



การสัมมนาภายใต้โครงการ  
สนับสนุนรัฐวิสาหกิจ  
ด้านการบริหารจัดการองค์กร

17 มิถุนายน 2559

*Management*

# Agenda

1

แนวทางการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (Modern Risk Management)

2

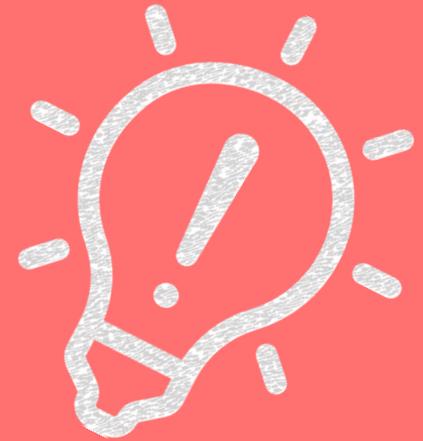
การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

3

ความสอดคล้องระหว่างการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญ  
กับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

4

ประเด็นสำคัญที่พบจากการให้คำปรึกษาโครงการพีเอชอี



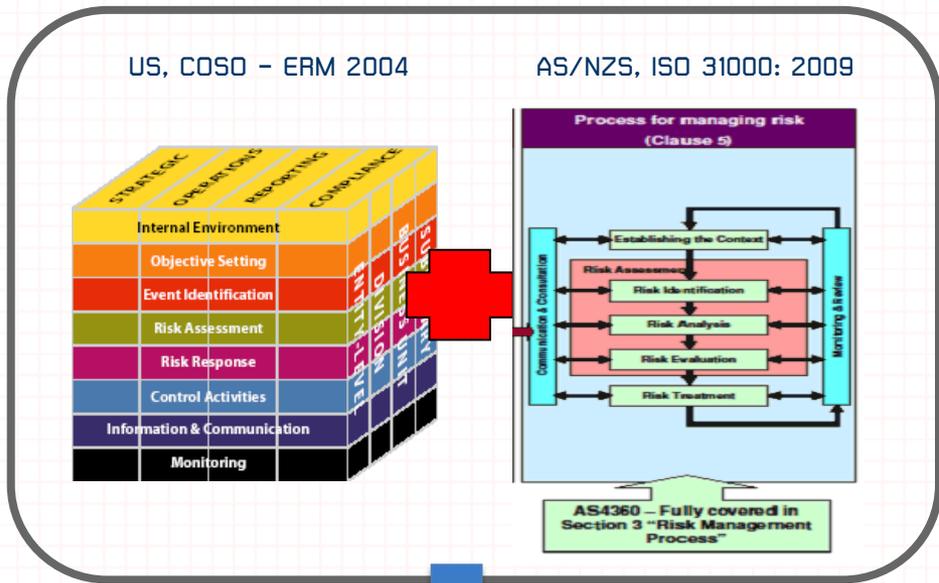
# แนวทางการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (Modern Risk Management)

---

# แนวทางการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (MODERN RISK MANAGEMENT)

COSO - ERM Integrated Framework:

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



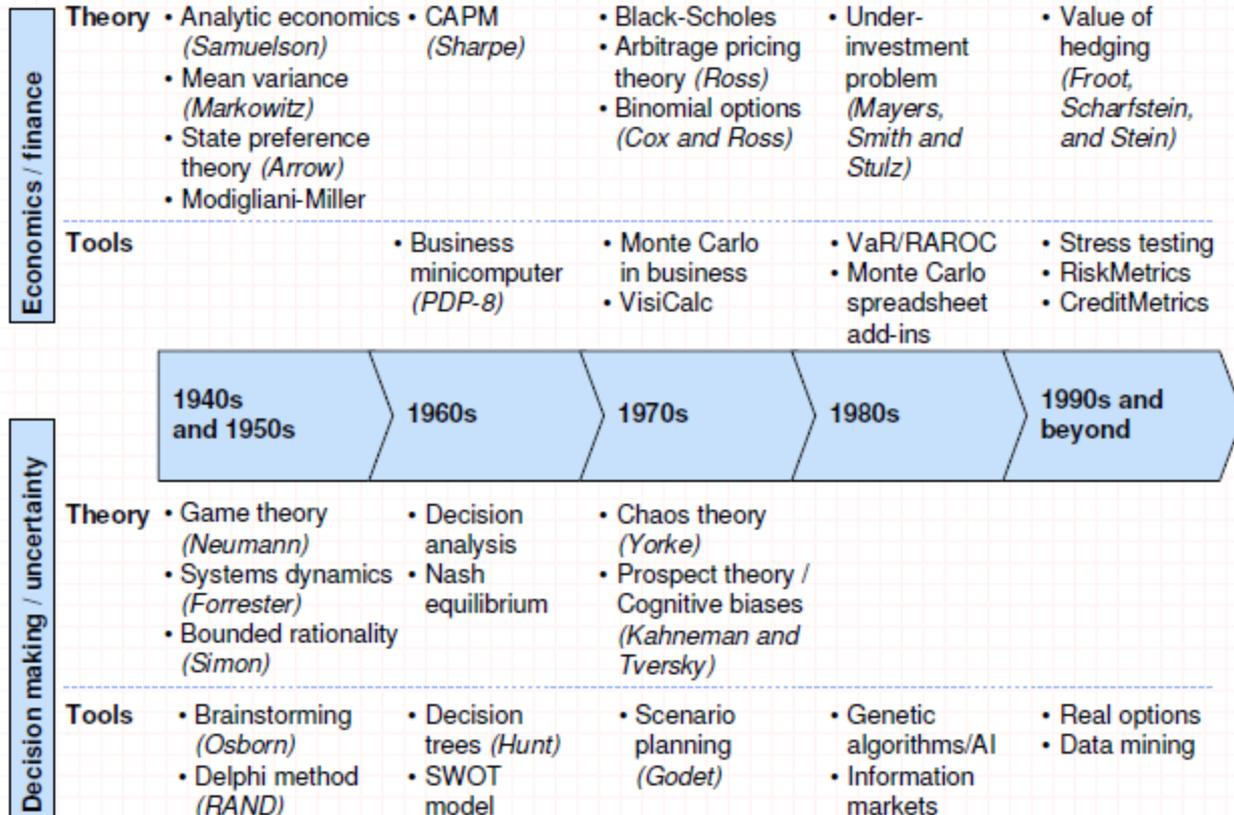
1. นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
2. การระบุปัจจัยเสี่ยง
3. การประเมินระดับความรุนแรงและผลกระทบ
4. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง
5. การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

<b>COSO – IC (2012)</b>	<b>COSO – ERM (2004)</b>	<b>ISO 31000 (2009)</b>
<b>Control Environment</b>	<b>Internal Environment</b>	<b>Establish the Context</b>
	<b>Objective Setting</b>	
<b>Risk Assessment</b>	<b>Event Identification</b>	<b>Risk Assessment</b>
	<b>Risk Assessment</b>	
<b>Control Activities</b>	<b>Risk Responses</b>	<b>Treat the Risks</b>
	<b>Control Activities</b>	
<b>Information &amp; Communication</b>	<b>Information &amp; Communication</b>	<b>Communicate &amp; Consult</b>
<b>Monitoring &amp; Activities</b>	<b>Monitoring</b>	<b>Monitoring &amp; Review</b>

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

# The Emergence of Modern Risk Management

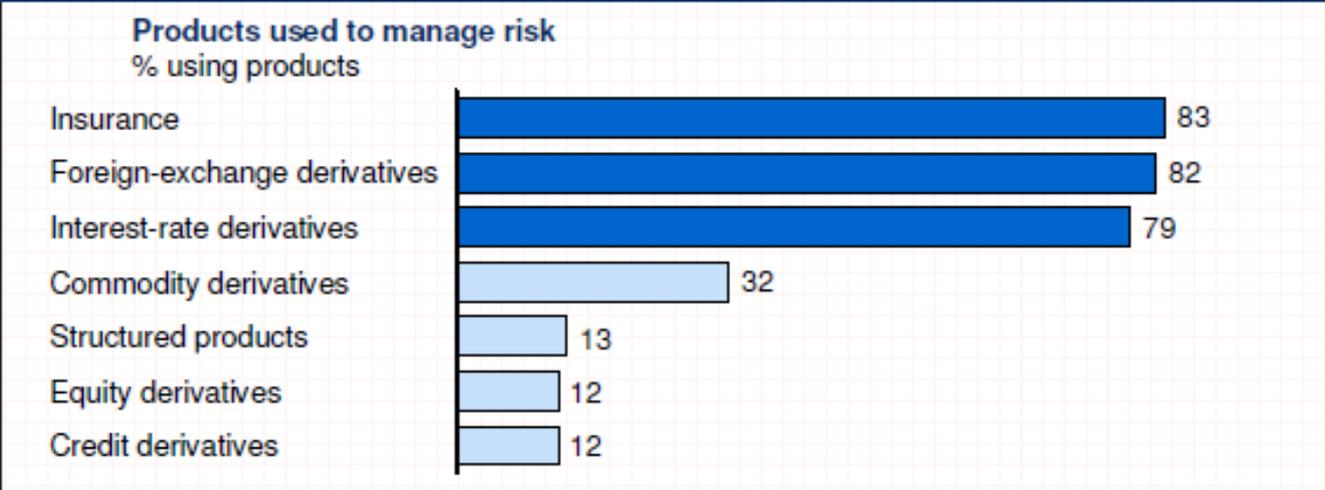
## Foundations of modern risk management



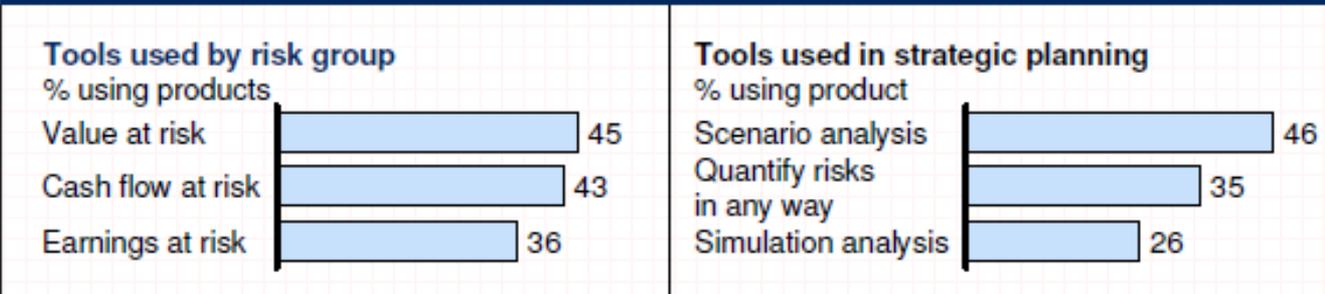
Sources: Peter Bernstein, *Capital Ideas*; Philippe Jorion, *Value at Risk*; *Derivatives Quarterly*; McKinsey analysis

