

**กำหนดการสัมมนาการ
ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(Risk Management & Internal Control : RM&IC)
ของระบบการประเมินผลใหม่
(State Enterprise Assessment Model : SE-AM)**

14 ธันวาคม 2563 @ โรงแรมวันนา สุรวงศ์

เอกสารประกอบการสัมมนา

- 13.00 – 13.30 ลงทะเบียน 
- 13.30 – 14.30 สรุปข้อคำถาม-คำตอบ ด้านการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน ช่วงที่ 1
- 14.30 – 14.50 **พักรับประทานอาหารว่าง**
- 14.50 – 16.00 สรุปข้อคำถาม-คำตอบ ด้านการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน ช่วงที่ 2



คำถามที่พบบ่อย

(Frequency Asked Questions: FAQ)

สรุปข้อคำถามด้านการบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. การกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กร ต้องกำหนด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เสริม

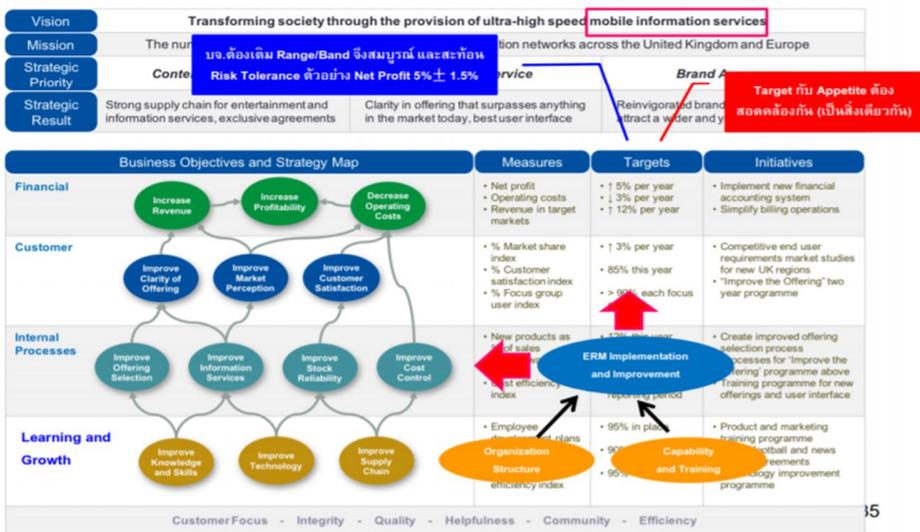
ก่อนหรือไม่



Risk Appetite

Balanced Scorecard: An Example

Source: <https://www.intrafocus.com/wp-content/uploads/2017/06/strat-compressor.png>



- โดยปกติ ค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT) จะถูกกำหนดหลังจากที่กำหนดเป้าหมายระดับองค์กรตามยุทธศาสตร์แล้ว ซึ่งต้องสอดคล้องกัน หลังจากนั้นให้นำเข้า Risk Management Committee เพื่อพิจารณาอนุมัติเป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance
- ที่มาที่ใช้สำหรับการกำหนด RA RT ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในมุมมองของเป้าประสงค์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ดังนั้นการกำหนด RA RT ระดับองค์กร ต้องเป็นภาพรวมที่แสดงถึงเป้าหมายที่ยอมรับได้ และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร อย่างน้อยที่เป็นค่า Base Case หรือค่าระดับ 3 สำหรับ RA ที่องค์กร ยอมรับได้

2. Risk Event กับ Risk Factor เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร



ความเสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) คือ ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือส่งผลต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ทั้งปัจจัยจากภายในและปัจจัยจากภายนอก

ถ้าเรียงตาม Layer ตามการประเมิน



3. ขอให้ยกตัวอย่าง

Risk Event = Risk Exposure

เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง

(ก่อให้เกิดความเสียหาย) โดยมี

สาเหตุมาจาก **Risk Factors**

สาเหตุต่างๆ



Impact : การติดเชื้อ ความล่าช้า ความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ

Existing Control : แยกพื้นที่ปฏิบัติงานต่อพัสดุกลุ่มเสี่ยง

- Mitigation Plan :**
- เพิ่มการฉีดพ่นแอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อโรค พื้นที่อุปกรณ์ พัสดุ
 - เพิ่มการคัดกรอง ป้องกัน ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกค้า

ถาม :

4. การกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่จัดการความเสี่ยงต้องทำ SIPOCแยกออกมาเฉพาะ หรืออ้างอิง SIPOC ของด้านทุนมนุษย์

ตอบ :



การกำหนดโครงสร้างหน้าที่สำหรับด้าน RM & IC มุ่งเน้นที่การกำหนดบทบาทหน้าที่โดยตรง ซึ่งกระบวนการในการกำหนดโครงสร้างหรือบทบาทหน้าที่(การวิเคราะห์โครงสร้าง อยู่ที่ด้าน HCM) ทั้งนี้เน้นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดบทบาทหน้าที่ผ่าน Job Description และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้าน RM & IC

5. การกำหนดนโยบาย GRC ที่
บูรณาการในเรื่อง CG Risk
Compliance และ หากองค์กรได้
จัดทำและประกาศนโยบาย GRC
แล้ว ใน Enabler 1 จะใช้นโยบาย
GRC มาตอบในข้อนี้ด้วยได้หรือไม่
หรือต้องมีนโยบายการกำกับดูแล
ที่ดีแยกต่างหากจากนโยบาย GRC



ถ้านโยบาย GRC ที่จัดทำตาม Enabler 1 ครอบคลุม
Governance Risk และ Compliance แล้ว ไม่
จำเป็นต้องแยกนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ออกมา
เป็นอีกนโยบาย

ทั้งนี้ นโยบาย Governance จะต้องครอบคลุมทั้ง 9
ด้านตามแนวทางการกำกับดูแลของ สคร.



