควบคุม วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน และประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน ตลอดจนกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมมีความสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๓ การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน และดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด นอกจากนี้จะต้องสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรงเพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล ตลอดจนการรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญให้ครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมทั้งการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และการรายงานผลเป็นรายไตรมาส การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตลอดจนประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน

(ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต,ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๕ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) โดยกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง(Mitigation Plan) ที่ระบุไว้ และพิจารณาวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ตลอดจนการบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงประเมินประสิทธิภาพของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๖ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) เป็นการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรมีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กรได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และการกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้ ทั้งนี้การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๔. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management Knowledge & Communication)

๔.๑ องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีการฝึกอบรม ชี้แจง ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น กบค.สารประจำเดือน แผ่นโปสเตอร์เผยแพร่ความรู้ บทความในระบบอินทราเน็ตและการจัดการองค์ความรู้ของ กยท. (KM)

๔.๒ กิจกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร อาทิเช่น กิจกรรมตอบคำถามชิงรางวัล การประกวดคำขวัญ การสำรวจความรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรผ่านระบบสารสนเทศแล้วนำผลที่ได้ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

๔.๓ E-Learning จัดทำบทเรียนและแบบทดสอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. และเผยแพร่หลักสูตร E-Learning โดยกำหนดให้พนักงาน กยท. ทุกคนต้องผ่านการเรียนรู้และการทดสอบ รวมทั้งนำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้เป็นหัวข้อในการฝึกอบรมและปฐมนิเทศพนักงานใหม่

๔.๔ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (IT Support) โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงาน การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยสามารถใช้งานระบบได้จริง และข้อมูลมีความทันกาล ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการ พัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งพนักงานของ กยท. ทุกคน จะสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องผ่านระบบ Web Conference

กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมค่านิยมหลักขององค์กร

๑. กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๑	กำหนดบทเรียนหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามหลักสูตร E-learning ของ กยท. เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ร้อยละ ๘๐ ของผู้เข้าเรียนผ่านการทดสอบ
๒	กำหนดกิจกรรมส่งเสริมองค์ความรู้ เช่น การตอบคำถามชิงรางวัล การประกวดคำขวัญ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของพนักงาน กยท. ทั้งหมด

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๓	กำหนดการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหาร และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้อย่างถูกต้อง
๔	จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เผยแพร่ให้ทุกส่วนงาน รับทราบทุกเดือนผ่าน กบค.สารประจำเดือน	มีการเผยแพร่ความรู้ และข่าวประชาสัมพันธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครบทั้ง ๑๒ เดือน
๕	จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เผยแพร่ให้ทุกส่วนงาน	มีการจัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ จำนวน ๕๐๐ แผ่น

๒. กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมการมีหลักธรรมาภิบาล

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๑	มีการจัดทำนโยบาย GRC และเผยแพร่รณรงค์นโยบาย ให้แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีนโยบาย GRC ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
๒	กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานจัดทำคู่มือปฏิบัติงานรองรับภารกิจหลัก	ทุกส่วนงานมีคู่มือปฏิบัติงาน และแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
๓	กำหนดให้ทุกส่วนงานมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทุกส่วนงานมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน
๔	กำหนดให้ ฝทม. มีการสอบทาน ทบทวน การมอบหมายงาน ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน	ทุกส่วนงานมีการจัดทำแบบมอบหมายงานตามที่ ฝทม. กำหนด
๕	การตอบแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) ผ่านทางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ทุกส่วนงานและหน่วยงานของ กยท. ตอบแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก) และมีผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในที่เพียงพอไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓. กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๑	กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบในระดับหน่วยงาน	ทุกส่วนงานมีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ และมีผู้รับผิดชอบในระดับหน่วยงาน
๒	กำหนดให้ทุกส่วนงานมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา	ทุกส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
๓	กำหนดให้ทุกส่วนงานเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญในการดำเนินงาน	กยท. มีข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญในการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔. กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมการคิดอย่างเป็นระบบ

ลำดับ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๑	กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทน เชื่อมโยงกับการประเมินผลการดำเนินงาน เฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง	มีหัวข้อการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ระดับส่วนงาน
๒	กำหนดให้ผลการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน KPI ระดับบุคคล	มีหัวข้อการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน KPI ระดับบุคคล
๓	กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ กยท.	ส่วนงานสามารถดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ค่านิยมองค์กร (Core Value) ของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดค่านิยมขององค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับพนักงานได้นำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

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