# Uses of risk of non financial company

## Use only basic risk products



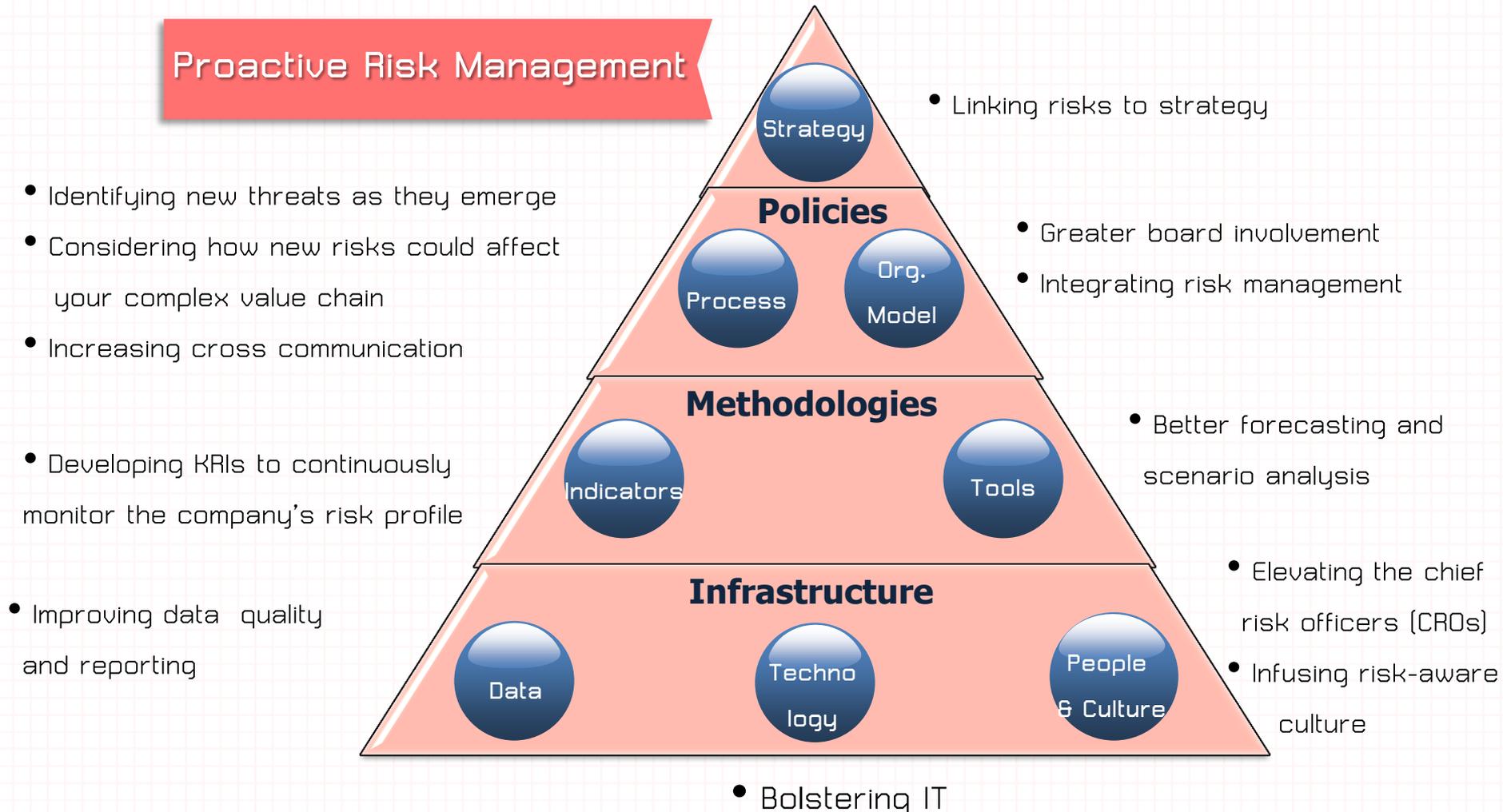
## Use risk tools only modestly



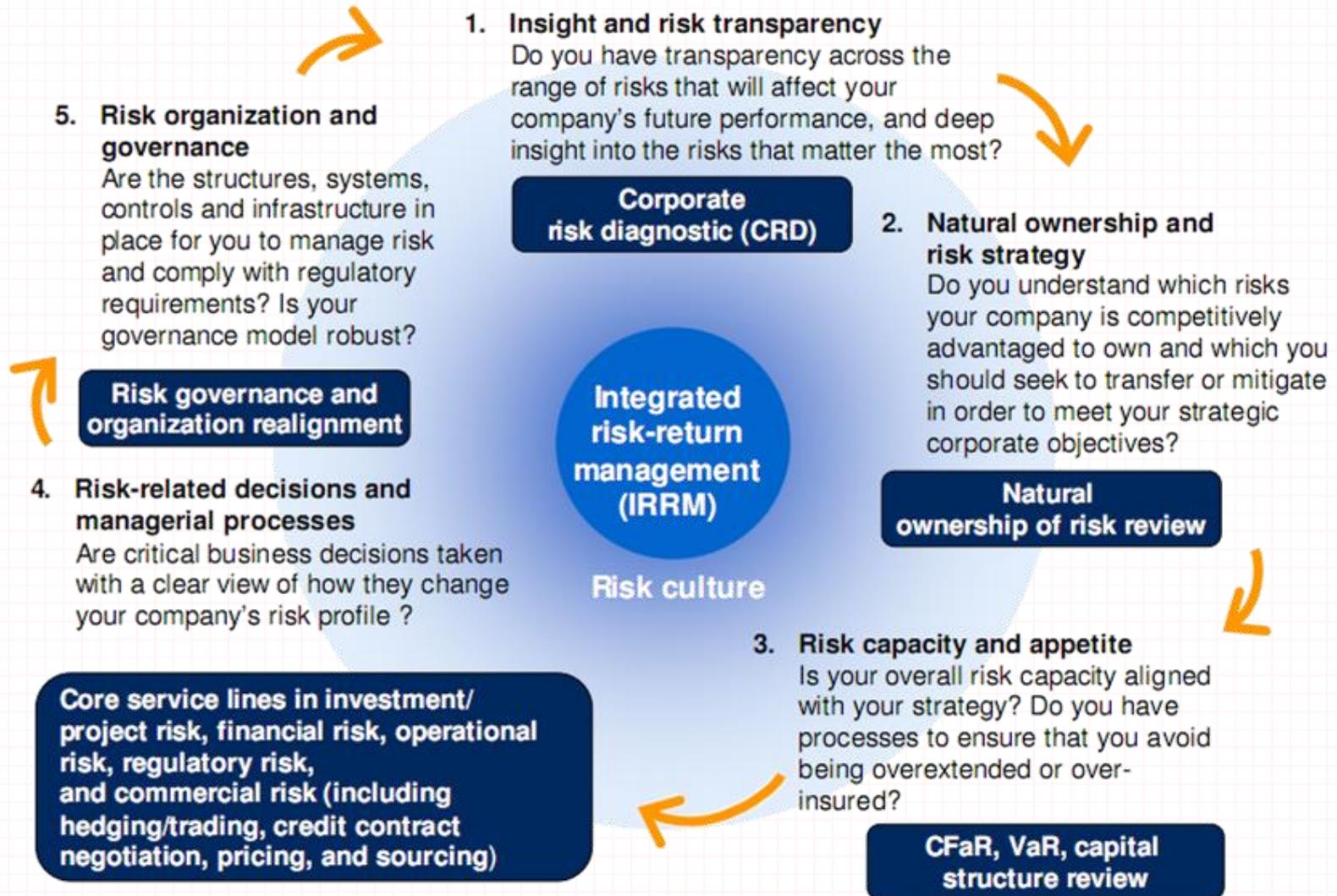
Source: Deutsche Bank/GARP Corporate CFO survey of 232 CFOs in 39 countries (2005)

The key response is to look forward not backward and be more proactive than ever before.

## Proactive Risk Management



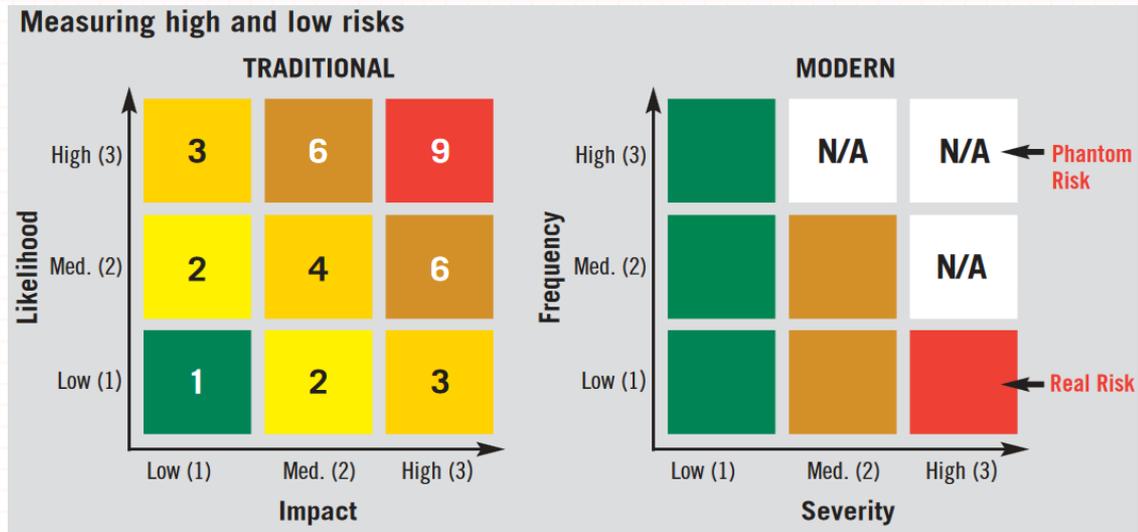
# Integrated approach to managing risk and return