ถาม :

6. หากบริษัทกำหนดนโยบาย GRC แล้ว ยังคงต้องมีหรือต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการควบคุมภายใน อยู่หรือไม่

ตอบ :



ถ้านโยบาย GRC ครอบคลุมแล้ว ไม่ต้องมีนโยบายแยก เพราะ GRC ต้องการเน้นการบูรณาการของทั้ง 3 เรื่อง

7. ช่วยขยายความ ความแตกต่าง ระหว่างระดับ 1 และระดับ 2 ในหัวข้อ 7.1 การจัดให้มี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน



7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
(น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่มีกรรมการ
เข้าร่วมอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีกรรมการ
เข้าร่วมอย่างเป็นทางการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการ
บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นทางการ
ลายลักษณ์อักษรชัดเจน นำเสนอให้คณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผล
ของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีคณะกรรมการ
บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/
หรือกระบวนการปฏิบัติงาน

ระดับ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการด้าน
การบริหารความเสี่ยง **หรือ** การควบคุมภายใน
(ด้านใดด้านหนึ่ง)

ระดับ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการด้าน
การบริหารความเสี่ยง **และ** การควบคุมภายใน
(ทั้ง 2 ด้าน) ซึ่งสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ให้
คณะกรรมการ 1 ชุด ดูแลทั้ง 2 ด้านได้

**8. การจัดทำ EWS ต้องทำ KPI
ทุกตัวหรือไม่ หรือทำเฉพาะ KPI ที่
สำคัญ**



การจัดทำ EWS ต้องทำตามตัวชี้วัดที่สำคัญ
ขององค์กร

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่สำคัญดังกล่าว ต้องสอดคล้องกับ
ด้านที่ 2 เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ
โดยต้องแสดงถึง Leading indicator พร้อมกับ
เชื่อมกับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และ Trigger
point ในการแสดงจุดเตือนล่วงหน้าได้อย่าง
ชัดเจน

ถาม :

9.1 การประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้าง และมีวิธีวัดหรือประเมินอย่างไร ลองยกตัวอย่าง

9.2 การปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีแนวทางปรับปรุงอย่างไรบ้าง

9.3 การประเมินประสิทธิผลแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้าง และมีวิธีวัดหรือประเมินอย่างไร

ตอบ :



ตอนที่กำหนดกระบวนการ โดยปกติต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งหลังจากดำเนินการตามกระบวนการแล้ว ได้ผลอย่างไร พบประเด็นปัญหา/อุปสรรคจากการทำงาน มี Lesson Learned อย่างไร เพื่อนำไปสู่แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

ซึ่งการจะปรับปรุงกระบวนการอย่างไร ขึ้นกับ แต่ละ รส. กำหนดว่า ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นของกระบวนการนั้นๆ เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือจะพัฒนาต่อไปอย่างไร

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง นั้น คือการพิจารณา กระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย (เกณฑ์ข้อที่1) จนถึง การติดตามผลการดำเนินงาน รส. ต้องวิเคราะห์ และอธิบายเหตุผลในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้

10. แนวทางปฏิบัติในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญการรับรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการ สส.



การสร้างความตระหนักให้กับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องเริ่มจาก การกำหนดว่าต้องการเห็นพฤติกรรม /บรรยากาศ วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยงในแบบไหน แล้วดำเนินสร้าง พฤติกรรม วัฒนธรรมตามที่กำหนด หลังจากนั้นจึงประเมินความตระหนัก ของคณะกรรมการ ว่าเป็นไปตาม / สอดคล้องตามแนวทางที่กำหนด หรือไม่ อย่างไร เพื่อนำมาสู่การพัฒนา หรือยกระดับ ให้เป็นไปตาม วัฒนธรรมที่ต้องการต่อไป

ถาม :

11. การจัดลำดับความเสี่ยง ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด หมายถึงอะไร

ตอบ :



มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ในการจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก

และหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้น นำไปใช้ จัดลำดับ ความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและ แสดงผลผ่าน Risk Profile ได้อย่างชัดเจน

ถาม :

12. ขออนุญาตสอบถามเกณฑ์ ด้าน RM&IC ข้อ 1.4 เกณฑ์ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยง ที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจคสพ. และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ของ บอร์ด อำนวยการ และ พนง. มีแนวทางดำเนินการอย่างไร และต้องเก็บหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างไรคะ รวมถึงกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ต้องเก็บหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างไร



