

**กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
(Risk Management and Internal Control : RM & IC)  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise Assessments Model: SE-AM)**

<b>08:30 – 09:00</b>	<b>ลงทะเบียน</b>
<b>09:00 – 09:10</b>	<b>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กล่าวเปิดการสัมมนา</b>
<b>09:10– 10.15</b>	<b>การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 1</b>
<b>10:15 – 10:30</b>	<b>พักรับประทานอาหารว่าง</b>
<b>10:30 – 11:30</b>	<b>การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 2</b>
<b>11:30 – 12:00</b>	<b>ถาม-ตอบ</b>
<b>12:00</b>	<b>จบการสัมมนา/รับประทานอาหารกลางวัน</b>





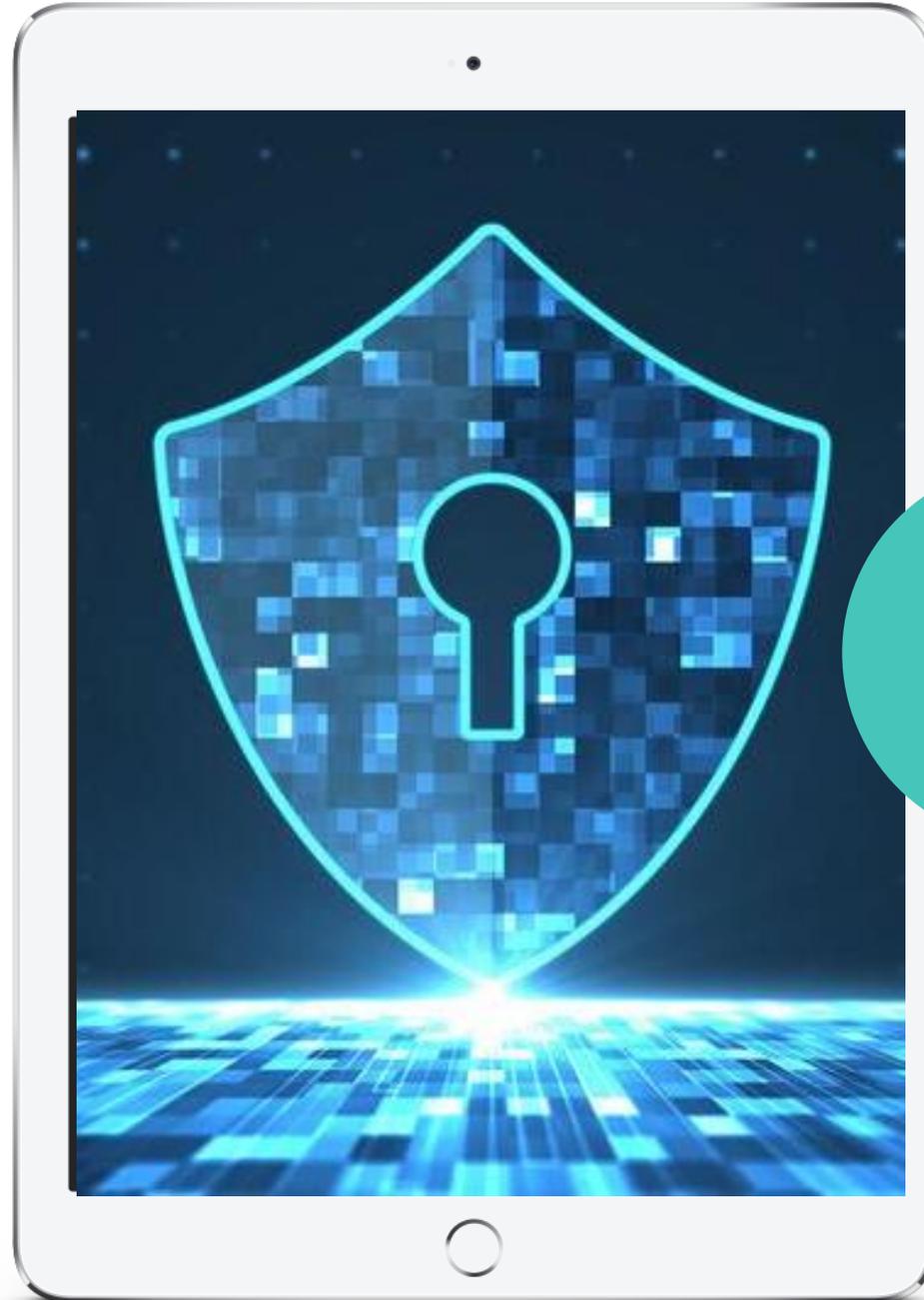
**การชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการ  
ควบคุมภายใน  
(Risk Management and Internal  
Control : RM & IC)  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise Assessments  
Model: SE-AM)**

# ประเด็นนำเสนอ

- + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)
- + แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563
- + คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions: FAQ)



ผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและ  
การควบคุมภายใน  
(Risk Management and  
Internal Control : RM & IC)



ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



คุณปิยะบุตร ชลวิจารณ์  
ประธานฯ



คุณจันทรา  
อาชวานันทกุล



คุณอัญญา  
จันทร์วิทย์



คุณเมธา  
สุวรรณสาร



คุณคณิตี  
สว่างวโรรส

นายชาญวิทย์ นาคบุรี ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ อนุกรรมการ  
คุณวรชยา สัตถยาพร ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ อนุกรรมการและเลขานุการ

## หัวข้อ

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

## วัตถุประสงค์



เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบที่ดี สามารถตอบสนองกับความเสี่ยงภัยคุกคามต่างๆ ได้ ซึ่งหากบริหารความเสี่ยงที่ดี จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอีกเช่นกัน



# เกณฑ์การประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



## COSO 2017



### 1. Governance & Culture

### 2. Strategy & Objectives Setting

## ISO 31000: 2018



### 3. Performance

## COSO 2013



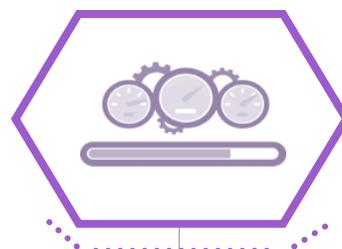
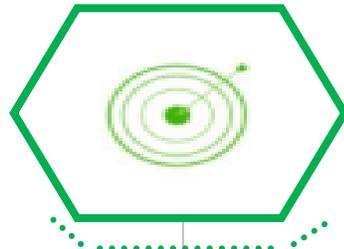
### 4. Review & Revision

1. Apply

2. Align

3. Formulate

### 5. Information Communication & Reporting



1. บทบาทหน้าที่ คณะกรรมการในการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ การกำหนด RA ระดับ องค์การ จัดให้มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุน การบริหารความเสี่ยง และ การ ควบคุม ภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนด แรงจูงใจสำหรับการบริหาร ความเสี่ยง

2. การวิเคราะห์ และเชื่อมโยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการ ลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการ สนับสนุนการบริหารเพื่อ สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - การ สนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่ม มูลค่า (Value Enhancement)

3. องค์ประกอบการบริหารความ เสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุ ความเสี่ยงที่ครอบคลุมตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย องค์การ การพิจารณาความ เพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยงการ จัดลำดับความสำคัญการกำหนด แผนจัดการความเสี่ยง โดยมี กระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