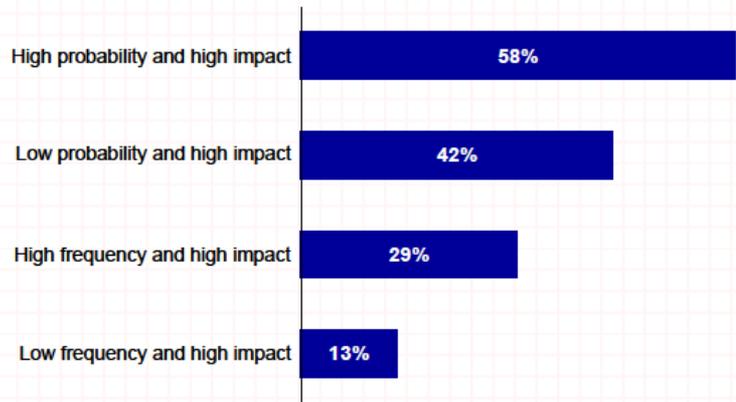
# Typical Traditional Risk Universe

Credit	Market	Insurance	Operational	Strategic
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Default</li> <li>■ Disputes</li> <li>■ Sovereign</li> <li>■ Downgrade</li> <li>■ Settlement lag</li> <li>■ Concentration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Equities</li> <li>■ Concentration</li> <li>■ Liquidity</li> <li>■ Other assets</li> <li>■ Basis</li> <li>■ ALM</li> <li>■ Currencies</li> <li>■ Reinvestment</li> <li>■ Interest rate sensitivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Underwriting process</li> <li>■ Basis</li> <li>■ Mortality and morbidity</li> <li>■ Pricing</li> <li>■ Frequency and severity</li> <li>■ Policyholder optionality</li> <li>■ Reserve development</li> <li>■ Lapse</li> <li>■ Concentration</li> <li>■ Product design</li> <li>■ Longevity</li> <li>■ Economic environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monetary controls</li> <li>■ Distribution</li> <li>■ Training</li> <li>■ Financial reporting</li> <li>■ IT systems</li> <li>■ Turnover</li> <li>■ Legal controls</li> <li>■ Regulatory</li> <li>■ Data capture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Competition</li> <li>■ Rating downgrade</li> <li>■ Availability</li> <li>■ Demographic/ social change</li> <li>■ Customer demands</li> <li>■ Technological</li> <li>■ Negative publicity</li> <li>■ Regulatory/ political capital</li> </ul>

# Traditional and Modern ORM



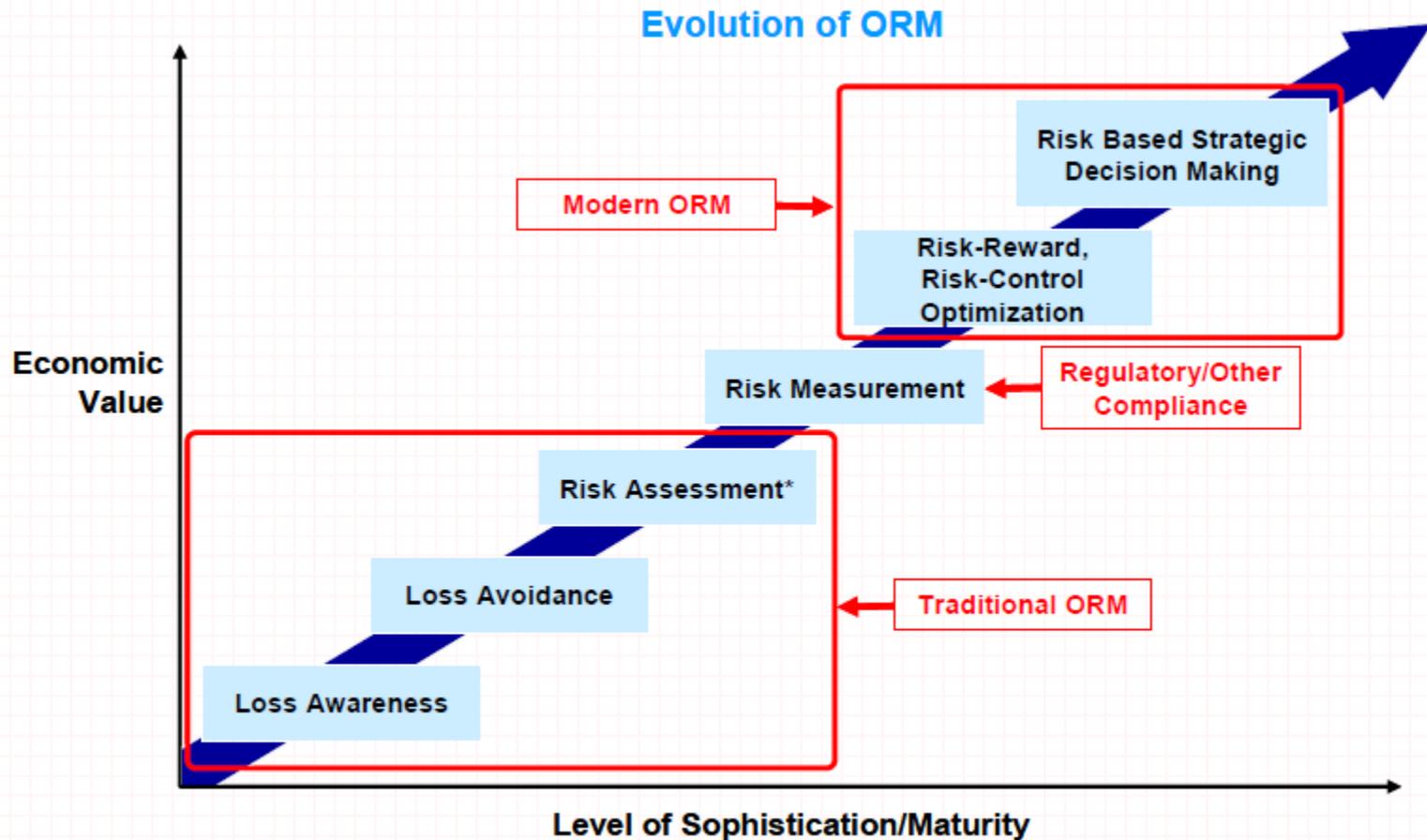
In your operational risk management framework, which of the following characterizes the highest level of risk?



Base: n = 31

© 2008 Towers Perrin

# Evolution of ORM

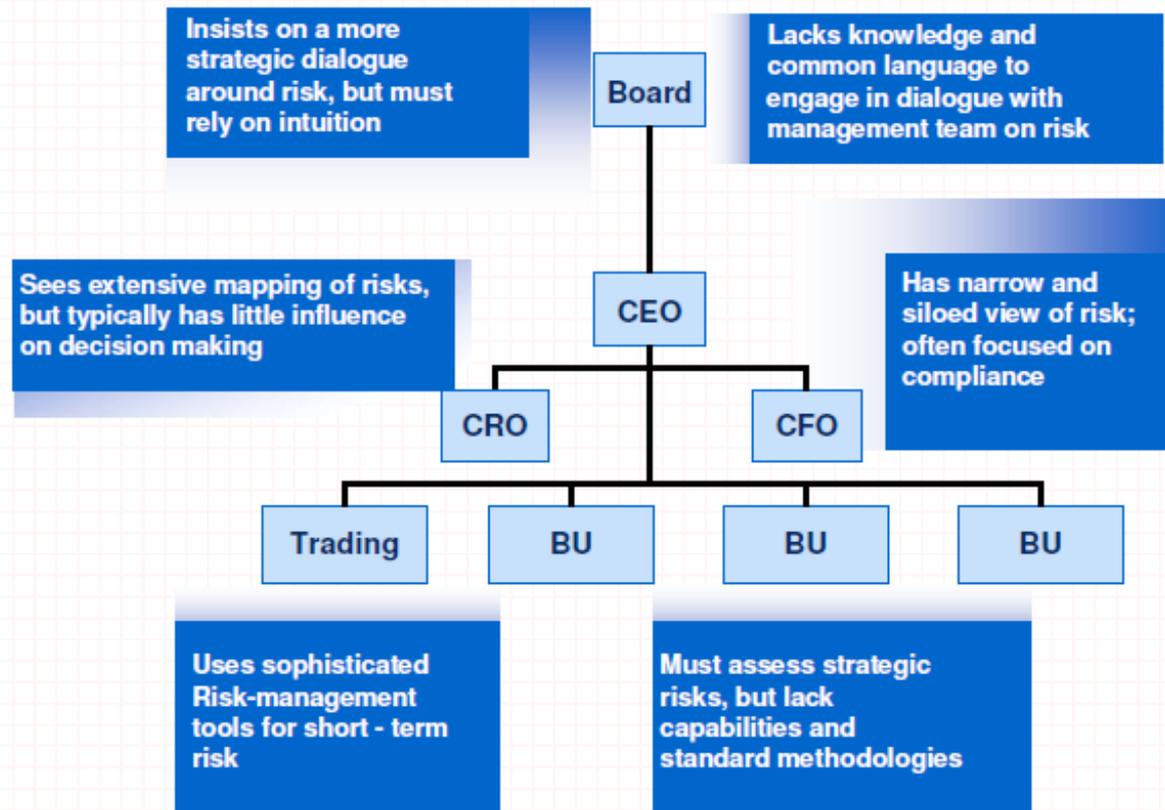


\* Traditional ORM practitioners believe they are conducting "risk assessment," while they are actually performing "expected loss assessment."

Source: Adapted from SunLife Financial 2007.