ตอบ :

ในการกำหนดกรอบของการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรที่ รส. วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมของข้อ 1.3 ไว้นั้น จะมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงไว้ (ซึ่งมักจะทำไปพร้อมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร)

เมื่อได้มีการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงแล้วนั้น ต้องพิจารณาว่า พฤติกรรมนั้นสามารถรองรับกับการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือไม่ เช่น พฤติกรรมการวิเคราะห์เชิงลึก การวิเคราะห์เชิงธุรกิจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ทั้งนี้ การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรแต่ละระดับอาจแตกต่างกันได้ ตามกรอบของการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ส่วนเอกสารเชิงประจักษ์คือ รายละเอียดการกำหนดพฤติกรรมที่กำหนด ที่แสดงได้ว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมองค์กร ตามค่านิยมองค์กรที่ประเด็นไหน และผลการสำรวจระดับพฤติกรรมเป็นไปตามที่กำหนดอย่างไร

**13. คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ต้องผ่านคณะกรรมการระดับ
ใดบ้าง หรือ ได้รับความเห็นชอบ
จากผู้บริหารระดับสายงาน
เพียงพอหรือไม่**



คู่มือฯ ต้องได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการ
บริหารความเสี่ยง ที่มีคณะกรรมการร่วมเป็น
กรรมการ ทั้งนี้ขึ้นกับการกำหนดอำนาจหน้าที่
ของคณะกรรมการไว้ด้วย ว่ากำหนดอำนาจ
หน้าที่ไว้ระดับคณะกรรมการหรือ
คณะกรรมการ
ซึ่งการได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสาย
งานถือว่าไม่เพียงพอ

14. Risk Universe มีคำจำกัดความภาษาไทยมั๊ย



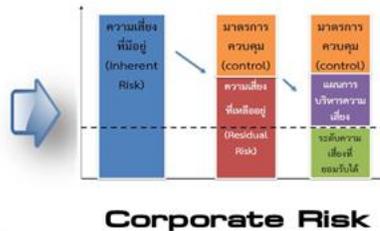
ไม่ได้มีคำจำกัดความภาษาไทย

แต่ในที่นี้หมายถึง ขอบเขตความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่ต้องทำการวิเคราะห์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์กร ที่ต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรที่มุ่งไปถึงตามวิสัยทัศน์

Risk Identification : Tools



1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques □
 - Brainstorming □
 - Delphi technique □
 - Interviewing □
 - Root cause Analysis □



3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques □
 - Cause-and-effect diagrams □
 - Influence diagrams □
 - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ถาม :

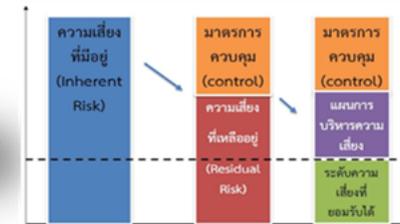
15. ในการระบุปัจจัยเสี่ยงโดย risk owner เสนอมา แบบ bottom up เพื่อประกอบเป็น risk universe ซึ่งดำเนินการโดยใช้การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง CSA นั้น ในขั้นตอนนี้ risk owner จะต้องระบุน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง และระบุโอกาส X ผลกระทบ แต่ละความเสี่ยงหรือไม่ หรือควรดำเนินการในระดับสายงานคะ ซึ่งการระบุน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง และระบุโอกาส X ผลกระทบ แต่ละความเสี่ยงระดับสายงาน จะสามารถดำเนินการได้ชัดเจนกว่า ส่วนตัวมีความเห็นว่าควรทำใน ระดับองค์กรที่ทำในขั้นตอนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง เข้าใจถูกหรือไม่



ตอบ :

ตอนเสนอมานี้ที่เป็น bottom up ต้องผ่านการวิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุมภายใน ยังไม่ต้องประเมินระดับความรุนแรงมา

กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์กร



Corporate Risk

Risk Universe (Inventory RiskFactor)

ระดับการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงของการควบคุมปัจจัย		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (เทียบกับระดับ 1)	สถานะการควบคุม	การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบกับระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ครอบคลุม	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงาน
3	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบกับระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
4	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบกับระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ไม่ใช่เกิดประโยชน์สูงสุด	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเปรียบเทียบกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน



Corporate Risk Factors

16. สอบถามเกี่ยวกับการกำหนดค่าระดับ L I ว่าจำเป็นต้องมีค่าระดับครบทั้ง 5 ระดับหรือไม่ หรือสามารถกำหนดเป็นค่าระดับ 1 - 3 - 5 หรือ 1 และ 5 เลยได้หรือไม่



ไม่ได้กำหนดไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เนื่องจากบางปัจจัยบางปัจจัยเสี่ยงอาจเป็น 1 ,3 ,5 หรือ 1 ,5 ได้

การกำหนด I/L

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

Lagging Indicator

ผลกระทบ : บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง

ปัจจัยเสี่ยง	ศักยภาพบุคลากรไม่รองรับการดำเนินงานในอนาคต	
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
2	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75
3	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 70
4	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 65
5	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 60