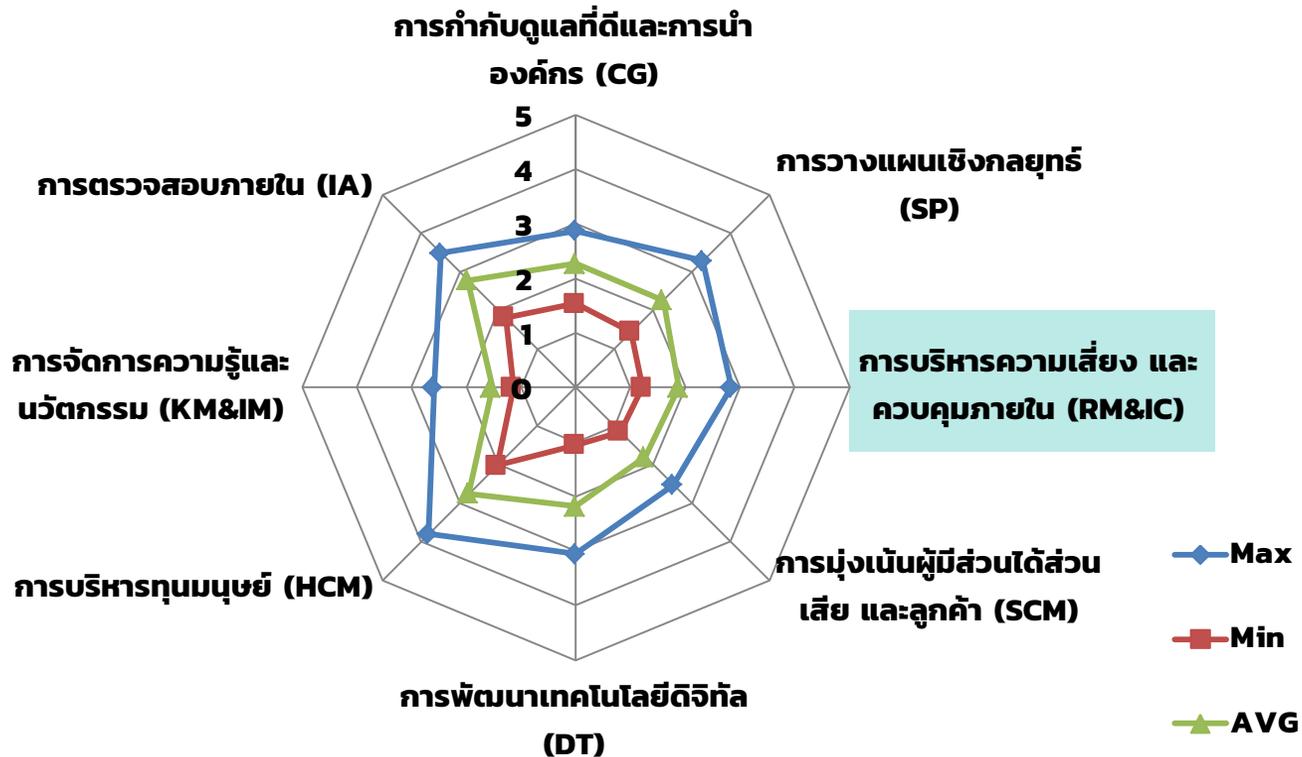
4. การรายงานผลการ บริหารความเสี่ยง ที่ สอดคล้อง พร้อม รายงาน ผลการ ดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้น ใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ สำคัญ รวมทั้งการ ทบทวนและปรับปรุง การบริหารความเสี่ยง สม่าเสมอและทำการ ปรับปรุงเมื่อจำเป็น

5. การสื่อสารการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร การ รายงานผลการบริหารความ เสี่ยง และการประเมินผลการ ควบคุมภายใน ทั้งการ ประเมินเป็นรายครั้ง และ ประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมี การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการ บริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในองค์กร รวมทั้ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยงที่ดี

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)</li> <li>2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)</li> <li>3. บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)</li> <li>4. ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)</li> <li>5. แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)</li> </ol>
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ธุรกิจ (ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)</li> <li>2. การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>3. การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)</li> <li>4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)</li> </ol>
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง(Performance)	35	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>4. การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)</li> <li>5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ 12)</li> </ol>
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)</li> <li>4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง(น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ(ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)</li> </ol>
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล. (Information Communication & Reporting)	20	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)</li> <li>5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง(น้ำหนักร้อยละ 10)</li> </ol>



# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



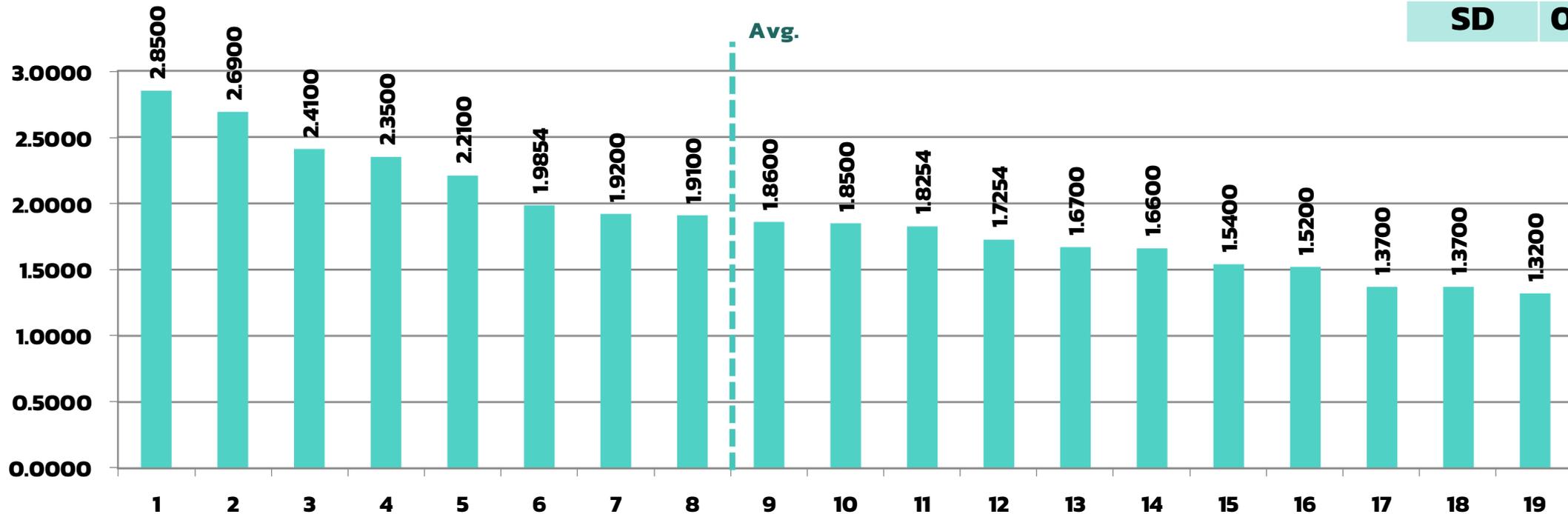
	Max	Min	AVG
CG	2.8685	1.5372	2.2701
SP	3.2800	1.4400	2.2574
<b>RM&amp;IC</b>	<b>2.8500</b>	<b>1.3200</b>	<b>1.8966</b>
SCM	2.5267	1.1502	1.7978
DT	3.0531	1.0525	2.1818
HCM	3.8038	2.0173	2.7565
KM&IM	2.2465	1.0899	1.3285
IA	3.4822	1.8095	2.7799