# Common Failure in Risk Culture

## Common failings in risk culture





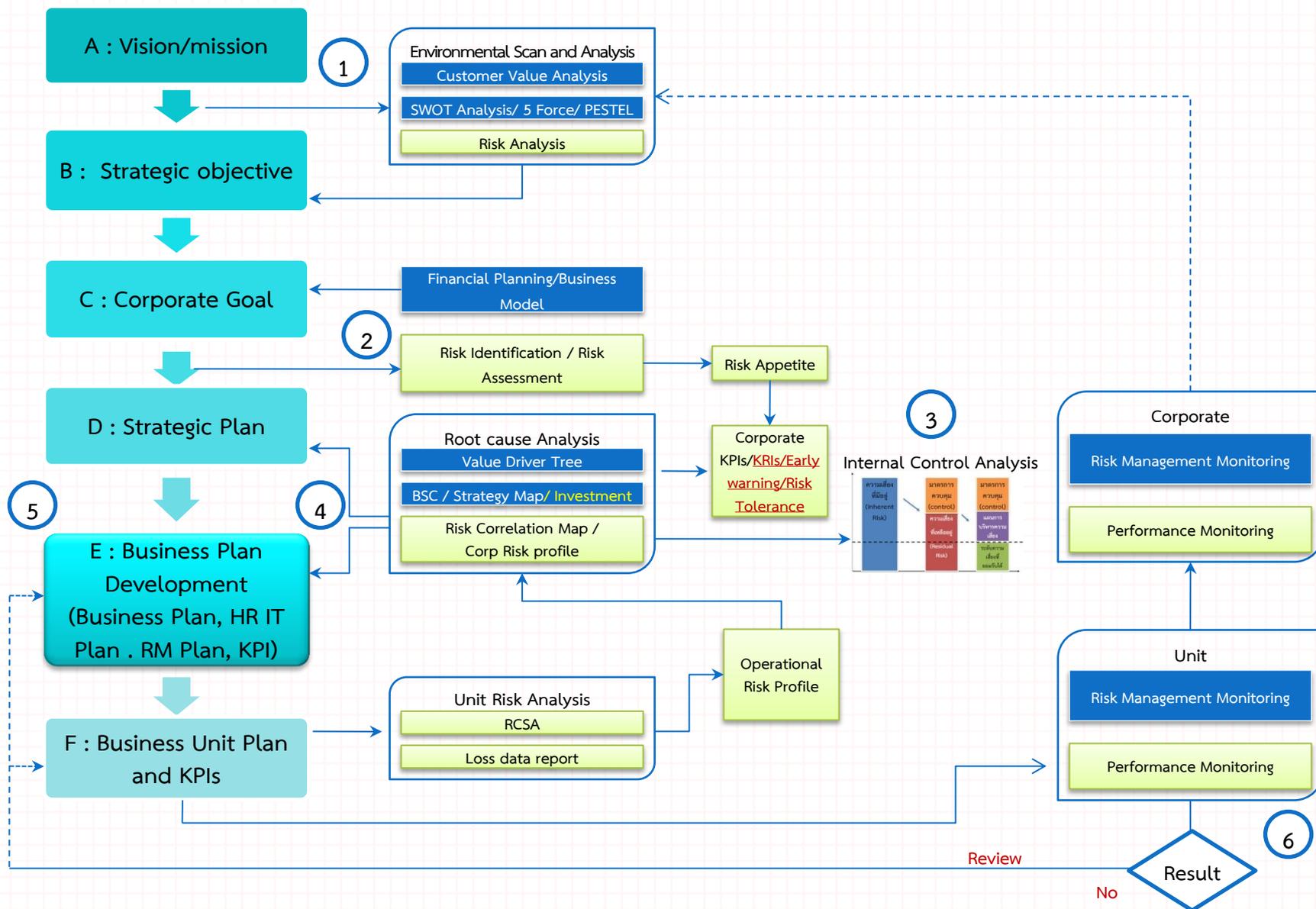
การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

---

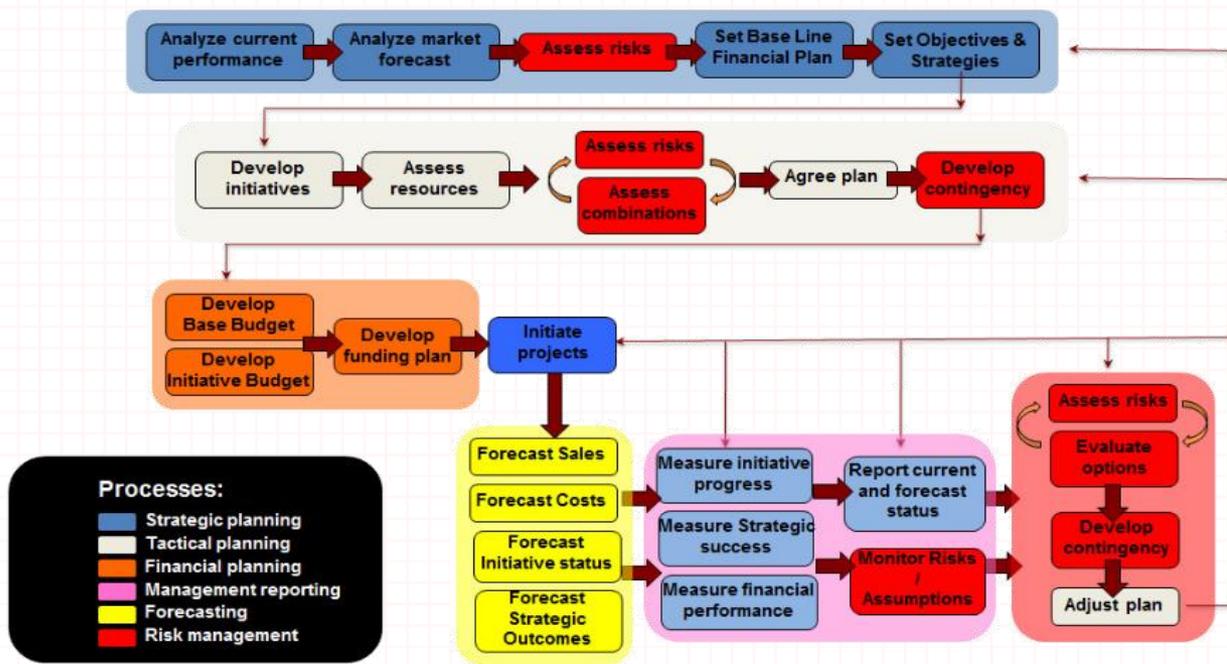
# ความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ / แผนงานที่สำคัญ



# ความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ / แผนงานที่สำคัญ



# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



To achieve effective enterprise risk management, organizations must focus on being proactive, rather than merely reactive. Organizations capable of establishing an integrated approach to enterprise risk management can create shareholder value by driving future growth and profitability, and differentiating themselves from competition.



## Highlight

- Integrate risk management programs across the organization.
- Use risk management as a competitive advantage to drive shareholder value.
- Key decision-making, such as mergers and acquisitions, should involve the risk function.
- Refine measurement and modeling of risks to facilitate more complete analysis and evaluation of risk scenarios.
- Look beyond a compliance mindset and focus on achieving complete organizational solutions to establish differentiation.
- Establish a risk executive with oversight and visibility across the organization.
- Develop risk awareness across the organizational culture.
- Strive for continuous improvement.

# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



การ จัดทำแผนยุทธศาสตร์  
(Strategic Planning)

การ จัดทำแผนงานโครงการ  
(Tactical Planning)

การ ติดตาม/ประเมินผล  
(Management Reporting)

การ บริหารความเสี่ยง  
(Risk Management)





# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

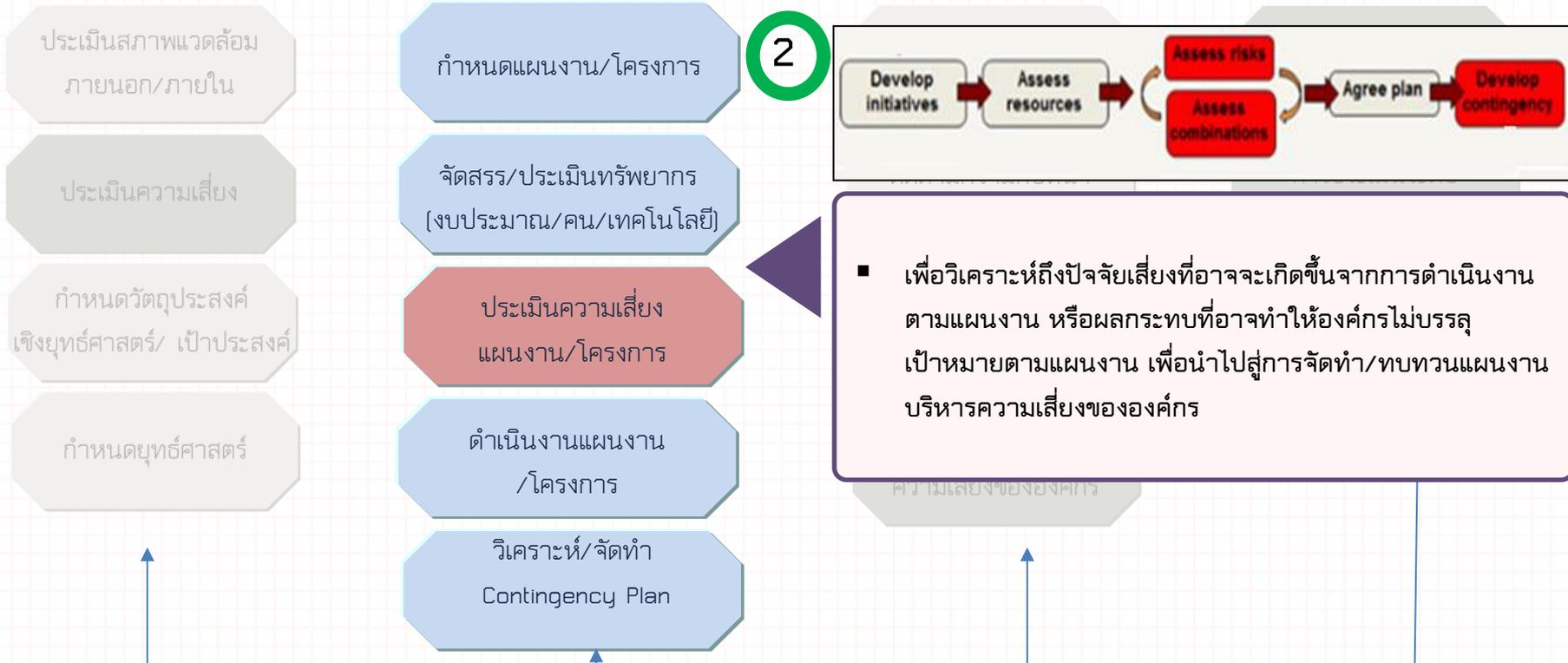


การจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
(Strategic Planning)

การจัดทำแผนงานโครงการ  
(Tactical Planning)

การติดตาม/ประเมินผล  
(Management Reporting)

การบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management)



# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



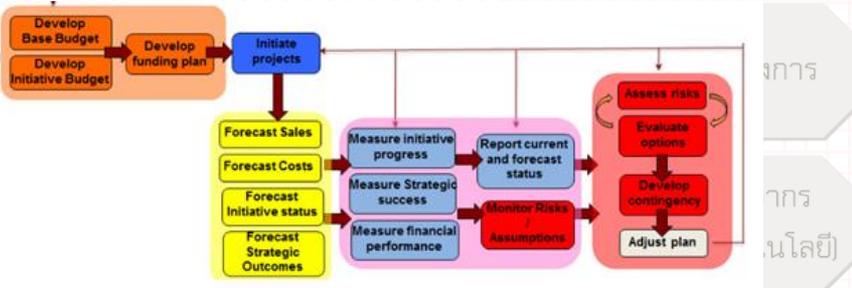
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
(Strategic Planning)

การจัดทำแผนงานโครงการ  
(Tactical Planning)

การติดตาม/ประเมินผล  
(Management Reporting)

การบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management)