HRI	RA	RT
ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100%	95%

* หมายเหตุ : การประเมินผลกระทบ ให้แบบ conservative

ถาม :

**17. ปค. 63 ตาม พรบ. คลัง
กำหนดให้ส่ง 90 วันหลังสิ้นปี จะ
เกินกำหนดโหลดเอกสาร ดังนั้น
น่าจะเป็น ปค. 62 ซึ่งเป็นแผน
ปรับปรุงในปี 63 ใช่หรือไม่**

ตอบ :



ส่งรอบแรกเป็น ปค. ของปี 62 พร้อมแผน
ปรับปรุง ปี 63 และเมื่อ ระบบเปิดอีกครั้ง หลัง
ผู้ประเมินเข้าไปและขอเอกสารเพิ่มเติม จึงเป็น
การส่งปค. ของปี 2563

ถาม :

18. ระบบ BCM จะถูกวัดที่ Enabler 5 DT แต่คำถามในระบบให้ป้อนที่ Enabler 3 ครับ เลยสับสนครับ

Home Enabler Documents

การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (RM&IC : Risk Management & Internal Control)

สถานะ : Welling

คำชี้แจง

เอกสารประกอบ

เอกสารนอกเหนือจากเอกสารประกอบ

ประเด็นพิจารณา

1. ธรรมนูญวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

14. กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM)

สำหรับบันทึก ประเด็นพิจารณาเพิ่มเติม จากข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

Save

ตอบ :



คะแนนในส่วนกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะถูกประเมินในส่วนข้อ DT ข้อย่อยที่ 6.4 ซึ่งเป็นภาพใหญ่ของทั้งกระบวนการ ส่วนข้อ RM&IC จะพิจารณาในมุมมองของ ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) ซึ่งจะรวมถึงการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมถึงกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

ดังนั้นจะเป็นคนละมุมมอง

19. ในระบบ SE-AM ของ สคร. ด้าน RM&IC ไม่มีให้กรอกข้อมูลในประเด็นพิจารณาที่ 1.2 /1.4 / 3.1 / 3.3 / 3.4 / 3.5 << รบกวนช่วยกำหนดให้ได้ไหมคะว่าจะต้องกรอกข้อมูล ตามประเด็นพิจารณาข้างต้น ที่หัวข้อใดในระบบ SE-AM



1.2 โครงสร้างหน่วยงานให้ตอบเป็นส่วนหนึ่งของข้อ 1 การกำหนดนโยบาย และผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

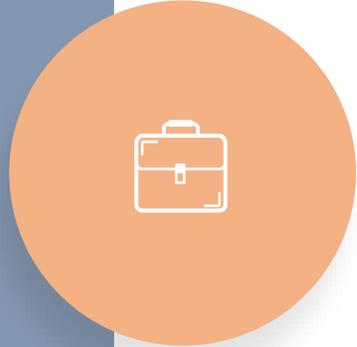
1.4 ความเชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.1-3.5 อยู่ในคำถามที่ 7 เพราะกระบวนการต่อเนื่องกัน

ถาม :

20. ด้าน RM&IC คำว่า การกำกับดูแลที่ดี กับ ธรรมาภิบาล เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้หรือไม่คะ

ตอบ :



คำว่า การกำกับดูแลที่ดี กับ ธรรมาภิบาล เป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งถ้าหมายถึงคำที่อ้างอิงจาก Governance ค่ะ

21. เกณฑ์ RM&IC ข้อ 1.2 ใน Level 4 ที่ระบุว่า “ต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือการบริหารความเสี่ยง” นั้น จำเป็นต้องวัดความเข้าใจของพนักงานทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ครับ หรือวัดเฉพาะกลุ่มผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ Risk Management โดยตรง และวิธีการตรวจสอบความเข้าใจ เราจะทำ Survey ได้ไหม



การวัดความเข้าใจต่อคู่มือการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับแต่ละองค์กรว่ามีใครที่ต้องใช้งานบ้าง ซึ่งการตรวจสอบความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานควรสำรวจคนที่ต้องใช้คู่มือ ไม่จำเป็นต้องสำรวจพนักงานทุกคนในองค์กร ทั้งนี้การสำรวจความเข้าใจสามารถทำการประเมินในรูปแบบของ Survey ได้ โดยเป็นไปตามหลักสถิติ

ถาม :