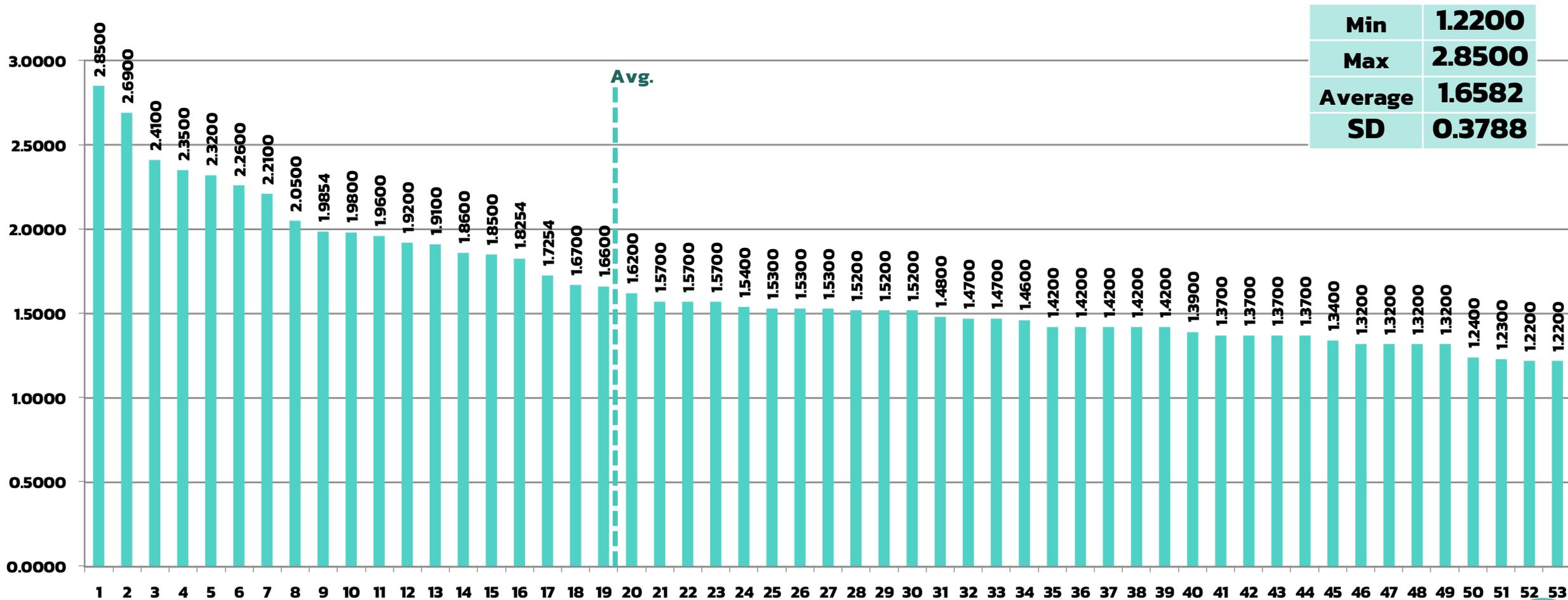
# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)

เฉพาะรัฐวิสาหกิจ ปกติ และพิเศษ

Min	1.3200
Max	2.8500
Average	1.8966
SD	0.4240



# ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



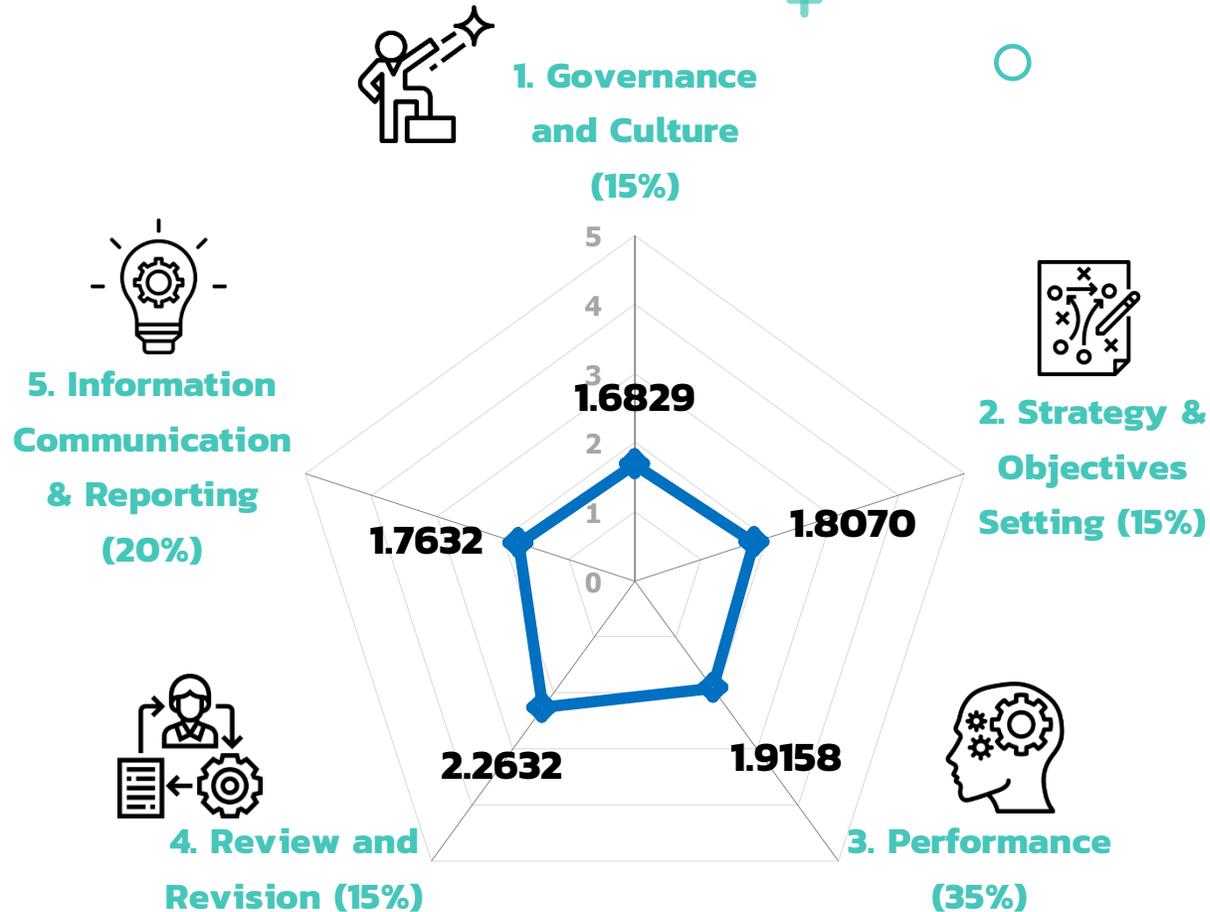
รัฐวิสาหกิจทั้งหมด

ผลประเมินในส่วนของ  
Risk&IC ของรัฐวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ  
ปีปฏิทินประมาณ 19 แห่ง  
ซึ่งในภาพรวมของคะแนนอยู่ในระดับ  
ที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาอยู่  
ค่อนข้างมาก  
ทั้งนี้ มากกว่า 80% ของรัฐวิสาหกิจ  
ยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 2.0000



ผลประเมิน **Baseline**  
การบริหารความเสี่ยงและ  
การควบคุมภายใน  
(**Risk Management and  
Internal Control : RM & IC**)