3



ติดตามความสำเร็จ  
ในระดับกลยุทธ์

การระบุปัจจัยเสี่ยง

ติดตามความคืบหน้า  
ตามเป้าหมายขององค์กร

การประเมินระดับ  
ความรุนแรง

ประเมินความเสี่ยง  
แผนงาน/โครงการ

จัดทำแผนบริหาร  
ความเสี่ยง

ติดตามระดับ  
ความเสี่ยงขององค์กร

- เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในโครงการ/แผนงานรวมถึงเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
- เพื่อให้เกิด Early Warning หากมีแนวโน้มว่าองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- เพื่อให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์/แผนงาน รวมถึงทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานในเชิงรุก และเกิดการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ภาพรวมการบริหารจัดการ  
เชิงบูรณาการ  
จากระดับองค์กร ลงสู่หน่วยงาน

นโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล วิสัยทัศน์  
พันธกิจ Risk appetite องค์กร

BSC  
องค์กร

แผนงานต่อเนื่องจากปีก่อน & KPIs  
& ความเสี่ยง & ควบคุมภายใน ขององค์กร

R1

Vision Mission

SWOT ANALYSIS  
[ W/T=Residual Risk + X ]

R2

Strategy

พิจารณาเชื่อมโยงความสัมพันธ์กำหนด  
ยุทธศาสตร์ & การจัดการ Risk ให้  
ครอบคลุม BSC

แผนงานพิเศษเพิ่มเติม  
(ถ้ามี)

นำผลการดำเนินงานมาใช้ทบทวน

จัดทำรายงานประเมินผลรายเดือน/ไตรมาส/6เดือน/ปี  
1. ความก้าวหน้าแผนงาน  
2. รายงานผลการดำเนินงานตาม KPIs  
3. ความก้าวหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง  
4. ประเมินการควบคุมภายใน 5 องค์กรประกอบ

กำหนดยุทธศาสตร์ & แผนธุรกิจ ของ  
องค์กร & จัดลำดับความสำคัญ

- หน่วยงานยุทธศาสตร์ จำแนก  
แผนธุรกิจเป้าหมาย ลงสู่หน่วยงาน  
- หน่วยงานยุทธศาสตร์ กำกับดูแลให้  
หน่วยงานมีหน้าที่บริหารจัดการความ  
เสี่ยง กำหนดจุดควบคุม เพื่อให้ องค์กร  
สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตาม  
วัตถุประสงค์ของแผนธุรกิจขององค์กร

แผนงาน  
หน่วยธุรกิจ 1

กำหนด KPI

PA-KPIs  
หน่วยงาน

แผนงาน  
หน่วยธุรกิจ 2

กำหนด KPI

PA-KPIs  
หน่วยงาน

แผนงาน  
หน่วยธุรกิจ 3

กำหนด KPI

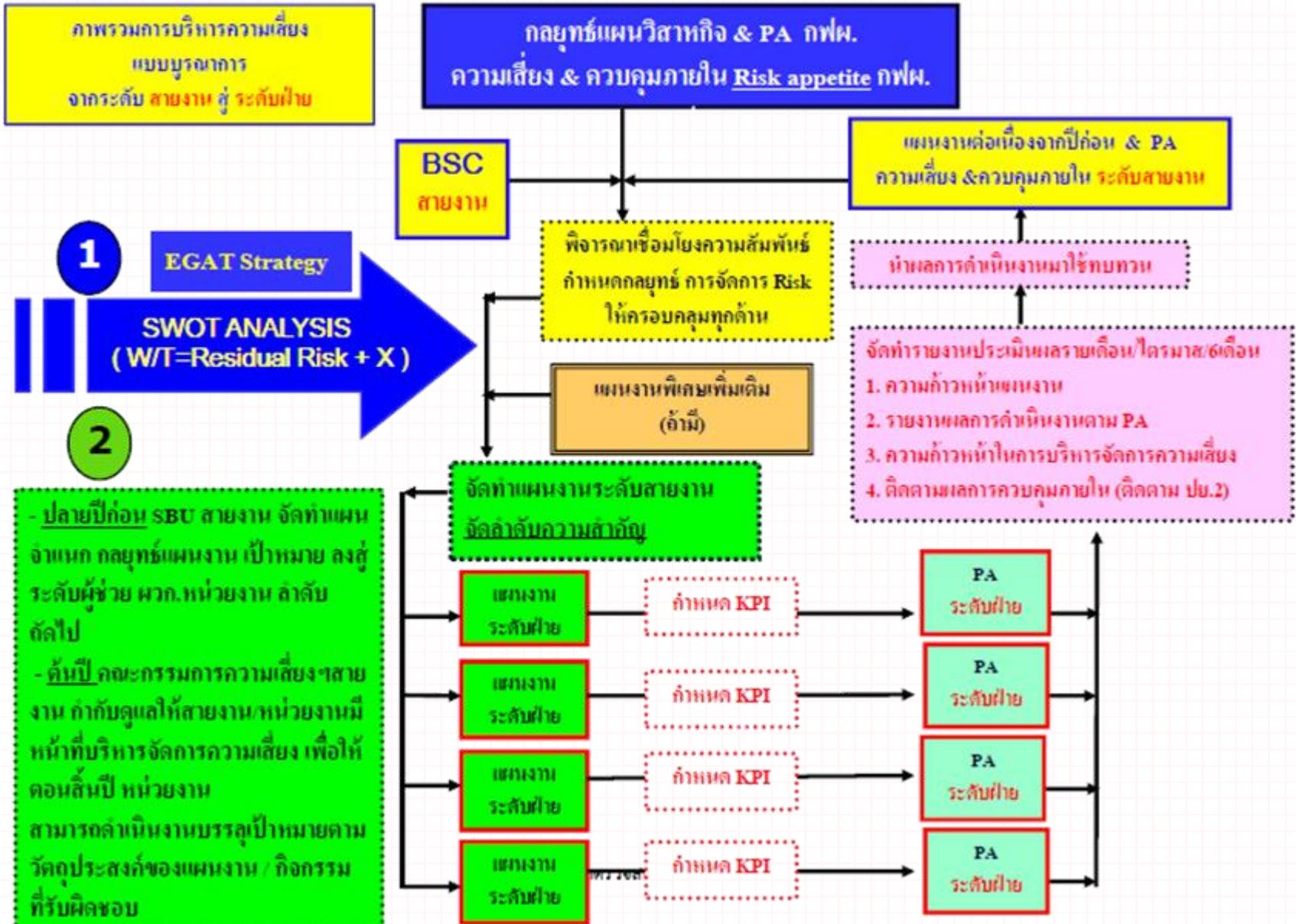
PA -KPIs  
หน่วยงาน

แผนงานหน่วย  
สนับสนุน

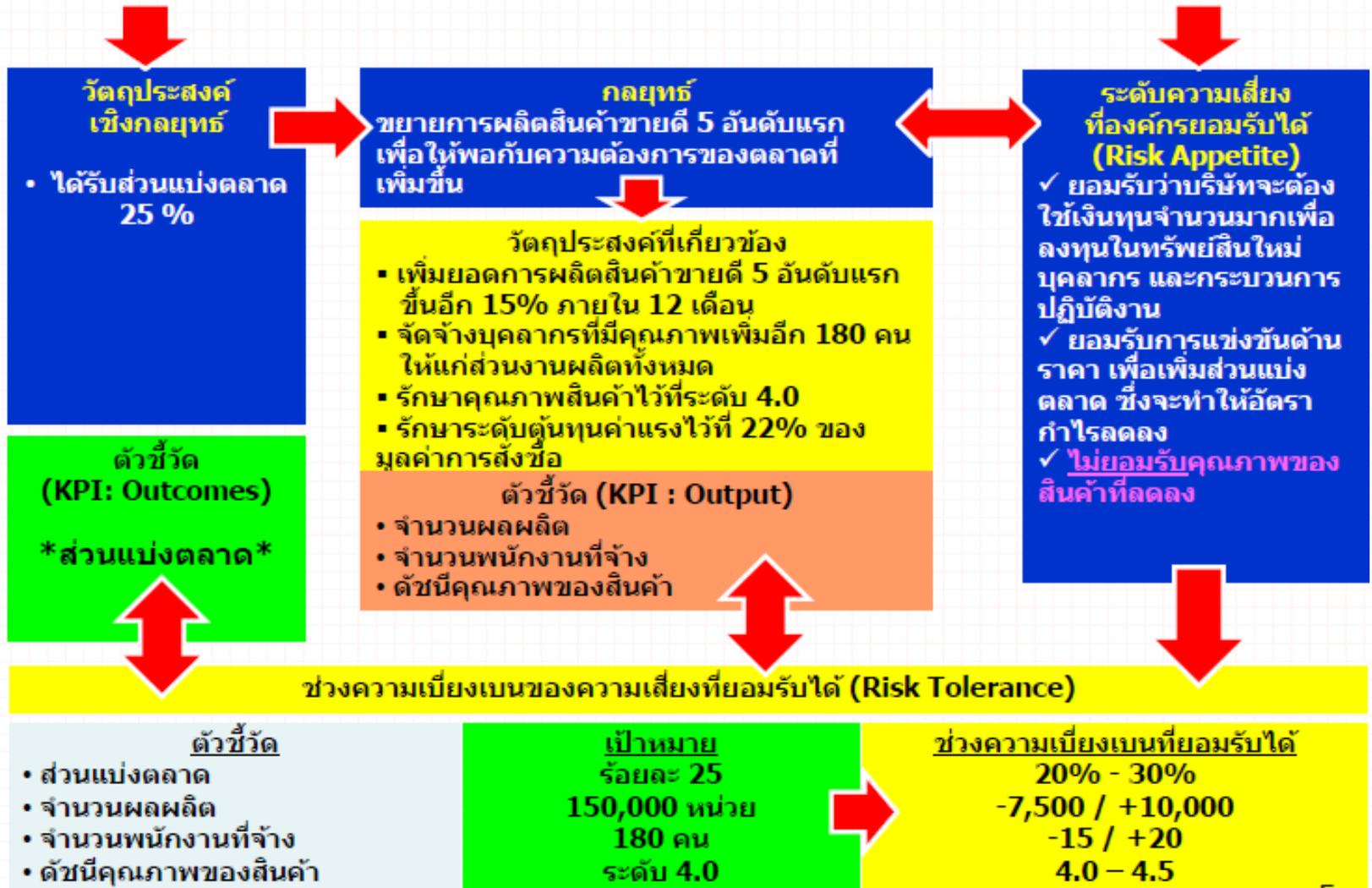
กำหนด KPI

PA-KPIs  
หน่วยงาน

จัดทำโดย แก้วตา  
ชาญชัยศรีสกุล  
กฟผ.