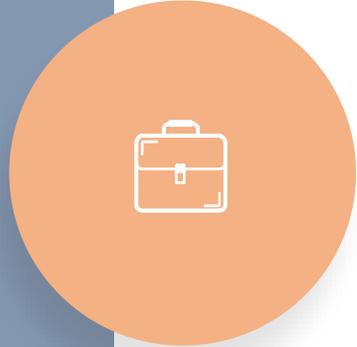
22. ในเกณฑ์ข้อ 1.1 ของ RM&IC ใน L4 ที่ระบุว่า ให้ “ทบทวน” นโยบาย GRC ให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ขององค์กร และ L5 มีการ “ปรับปรุง” นโยบาย GRC ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรและมาตรฐานสากล ทั้งนี้เนื่องจากในปี 2563 ทาง รส. เพิ่งจัดทำนโยบาย ที่บูรณาการด้าน GRC เป็นปีแรก แต่ได้มีการทบทวน ให้เชื่อมโยงกับนโยบายด้านอื่นๆ เช่น เชื่อมโยงกับ นโยบายด้าน Sustainability และด้านอื่นๆ ของ ปตท. จะถือว่าบรรลุ L4 หรือไม่ครับ และทาง รส. ได้ จัดทำนโยบาย GRC ให้สอดคล้องกับ OCEG Guideline อย่างนี้จะถือว่าได้ปรับปรุงนโยบาย GRC ตามมาตรฐานสากล และสามารถบรรลุ L5 เลยได้ หรือไม่ครับ (หมายเหตุ: คำถามนี้ ถามในกรณีที่ L1-L3 ของข้อ 1.1 ได้ achieve ตามเกณฑ์แล้วครับ)

ตอบ :



ถ้าครบถ้วน จะอยู่ในระดับ 4 เพราะเพิ่งทำ ยังไม่ถึงได้ด่ามีการปรับปรุง ประเด็นสำคัญของ level5 คือการปรับปรุง/ทบทวนคโดยการใช ข้อมูลจริงสำหรับการปรับปรุง/ทบทวนนโยบาย

**23. ขอสอบถาม เรื่องเอกสารประกอบ
ในข้อที่ 4 รายงานประชุม คกก.
บริหารความเสี่ยง ทุกครั้งของปี
2560 -2561 / และ ข้อ 11 เอกสารผล
การประเมินการควบคุมภายใน (ปค.
ของปี 2561) ทั้งสองข้อนี้ เป็นการ
แนบเอกสารย้อนหลังตามปีที่ระบุใช้
ไหมคะ**



เอกสารรายงานประชุมของปี 62 -63 (เป็นของ
ปีที่ประเมิน)

ส่วนรายงาน ปค. นำส่งเข้าระบบครั้งแรก เป็น
ปค. ของปี 62 หลังจากที รส. ได้นำส่งจริงให้
กระทรวงเจ้าสังกัด จึงดำเนินการนำเข้าระบบ
เพิ่มเติม ในช่วงปลายเดือนมีนาคม (รอบ2)

ถาม :

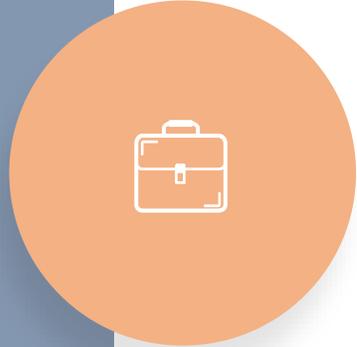
ตอบ :



24. ในประเด็นที่แจ้งกลับว่า “การบูรณาการกับแผนความเสี่ยงคือ การวิเคราะห์แผนความเสี่ยง ได้นำความเสี่ยงระดับโครงการไปวิเคราะห์หรือไม่ ว่าถ้าความเสี่ยงระดับโครงการใดเกินระดับควบคุม จะขึ้นมาเป็น Corporate Risk” ซึ่งจากประเด็นนี้ ความเกี่ยวข้องกับเรื่องความเสี่ยงก็คือ ให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับโครงการที่มีแนวโน้มว่าจะเกินค่าควบคุม และอาจมีการยกระดับเป็น Corporate Risk “เท่านั้น” ใช่ไหมครับ แต่ไม่เกี่ยวกับประเด็นที่ว่า ถ้าความเสี่ยงระดับโครงการนั้นๆ ถูกยกขึ้นไปในระดับ Corporate Risk แล้ว จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรหรือจัดสรรเงินสำรองเพิ่มใช่ไหมครับ

ในเกณฑ์ SP เป็นประเด็นแรกๆ จาก Project Risk สู่ Corporation Risk ถ้าเกินระดับของการควบคุม (ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ) แต่ประเด็นที่สอง เป็นเกณฑ์ข้อ Risk ที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า หรือทางเลือกที่เหมาะสมของ Mitigation Plan

**25. ด้าน RM&IC ในหัวข้อ 4. การ
ทบทวนการบริหารความเสี่ยง ข้อ 9.
กระบวนการในการทบทวนและ
ปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ เป็น
เรื่องด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานใช้
ใหม่คะ**



เป็นการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระหว่างปี
ทั้งปัจจัยเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยง
(Mitigation plan) เป้าหมายการบริหารความ
เสี่ยง

เนื่องจากระหว่างปีอาจมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
เสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารเสี่ยงเดิม
อาจไม่เพียงพอคะ

ถาม :

26. รบกวนขอตัวอย่างความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสัมพันธ์คล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) ค่ะ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ดังกล่าว ควรมีที่เรื่องจึงจะเหมาะสมคะ และกระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ใช้การประชุมระดับสมองของ Senior Leading Team ได้ไหม

ตอบ :