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

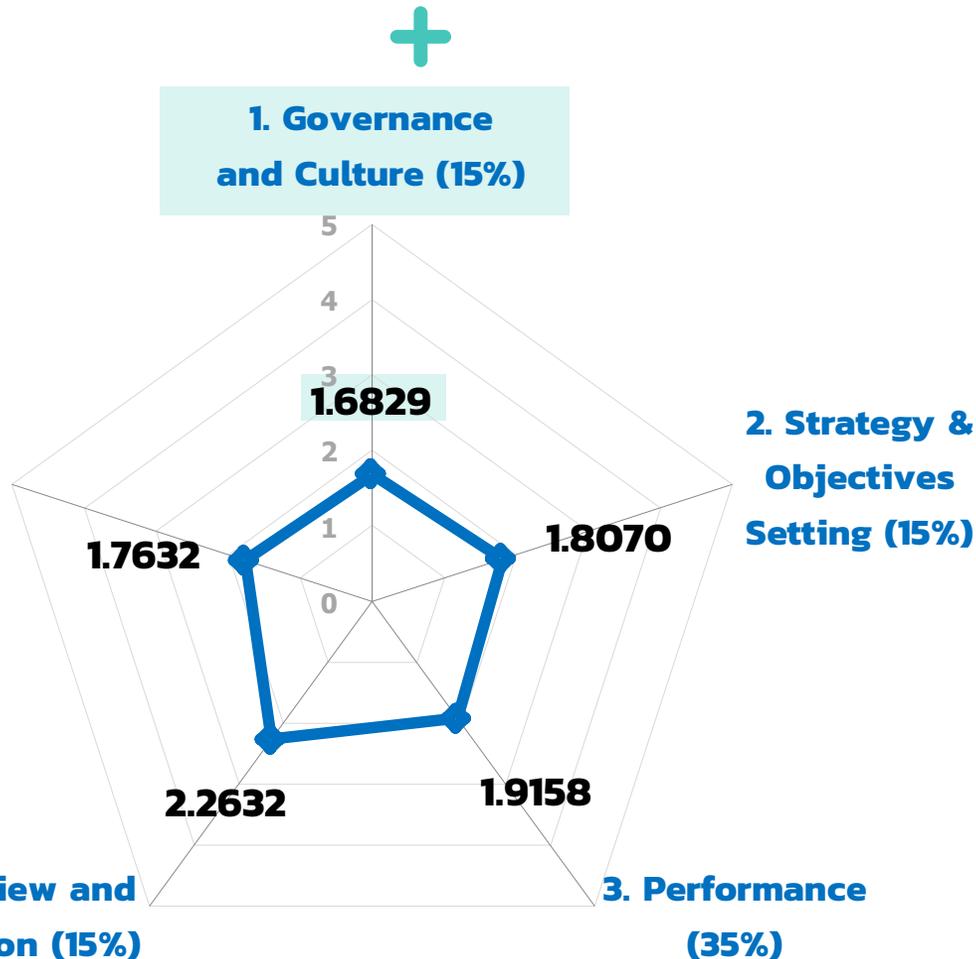
**4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)**  
2.2632 คะแนน

หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

**1. รรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)**  
1.6829 คะแนน

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)

## • ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



1. ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (15%)

- 1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
- 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)
- 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)
- 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

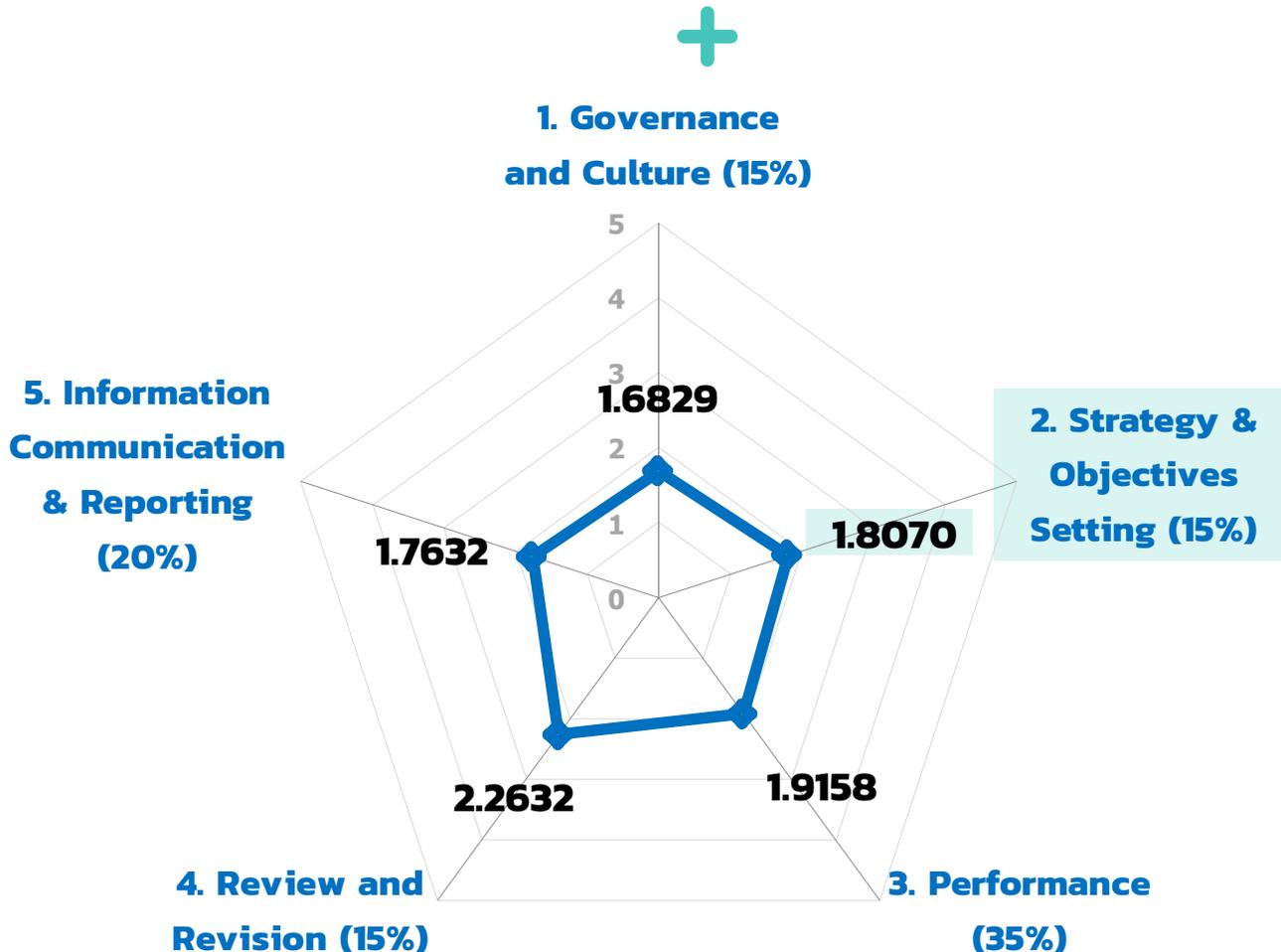
### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + การกำหนดหน่วยงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร รวมถึงมีการจัดทำคู่มือ
- การบูรณาการระหว่างธรรมชาติ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Corporate Governance Risk management - Compliance (GRC)
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนในการสร้าง Risk Culture ในองค์กร
- ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



## • ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) (15%)

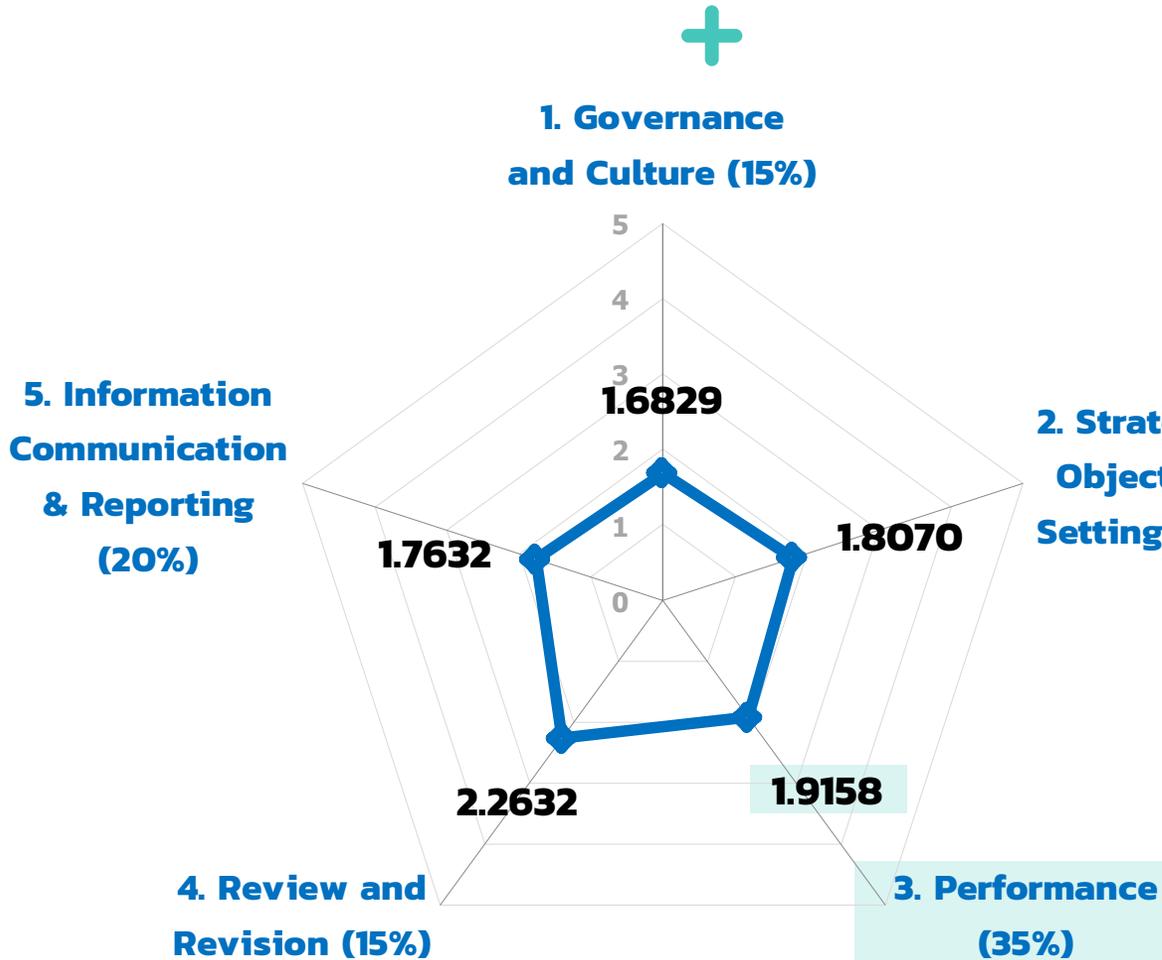
- 2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)
- 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)
- 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)

### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + ส่วนใหญ่มีกระบวนการในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร (Business Objective)
- ยังไม่มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement ที่เชื่อมโยงกับโอกาสทางธุรกิจ และปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)

## • ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (35%)

- 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ 12)

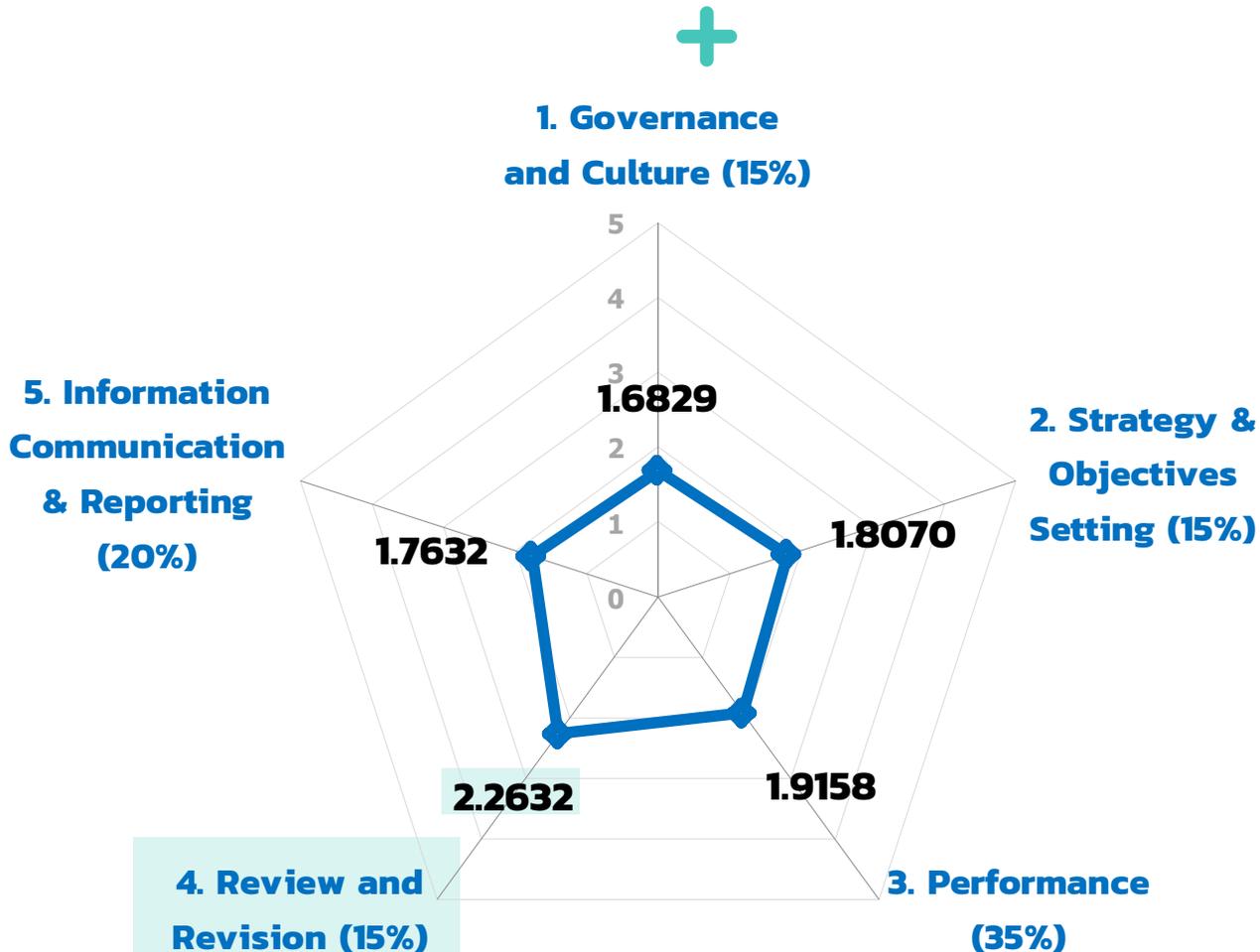
### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินความรุนแรง และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง
- + รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนด Risk Universe และการพิจารณาถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน พร้อมทั้งพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในขั้นตอนของการระบุปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง ผ่านเครื่องมือ Risk Correlation Map โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร พร้อมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนและบูรณาการกัน ส่งผลให้การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงยังไม่ครอบคลุมสาเหตุที่สำคัญ

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



## • ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



### 4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision) (15%)

- 4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)
- 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง(น้ำหนักร้อยละ 5)
- 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ(น้ำหนักร้อยละ 0)

### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

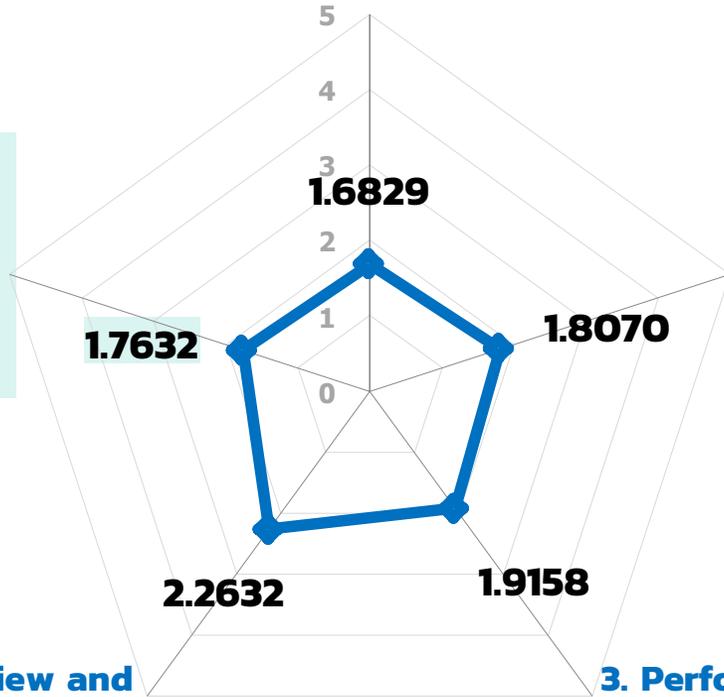
- + รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นรายไตรมาส โดยการติดตามผ่านระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการสร้างศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)

## • ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



**1. Governance and Culture (15%)**



**5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (20%)**

- 5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)

### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)



รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดกระบวนการในการประเมินความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมด้านความเสี่ยงที่พึงประสงค์ ทำให้การสำรวจความตระหนักยังไม่สะท้อน หรือนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้



ทุกรัฐวิสาหกิจมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส แต่ยังไม่มีการติดตามกิจกรรมการควบคุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ยังเป็นการติดตามเฉพาะแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งยังไม่ได้มีการพัฒนาระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร (เชื่อมโยงกับ Enabler DT) จึงไม่มีการกำหนดกระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนในสถานการณ์ฉุกเฉินได้ (เชื่อมโยง Enabler SP)





# แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



Idea  
Solution  
Performance

## กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

### Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์  
(ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล,  
แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)  
(ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่  
สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ผลสัมฤทธิ์  
 ฯลฯ)

### Enablers (40 ± 15%)

- ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
- ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน



# แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุม เพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

1. ค่าเกณฑ์วัด เป็นคะแนน 1-5
2. ผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี ให้บวก Handicap เพิ่มสำหรับรายงานผล ซึ่งขึ้นกับแต่ละ รส. ว่า จะได้ Handicap เท่าไหร่
3. ผลประเมิน Enablers ให้คะแนนทศนิยม 4 ตำแหน่ง

เทียบเท่า คะแนน 1	เทียบเท่า คะแนน 2	เทียบเท่า คะแนน 3	เทียบเท่า คะแนน 4	เทียบเท่า คะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

**Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8**

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนด ระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็น การประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

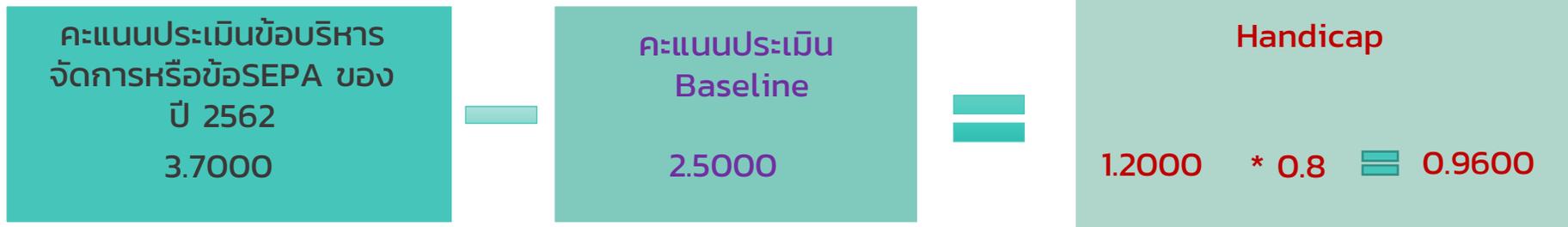
ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

# + แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

## ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8

ตัวอย่าง



\* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลสิ้นปี 63 + Handicap

# คำถาม



# ที่พบบ่อย

สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สคร. ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา  
และคำถามที่รัฐวิสาหกิจถามในการ site visit ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่ และการประเมิน Baseline

## 1. แผนยุทธศาสตร์หรือแผน บริหารความเสี่ยง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องเป็นผู้เห็นชอบหรือไม่ ?



ถึงแม้ว่า ในเกณฑ์การประเมินผลฯ จะกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า  
แผนยุทธศาสตร์หรือแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องผ่านความ  
เห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ  
อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติหากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีมติ  
ที่ชัดเจน หรือกำหนดในกฎบัตรคณะกรรมการฯ ในการ  
มอบหมายให้คณะกรรมการฯ ชุดใดชุดหนึ่ง  
ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ความเห็นชอบก็ถือว่าสามารถทดแทนกันได้  
ทั้งนี้ ต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ทราบ

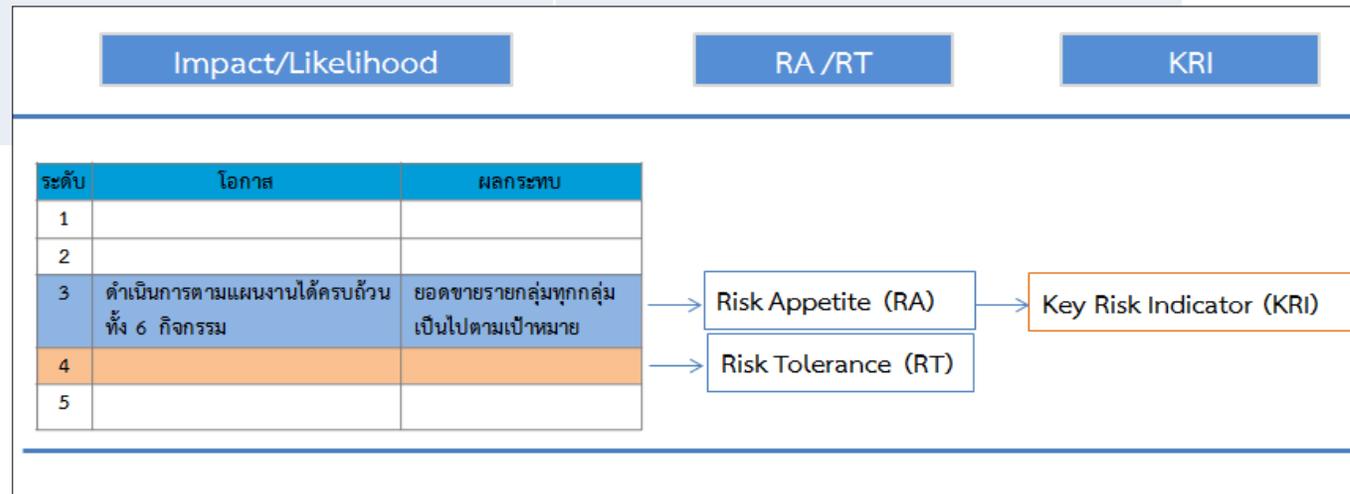
## 2. การกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กร ต้องทำพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรหรือไม่



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

# ตัวอย่างการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (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)	การดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-