**วิสัยทัศน์ พันธกิจ**  
**เป็นผู้นำในการผลิตสินค้าเครื่องใช้ในครัวเรือนที่มีคุณภาพสูงในภูมิภาค**



# STEP 1. SWOT ANALYSIS

## ของ VISION / MISSION

### SWOT ANALYSIS

$W/T = \text{Residual Risk} + \text{Risk ที่เกิดขึ้นใหม่}$

ถือเป็นการทบทวนความเสี่ยงของปี

# ข้อเสนอแนะในขั้นตอนการทำ SWOT ANALYSIS ของ VISION / MISSION

- ผู้รับผิดชอบงานความเสี่ยงควรนำเสนอความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในช่วงแรก ก่อนการระดมความคิดต่อยอดการวิเคราะห์ SWOT
- นำ W/T ที่ได้มารวบรวมทบทวนเป็นความเสี่ยงใหม่ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
- ควรจำแนกตามกรอบ BSC เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ครอบคลุมทุกด้าน
- ควรจัดลำดับความสำคัญของ SWOT เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์ สอดคล้องกับระดับนัยสำคัญของ SWOT รวมทั้งสามารถนำ W/T มาเป็นข้อมูลประกอบการทบทวนความเสี่ยง และการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้ โดยจัดทำสรุปรายการ W /T ให้ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ คยส. Ranking ค่า P – โอกาสเกิดความเสี่ยง และ I – ผลกระทบ (แบบเกณฑ์ประเมินไปด้วย)

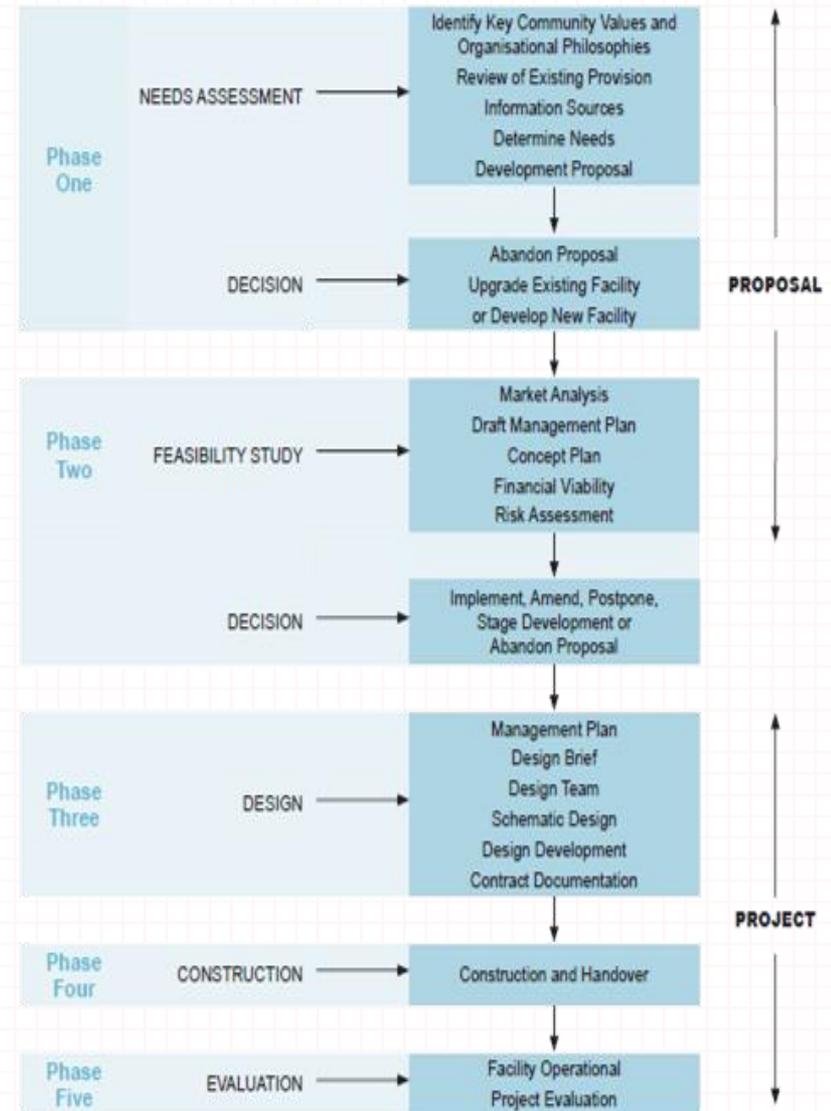
# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการวิเคราะห์โครงการลงทุน

## Feasibility Analysis

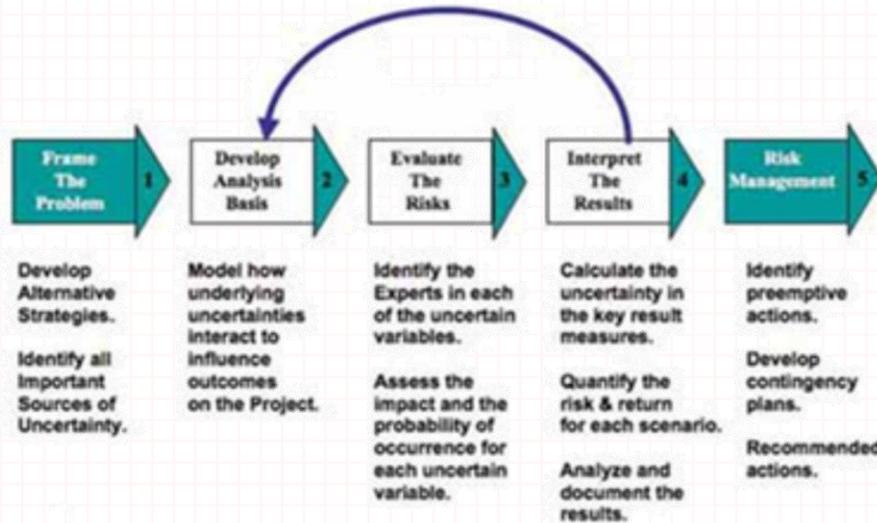


### Need of feasibility Analysis

- Feasibility analysis is needed to find product feasibility.
- With feasibility analysis the analyst will **identify potential threats and opportunities**.
- The opportunities help to prepare more profitable business plan.
- Evaluating alternatives to possible **threats will minimize risk of failure**.
- With feasibility analysis the business man can get a broad picture of the business for which he is proposing the idea.
- Feasibility analysis help in taking critical decisions like whether to continue with the idea or stop.
- After feasibility analysis the success probability of the proposed idea is very high.



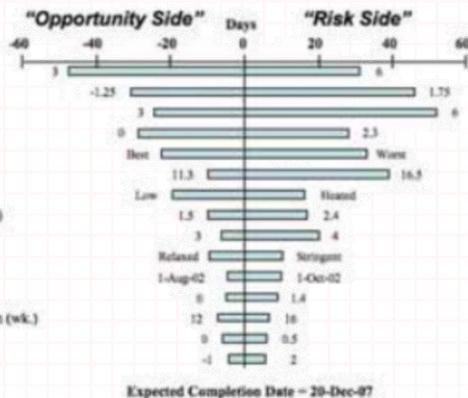
# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการวิเคราะห์โครงการลงทุน



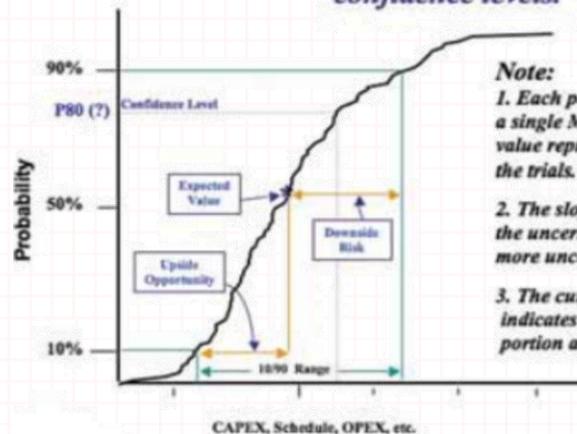
*The Schedule Tornado Diagram identifies and ranks the key project risks and is a tool that helps the project team to focus on the most important drivers.*

## Schedule Risks

- Road Preparation Duration (mo.)
- Labour Productivity Delays
- Plant Pad Preparation Duration (wk.)
- Labour Utrest Delays (days)
- Execution Organization Performance
- Regulatory Duration (mo.)
- Competing Project Environment
- Start-up & Commissioning Duration (wk.)
- Terms of Reference - Duration (wk.)
- Regulatory Environment
- Terms of Reference - Application Date
- Labour Availability Delays (mo.)
- Module Manufacture & Delivery Duration (wk.)
- Weather Delays (days)
- Long Lead Equipment Delays (mo.)



*The probability distribution illustrates the full range of project uncertainty and is used to set the project targets at appropriate confidence levels.*



## Note:

1. Each point on the curve is a result from a single Monte Carlo trial. The expected value represents the average value of all the trials.
2. The slope of the 10/90 range represents the uncertainty, the flatter the curve, the more uncertainty.
3. The curve below the expected value indicates upside opportunity, the portion above shows the downside risk.

# การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการวิเคราะห์โครงการลงทุน

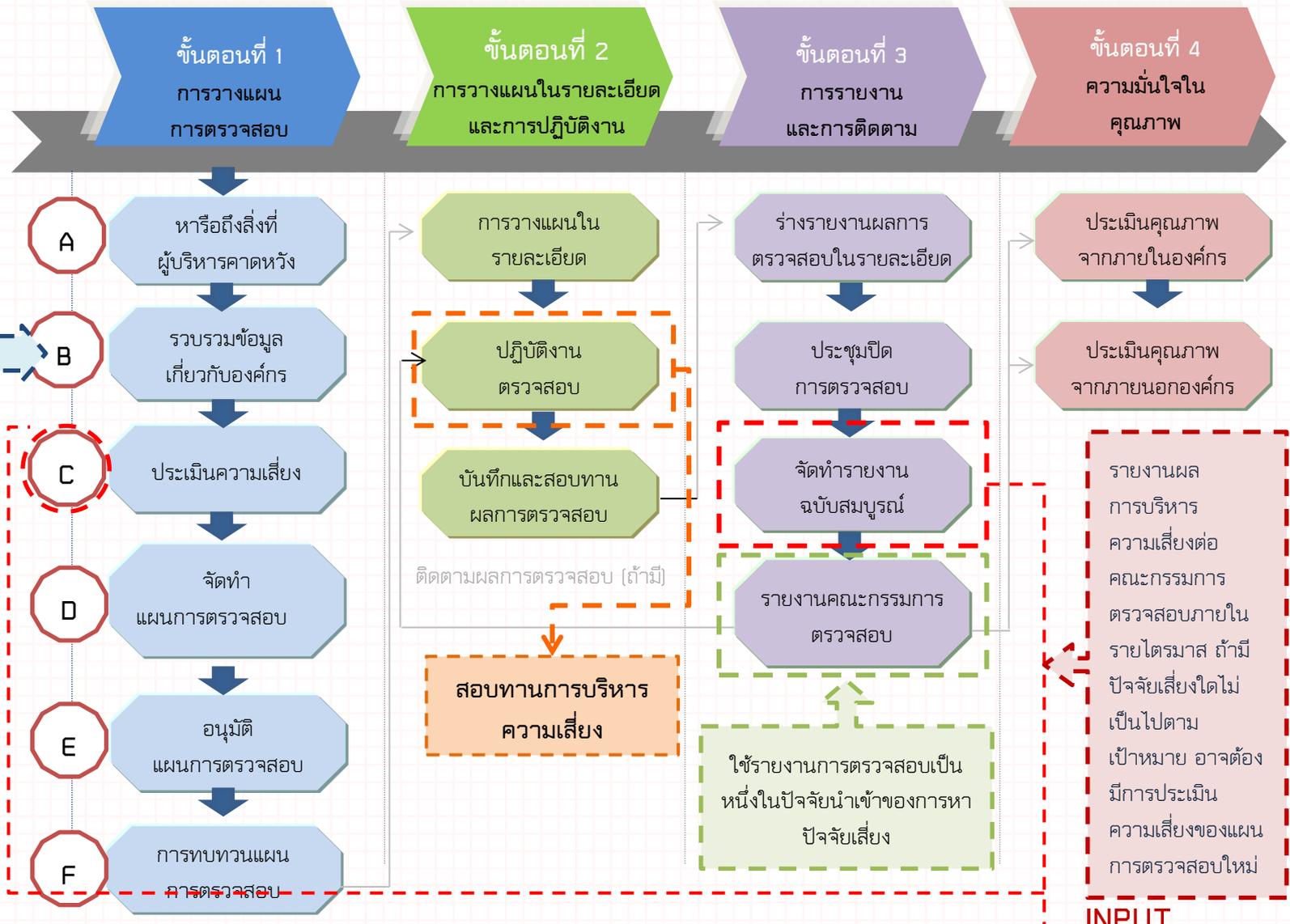


# การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน

## ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน

### INPUT

- วัตถุประสงค์ / การแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ
- โครงสร้าง/กิจกรรม/กระบวนการหลักและสนับสนุน
- แผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร
- **แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร**
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้



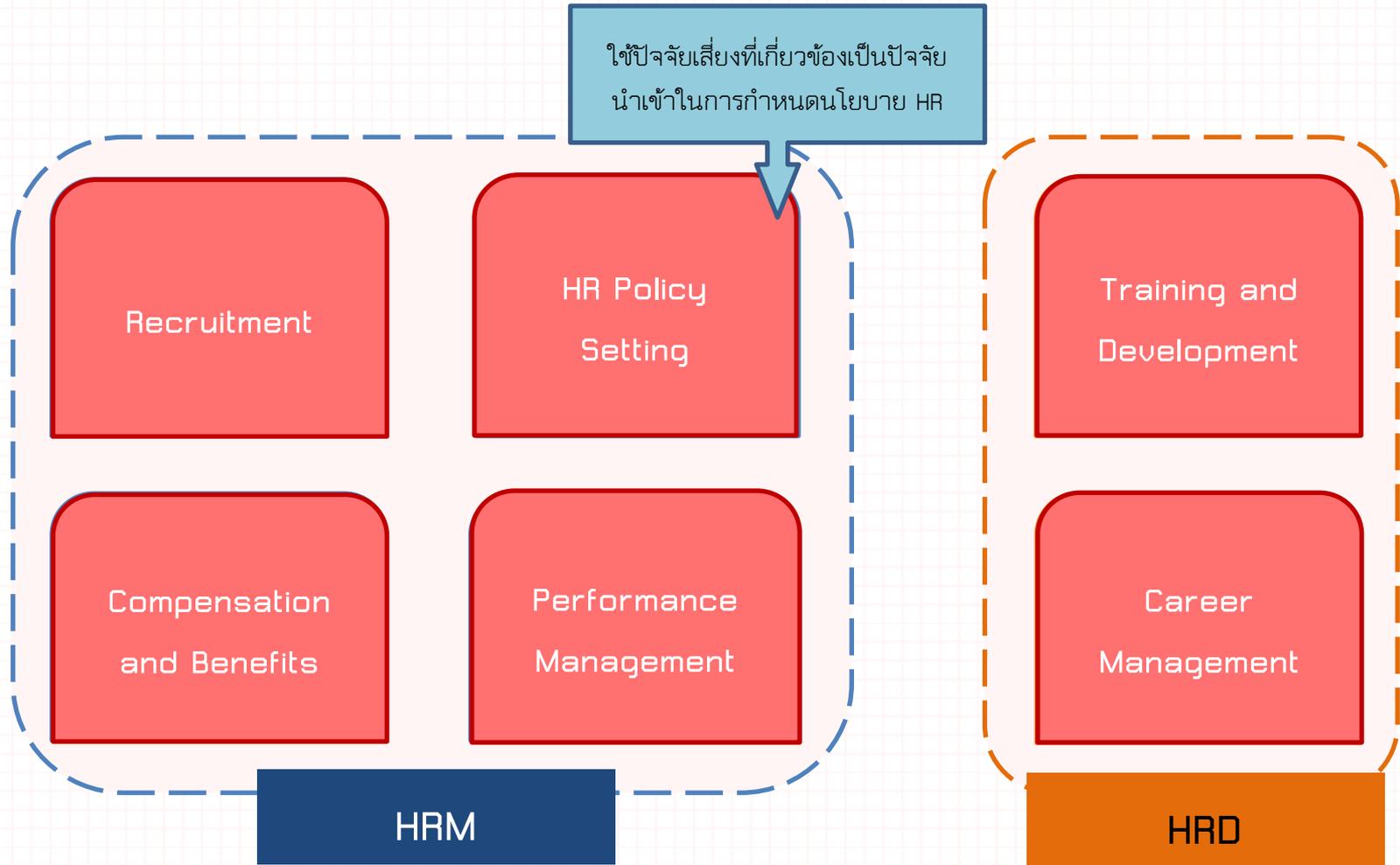
### INPUT

# การสอบทานการบริหารความเสี่ยง

ผู้ตรวจสอบภายในควรดำเนินการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถบรรลุได้ และสามารถแสดงความเห็นต่อความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยง โดยในการดำเนินการสอบทานผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณา

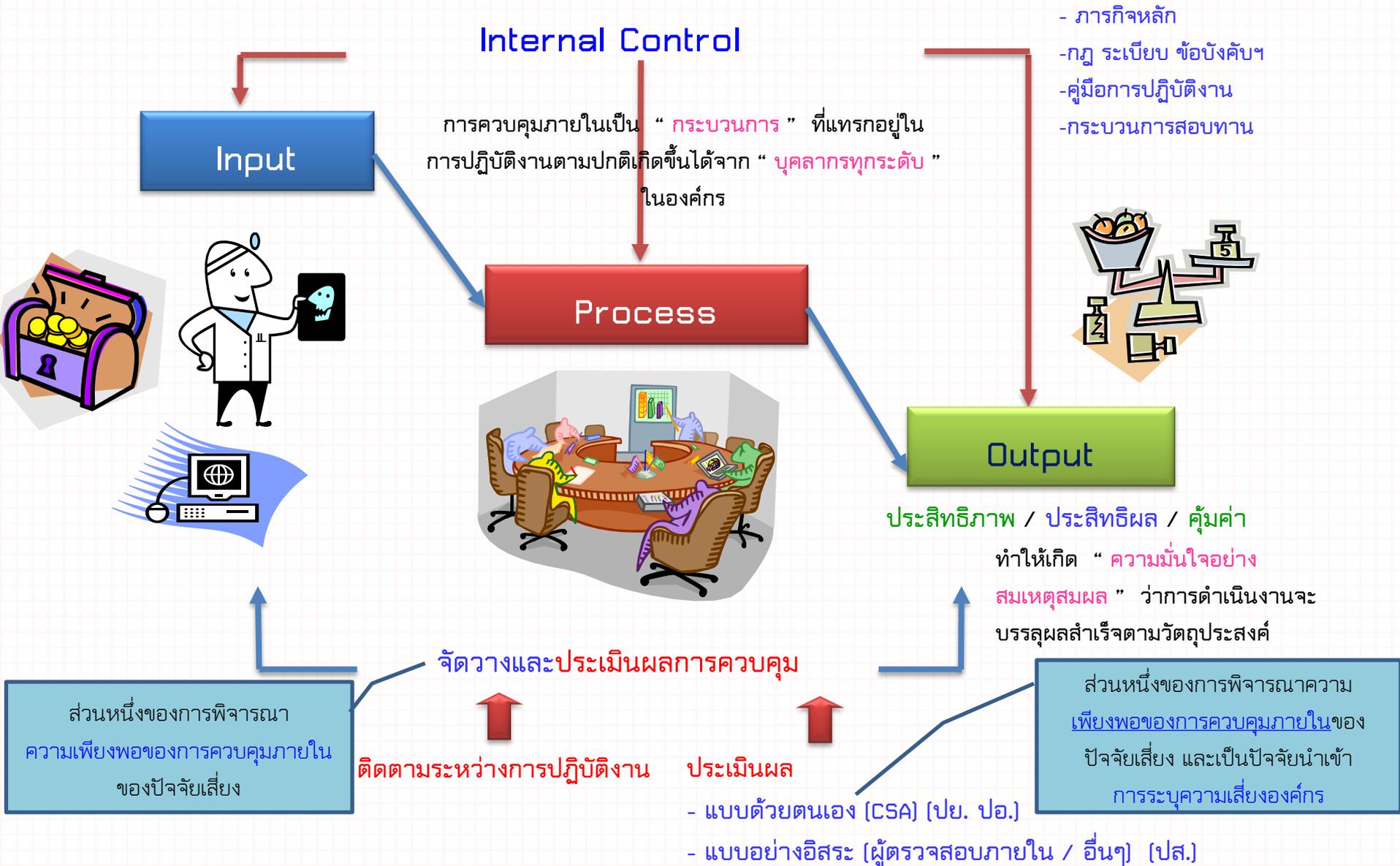
1. สอบทานเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี
2. รวบรวมและศึกษาพัฒนาการต่างๆ ในปัจจุบัน แนวโน้ม ข้อมูลอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการระบุความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจมีผลต่อรัฐวิสาหกิจและการควบคุมที่ใช่ในการจัดการความเสี่ยง
3. สอบทานนโยบายของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี) และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อระบุกลยุทธ์ขององค์กร แนวทางและวิธีการการบริหารความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. สอบทานรายงานผลการประเมินความเสี่ยงที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดทำขึ้น
5. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงเพื่อระบุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง การติดตามและควบคุม
6. ประเมินความเหมาะสมของการรายงานในกิจกรรมการติดตามความเสี่ยง
7. สอบทานความเพียงพอและทันเวลาของการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
8. สอบทานความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร การดำเนินการเพื่อแก้ไข