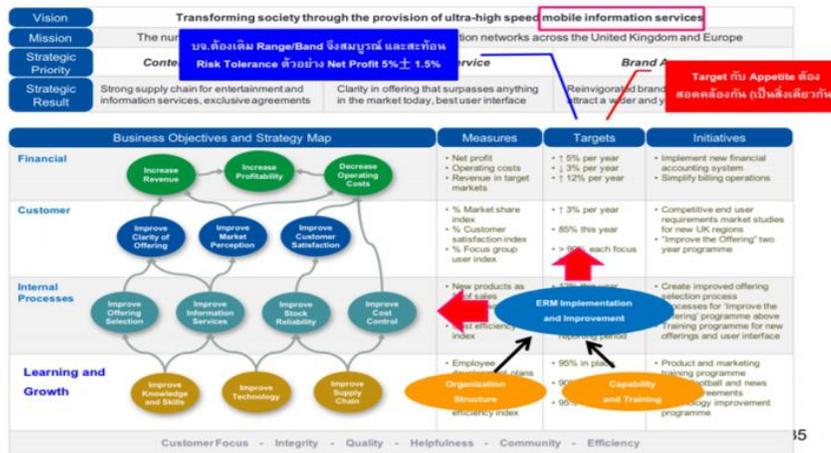
การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะขึ้นกับแต่ละองค์กรในการกำหนด ไม่มี Pattern ว่าต้องเป็นตัวเลขเท่าไร ซึ่งจะเป็นไปตามที่อธิบายไว้ตอนชี้แจงผล Baseline ที่มาที่ใช้สำหรับกำหนดค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) การกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT) RA RT ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร ทั้งในมุมมองของเป้าประสงค์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ดังนั้นการกำหนด RA RT ระดับองค์กร ต้องเป็นภาพรวมที่แสดงถึงเป้าหมายที่ยอมรับได้ และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร อย่างน้อยที่เป็นค่า Base Case หรือค่าระดับ 3 สำหรับ RA ที่องค์กร ยอมรับได้

Risk Appetite

Balanced Scorecard: An Example

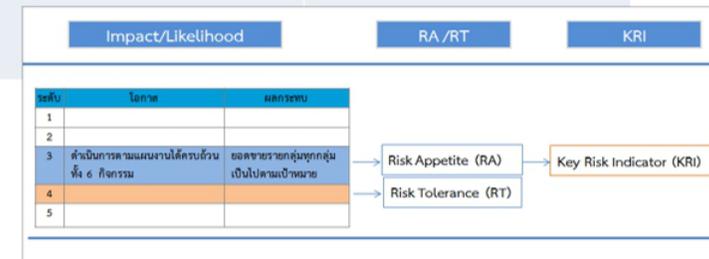
Source: <https://www.intrafocus.com/wp-content/uploads/2017/06/strat-compressor.png>



ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร.อัยยุญา ชันฉวีวิทย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตัวอย่างการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร

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)	การดำเนินการภายใต้กฎหมายระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-



27. เมื่อมีการวิเคราะห์ RA RT ของแต่ละประเภทความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำประเภทความเสี่ยงแต่ละด้านขององค์กรไปวิเคราะห์ I,L ต่อ และเชื่อมโยงกับค่า KRI ตรงจุดนี้ต้องแสดงเป็นแผนภาพให้เห็นในภาพเดียวกันใช่หรือไม่? และค่า KRI ที่ได้จะต้องไปเชื่อมกับระบบ EWS ต่อใช่หรือไม่?



1. โดยส่วนใหญ่ KRI ที่กำหนดไว้ ตัวเลขของ KRI คือ RA RT ที่สะท้อนเป้าหมาย สำหรับ I,L นั้น ขึ้นกับว่าที่วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบไว้นั้น เป็นตัวเดียวกับ KRI หรือไม่ ถ้าใช่ ค่าแต่ละระดับต้องสัมพันธ์กัน
2. KRI ที่กำหนดนั้น หากเป็น KRI ที่เป็น Leading indicator ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร จะเชื่อมกับ EWS ได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุก KRI จะต้องเป็น EWS เนื่องจาก EWS เป็นการเตือนภัยล่วงหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ซึ่งบางองค์กร อาจจะเหมือนกันทั้งหมด หรืออาจมีบางส่วนที่แตกต่างกับ KRI ได้

28. หัวข้อ RM&IC ข้อ 3.2 L.5 ที่ระบุว่า “มี การทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่ สันับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด” โดยของ รส. มีการ จัดการ 2 ระดับ คือ ระดับ Corporate risk กับ Operational risk ทั้งนี้ จึง อยากสอบถามว่า การทบทวนกิจกรรม ควบคุมระหว่างปี จะต้องทำให้ cover ทั้ง 2 ระดับเลยหรือไม่ครับ (หรือทำการ ทบทวนกิจกรรมควบคุมแค่ระดับ Corporate risk ก็พอครับ)



การดำเนินการทบทวนกิจกรรมการควบคุม ระหว่างปี จำเป็นต้องดำเนินการทั้งสองระดับ โดยทั้งนี้ ในส่วนของ Operational Risk ซึ่งจะเป็น ส่วนของปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน

ถาม :

29. ขอสอบถาม RM&IC ข้อ 4.2 Level 4 เกณฑ์ข้อนี้ หมายถึง จะปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างไร ให้เชื่อมโยงกับ “กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน” “SO ขององค์กร” “ตัวชี้วัดที่สำคัญ” “กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน” ให้ดียิ่งขึ้น ถูกต้องหรือไม่