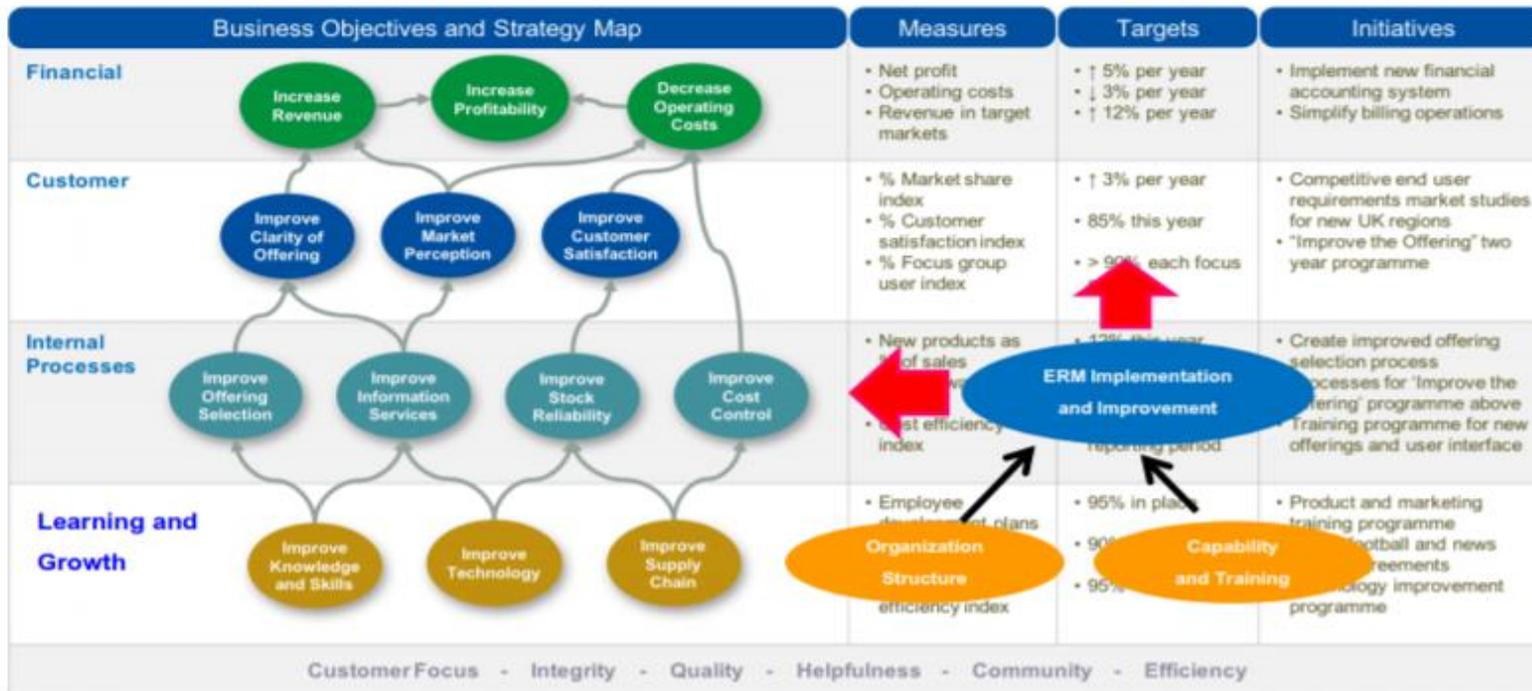
## Balanced Scorecard: An Example

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

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services		
Mission	The number of mobile information networks across the United Kingdom and Europe		
Strategic Priority	Content	Service	Brand Awareness
Strategic Result	Strong supply chain for entertainment and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand to attract a wider and younger audience

บจ. ต้องเติม Range/Band จึงสมบูรณ์ และสะท้อน Risk Tolerance ตัวอย่าง Net Profit 5% ± 1.5%

Target กับ Appetite ต้องสอดคล้องกัน (เป็นสิ่งเดียวกัน)



35

### 3. การวิเคราะห์และระบุปัจจัย เสี่ยงระดับองค์กร ต้อง ครอบคลุมประเด็นใดบ้าง



การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Identify Risk) พิจารณาครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร Strategic Positioning จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)

ซึ่งในการประเมินผล รัฐวิสาหกิจต้องสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงและที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดได้อย่างครบถ้วน

# 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 □

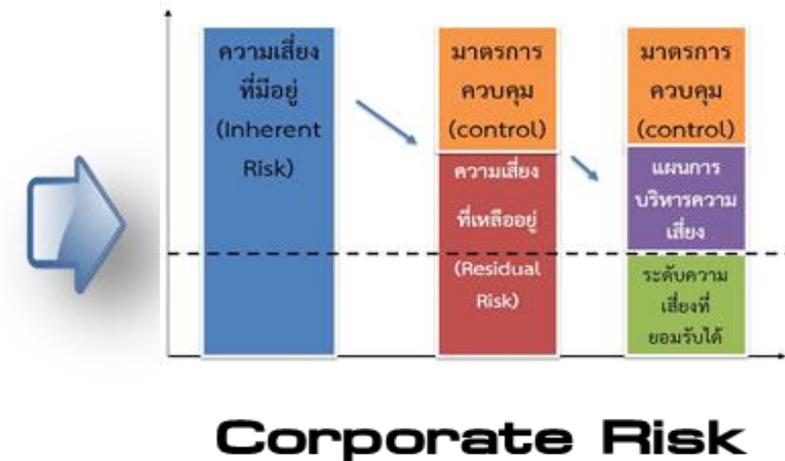
Cause-and-effect diagrams □

Influence diagrams □

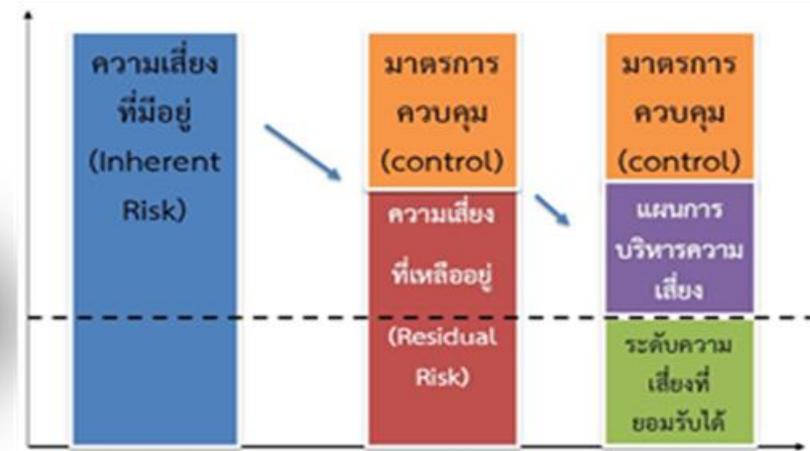
System or process flow charts

6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis

7. Expert judgment



# กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์กร



## Corporate Risk

### Risk Universe (Inventory Risk ....Factor)

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u> และเทียบเคียงกับ <u>Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

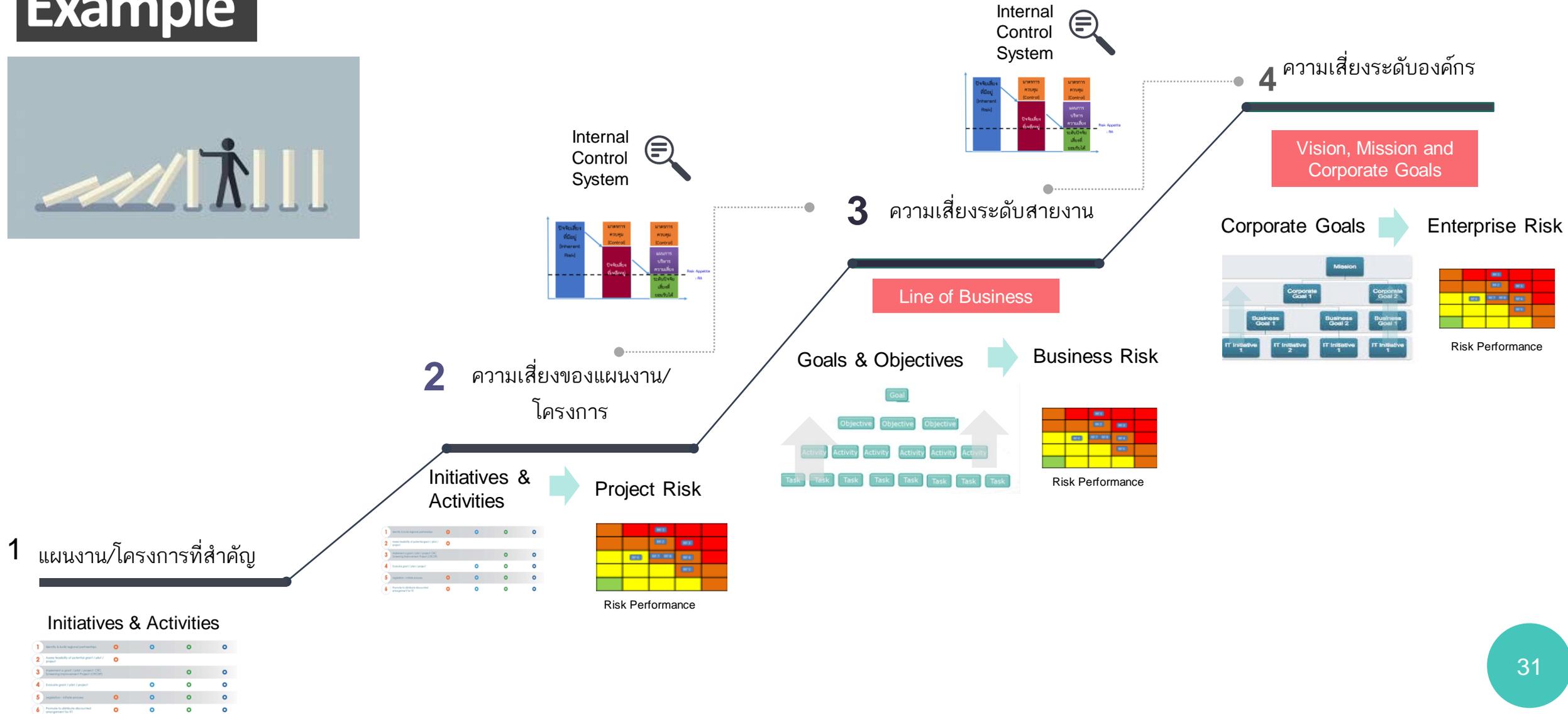
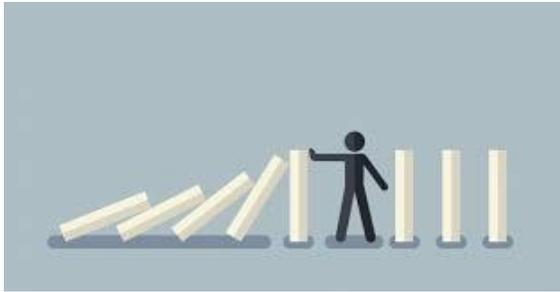