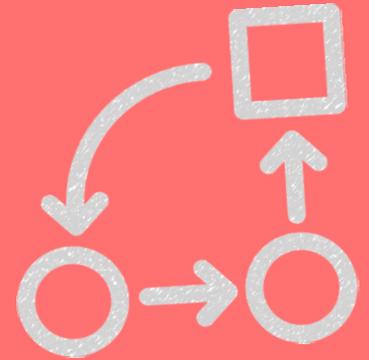
# การบริหารความเสี่ยงกับงานทรัพยากรมนุษย์



- ถ้ามีประเด็นปัญหาเกิดขึ้นในส่วนใดก็ตาม จะให้เป็นปัจจัยนำเข้าในการระบุปัจจัยเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานที่ถูกกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส

# การบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

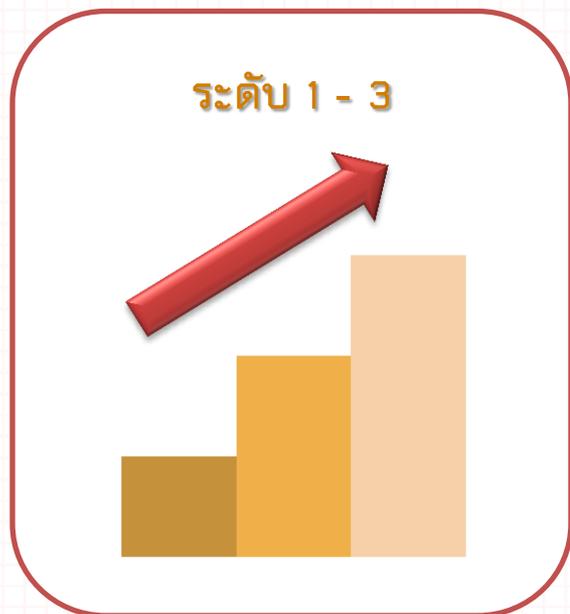




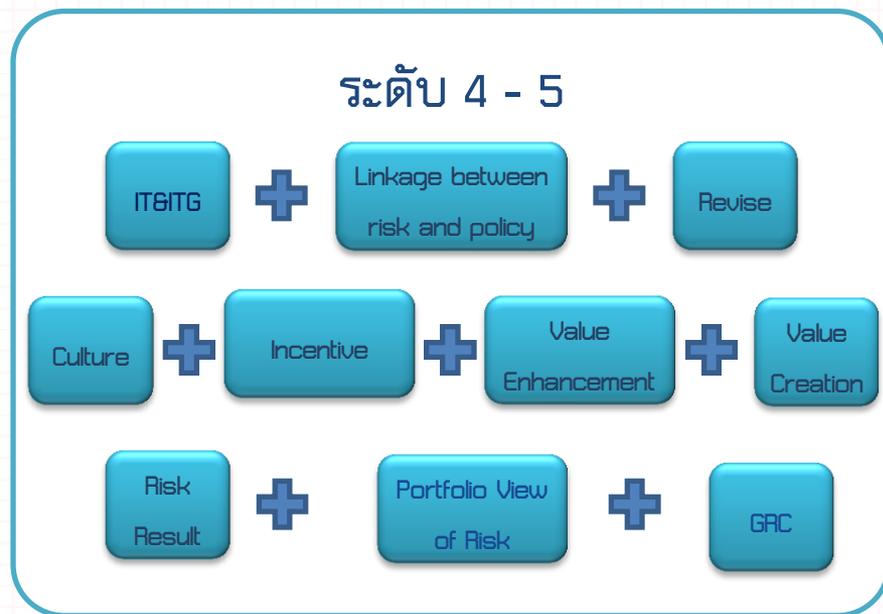
ความสอดคล้องระหว่างการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง  
กับกระบวนการที่สำคัญกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

---

# เกณฑ์การประเมินปีบัญชี 2555-2558



ผ่านการประเมิน  
ระดับที่ 3



## ส่วนที่ 1 : ระดับ

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลัก  
ของ COSO ERM และ เกณฑ์การพิจารณาอื่น ที่  
มีความสำคัญ

## ส่วนที่ 2 : คะแนนถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มี  
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 1-3

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM และ เกณฑ์การพิจารณาอื่น  
ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน

## ระดับ 1

การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :

- บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่
- ไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน
- ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

## ระดับ 2

การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ:

- มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
- มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วนโดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ
- มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

## ระดับ 3

การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ:

- มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับที่ 2
- มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
- มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
- มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
- มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

หัวข้อ	น้ำหนัก
1. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี	20
1.1 ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร	5%
1.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	15%
1.3 คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT	10%
1.4 มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)	15%
1.5 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ	5%
1.6 ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงินและมีใช้การเงิน	5%
1.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจาก การลงทุน และการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	15%
1.8 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้	15%
1.9 รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO 27001 ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน	15%
1.10 การบริหารความเสี่ยงด้าน IT	

# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

หัวข้อ

น้ำหนัก

# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

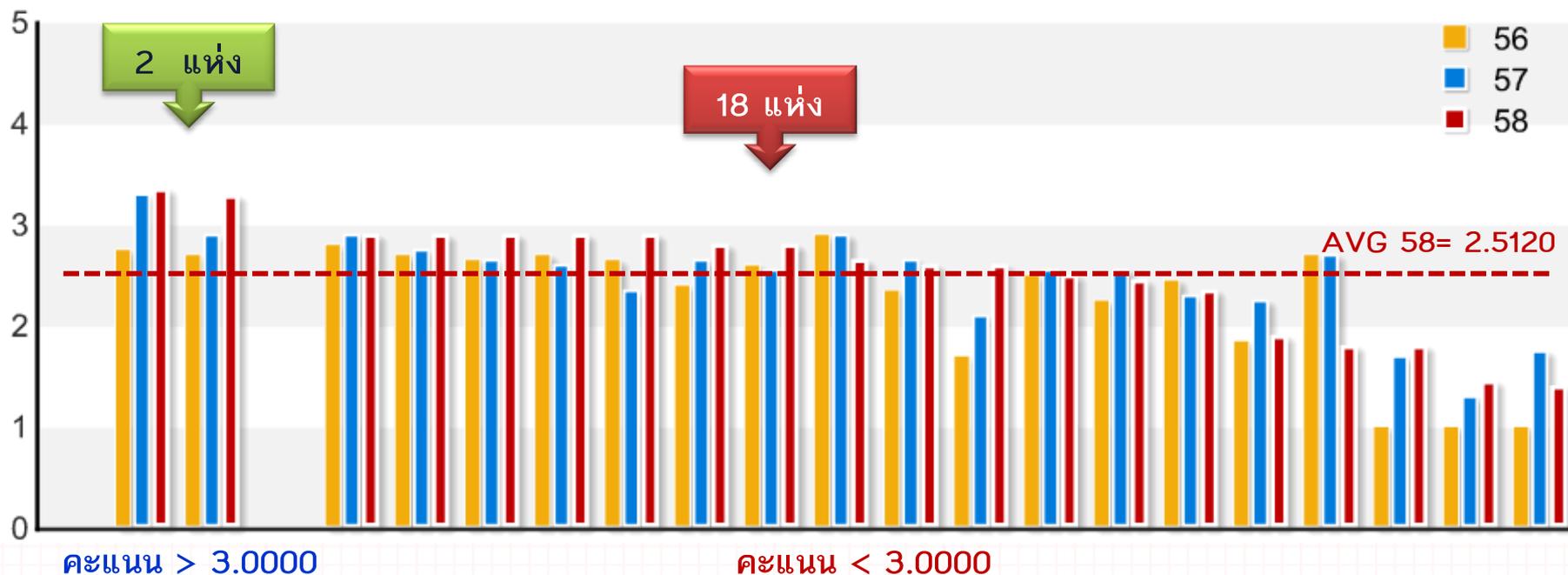
หัวข้อ	น้ำหนัก
6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ	30
6.1 แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร	40%
6.2 มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล <i>หรือสายงาน</i> ในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคล <i>หรือสายงาน</i> มีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคล <i>หรือสายงาน</i> นั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด	40%
6.3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง	20%
7. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้	30
<i>7.1 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย โอกาสของธุรกิจ การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจอาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ SWOT” ขององค์กร</i>	50%
7.2 การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน	50%
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)	30
8.1 การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง	20%
8.2 ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสียหายหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)	40%
8.3 ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปีจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในปี 2552 รัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด	40%

# เกณฑ์การพิจารณา ระดับ 4-5

หัวข้อ	น้ำหนัก
9. Portfolio View of Risk	30
9.1 มีแบบจำลองที่เหมาะสมสำหรับเพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนของทุกปัจจัยเสี่ยง ที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้	50%
9.2 มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้น ระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเบี่ยงเบนสูงสุด ในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่	50%
10. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)	10
10.1 คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	10%
10.2 คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญ ทุกประเภท	20%
10.3 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC	20%
10.4 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น	10%
10.5 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. ได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติ ตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้	10%
10.6 คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่ รส. มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้	10%
10.7 คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความสำคัญชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณา เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่	20%

# สรุปภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

## ผลคะแนนเปรียบเทียบระหว่างปีบัญชี 2556-2558



	2556	2557	2558
↑ ดีขึ้น	8 แห่ง	13 แห่ง	12 แห่ง
= เท่าเดิม	6 แห่ง	3 แห่ง	1 แห่ง
↓ ลดลง	6 แห่ง	4 แห่ง	7 แห่ง

# ประเด็นสำคัญที่พบจากการให้คำปรึกษาโครงการพีเสี่ยง

1

การเปลี่ยนแปลง Board / RMC ระหว่างปี มีผลทำให้ปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง จะใช้  
โจทย์ใดตอบทริส

2

ถ้าปัจจัยเสี่ยงที่ต้องสัมพันธ์กับ PA แล้วกว่าจะทราบว่า PA ต่ำกว่า 3 แล้วต้องระบุเป็น  
ปัจจัยเสี่ยง ก็ประมาณเกือบปลายปี จะดำเนินการอย่างไร

3

กรณีการปรับโครงสร้างองค์กร แล้วยังไม่สามารถระบุ/กำหนดหน้าที่ของ Risk Owner ได้  
ชัดเจน ทำให้ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์จะมีการดำเนินการอย่างไร

4

Concept ของการกำหนด Impact / Likelihood

5

หากในระหว่างปี มีการปรับเกณฑ์ Impact / Likelihood จะต้องรายงานผลอย่างไรใน  
ไตรมาสก่อนหน้า

6

Risk Map



ขอบพระคุณ