ตอบ :



ในระดับที่ 4 ของการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง นั้น การบูรณาการการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ต้องเชื่อมโยงหรือบูรณาการกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร / การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ จึงจำเป็นต้องกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับประเด็นดังกล่าว

**30. กรณีฝ่ายบริหารความเสี่ยง
อยู่ภายใต้สายงานพัฒนาองค์กร
ในการตั้งคณะกรรมการความ
เสี่ยง (ฝ่ายบริหาร) และ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
(บอร์ดและฝ่ายบริหาร) ผู้ทำหน้าที่
เลขานุกรรมการ และ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ควรเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารความ
เสี่ยง หรือรองกรรมการผู้จัดการ
ใหญ่สายงานพัฒนาองค์กร**



ในการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่เลขานุกรรมการ และ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถ
ดำเนินการได้ทั้งสองลักษณะ ขึ้นกับแต่ละองค์จะ
แต่งตั้ง แต่ต้องมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติที่
ชัดเจน

31. การรายงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง เมื่อเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแล้ว ดังนั้นเมื่อนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาคะ รบกวนด้วยคะ



การรายงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ รส. นั้น ขึ้นกับอำนาจที่ให้ไว้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคะ (ตามกฎบัตรที่กำหนด) ว่ามีอำนาจในการพิจารณา หรือเพื่อทราบ แล้วเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ซึ่งในเกณฑ์ไม่ได้กำหนดไว้

แต่ส่วนใหญ่มักเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

32. คำ Key Risk Indicator

จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจาก
คณะกรรมการ หรือ บอร์ด หรือไม่
คะ



KRI ที่กำหนด จำเป็นต้องมีการนำเสนอพร้อม
กับค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk
Appetite) และค่าความเสี่ยงที่ยอมให้
คลาดเคลื่อนได้ (Risk Tolerance) ซึ่งทั้ง
KRI RA RT ต้องได้รับอนุมัติ จาก
คณะกรรมการความเสี่ยง

33. ข้อ 1. ตามมุมมองของทริส การทำ Value Creation และ Value Enhancement ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจควรจะทำอย่างไร ต้องตรงใจและผ่าน ผลการประเมินของทริส (ขอรบกวนอธิบายยาวๆให้เข้าใจ เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เข้าใจยากมาก)

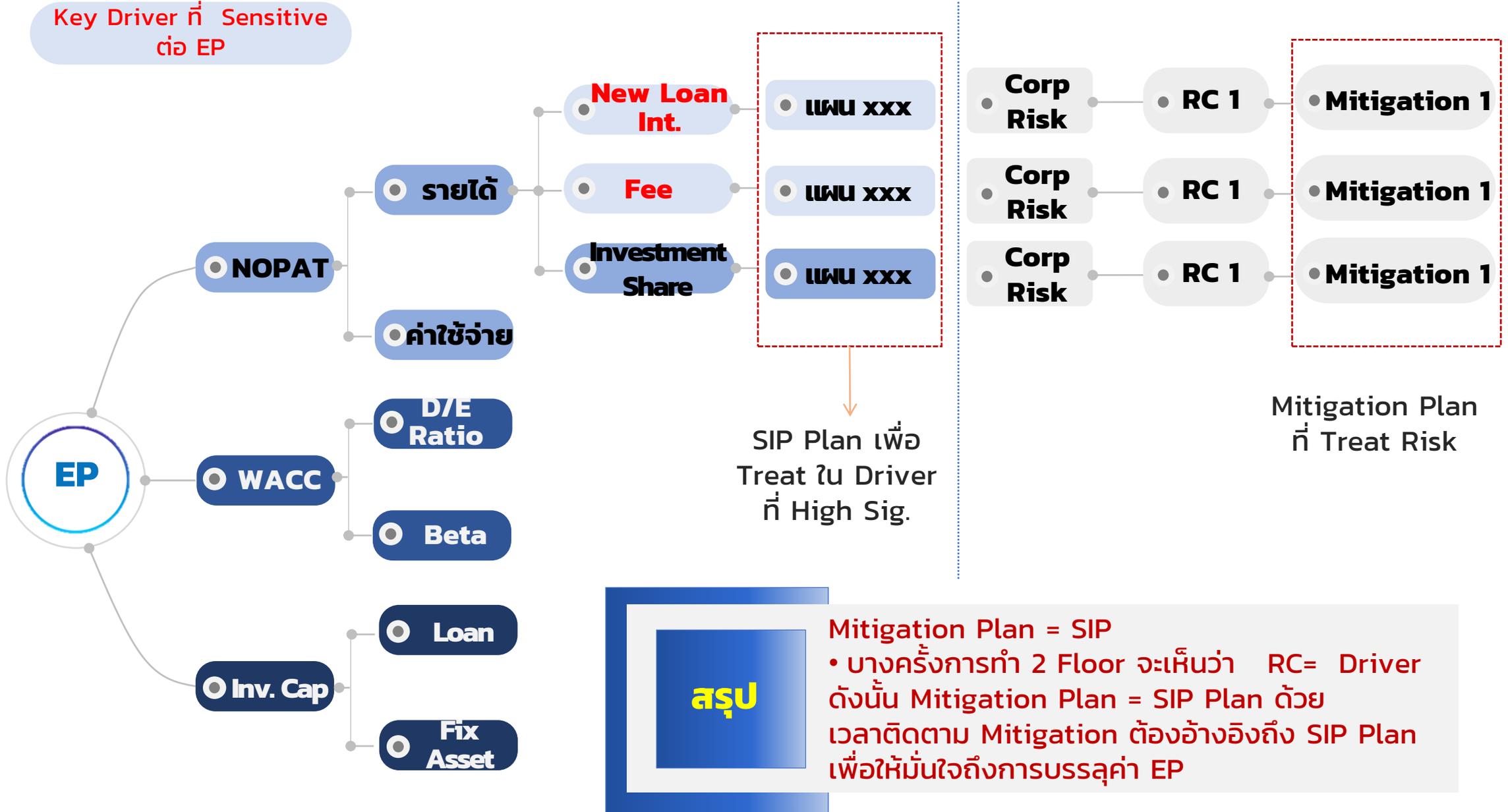
ข้อ 2. ช่วยแนะนำกระบวนการที่จะทำให้เกิด Value Creation และ Value Enhancement ที่ถูกต้องเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง



1. การแสดงความเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ในส่วนของ Value Creation คือการนำโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT (เฉพาะ O) มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรจะไม่สามารถถกฉวยโอกาสให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้จริง และปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว นำเข้าสู่กระบวนการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน การประเมินระดับความรุนแรง การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามผลว่า สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากโอกาสที่ได้ทำการวิเคราะห์ ได้อย่างครบถ้วนหรือไม่
2. Value enhancement คือการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ขององค์กรว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรจะไม่สามารถบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้จริง และปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว นำเข้าสู่กระบวนการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน การประเมินระดับความรุนแรง การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามผลว่า สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากโอกาสที่ได้ทำการวิเคราะห์ ได้อย่างครบถ้วนหรือไม่

RISK : VALUE ENHANCEMENT

Key Driver ที่ Sensitive ต่อ EP



RISK : VALUE CREATION

Strengths

Advantages
Capabilities
Resources, Assets, People
Marketing - reach, distribution, awareness



Weaknesses

Lack of competitive strength
Financials
Our vulnerabilities
Timescales, deadlines and pressures
Continuity, supply chain robustness



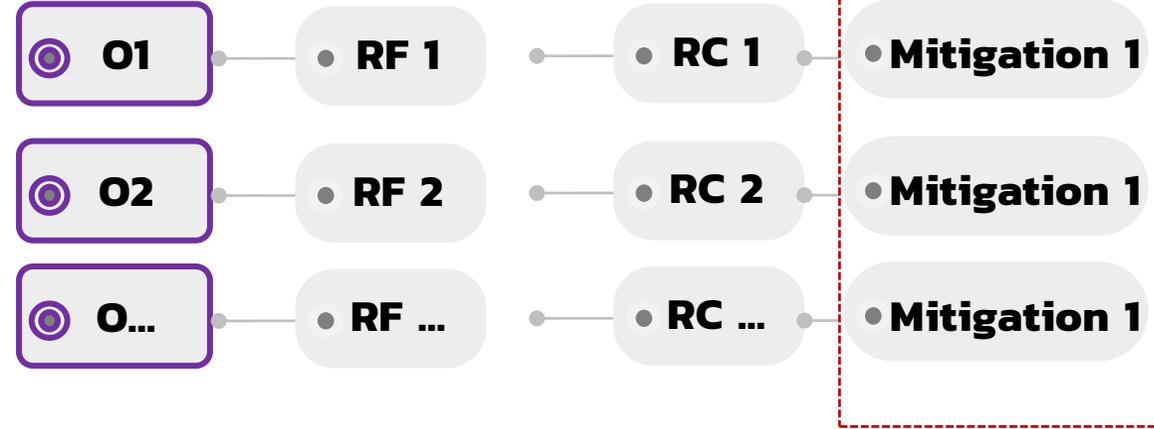
Opportunities

Market developments
Business and product development



Threats

Environmental effects
Market demand
Obstacles

Mitigation Plan
ที่ Treat Risk

สรุป

Mitigation Plan = SIP

• บางครั้งการทำ 2 Floor จะเห็นว่า RC= Driver
ดังนั้น Mitigation Plan = SIP Plan ด้วย
เวลาติดตาม Mitigation ต้องอ้างอิงถึง SIP Plan
เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุค่า EP



Q&A
Thank You

ช่องทางสื่อสาร และสอบถาม



รายละเอียดหลักเกณฑ์
/ คำอธิบายเพิ่มเติม
เกี่ยวกับเกณฑ์การ
ประเมินผล



SE-AM Chat Group

ช่องทางสื่อสาร และสอบถาม



รายละเอียด/การ
กรอกข้อมูล
ผลการดำเนินงานใน
ระบบ SE-AM IT



SE-AM IT Center