Corporate Risk Factors

# ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร



## Example



**Initiatives & Activities**

1	Identify & track regulatory requirements	○	○	○	○
2	Assess feasibility of potential grant / tender	○	○	○	○
3	Implement grant tender process (RFP / tender)	○	○	○	○
4	Execute grant tender process	○	○	○	○
5	Registration - tender process	○	○	○	○
6	Provide to clients the identified management plan	○	○	○	○

**Initiatives & Activities**

1	Identify & track regulatory requirements	○	○	○	○
2	Assess feasibility of potential grant / tender	○	○	○	○
3	Implement grant tender process (RFP / tender)	○	○	○	○
4	Execute grant tender process	○	○	○	○
5	Registration - tender process	○	○	○	○
6	Provide to clients the identified management plan	○	○	○	○

# Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี XXXX
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการ การควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
2	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
3	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
4	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	SOFC					
5	SO ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
6	SO ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
7	SO ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
8	SO ในแผนยุทธศาสตร์	SOFC					
9	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	SOFC					
10	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	SOFC					
11	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	SOFC					
12	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	SOFC					
13	ความเสี่ยงเดิม	SOFC					
14	ความเสี่ยงเดิม	SOFC					



#### 4. การประเมินประสิทธิภาพ ควบคุมภายใน ร่วมกับการ วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร พิจารณาจากอะไรได้บ้าง



ในกระบวนการวิเคราะห์และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Identify Risk) ที่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) นั้น มีจำนวนที่ค่อนข้างมากเนื่องจากต้องครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญนั้น เมื่อได้ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาแล้ว จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ว่าแม้จะมีการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ รส. จะมีแผนงานปกติ กระบวนการทำงานปกติ ในการรองรับการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยเสี่ยงอย่างไรบ้าง แล้วแผนงานนั้น เพียงพอ หรือผลการดำเนินงานตามแผนงานที่ผ่านมา สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานหรือไม่ หรือมีการรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารหรือไม่ เพราะในกระบวนการจัดทำแผนงานประจำปี มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแต่ละแผนงานแล้วหรือไม่ โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการประเมินว่า การควบคุมนั้นๆ มีประสิทธิผลเพียงพอได้อย่างไร

# การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน



Corporate Risk Factors

## ตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

**หลักเกณฑ์:**  
หากคะแนนรวมต่ำกว่า 9 ถือว่า ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

**5. การประเมินระดับความรุนแรง  
จำเป็นต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต  
หรือไม่ แล้วใครจะเป็นคน  
กำหนดให้วิเคราะห์ข้อมูลในอดีต  
ระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยง  
และหน่วยงานเจ้าของความ  
เสี่ยง (Risk Owner)**



- การใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องมีการใช้ประกอบการวิเคราะห์สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว ซึ่งการใช้ฐานข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ในที่นี้ ต้องพิจารณาร่วมกับเป้าหมายในอนาคต/เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ว่าไม่ควรด้อยกว่าเป้าหมาย
- อย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เป็นประเด็นใหม่ หรือไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน อาจไม่จำเป็นต้องใช้ฐานข้อมูลได้ แต่ให้พิจารณาเป้าหมาย หรือทิศทางในอนาคตประกอบ
- ควรกำหนดโอกาสและผลกระทบในลักษณะ Lead Lag ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System
- ในส่วนการวิเคราะห์และนำฐานข้อมูลนั้น ข้อมูลควรมาจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อทำการพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งควรเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการจัดเก็บฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลมีความทันกาล

## Concept :

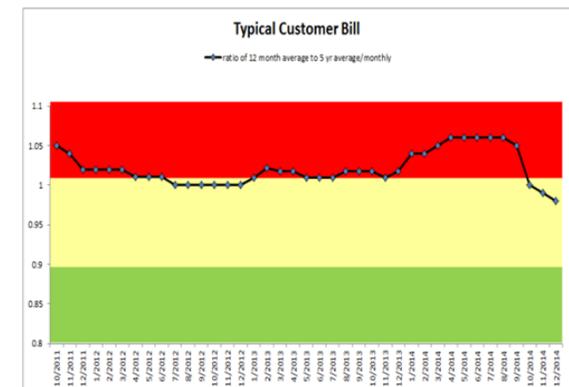
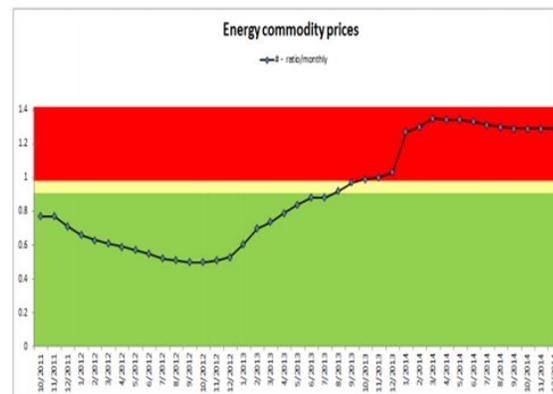
**Leading Event/Indicator  
(Likelihood)**

**Risk Factor**

**Lagging Event/Indicator  
(Impact)**

Description	Measure	Goal	Thresholds	Weighting
Energy commodity prices	# - Ratio / monthly	N/A	Red: $x \geq 1$ Yellow: $0.9 < x < 1$ Green: $x \leq 0.9$	High
Typical customer bill	Ratio of 12-month average to 5 yr. average / monthly	N/A	R: $x \geq 1$ Y: $0.9 < x < 1$ G: $x \leq 0.9$	High
State economic conditions	Unemployment % rate / monthly	N/A	R: $x \geq 9$ Y: $7 < x < 9$ G: $x \leq 7$	Medium
Exceedance of performance thresholds	# per every 3 years / monthly	N/A	R: $x \geq 4$ Y: $1 < x < 3$ G: $x = 0$	Medium
State regulatory success rate for prior 12 months	% of success rate / monthly	70%	R: $< 25\%$ Y: $25-70\%$ G: $\geq 70\%$	Low

Determined by risk owners  
Determined by experts



# การกำหนด I/L

## ปัจจัยเสี่ยง      ศักยภาพบุคลากรไม่รองรับการดำเนินงานในอนาคต

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

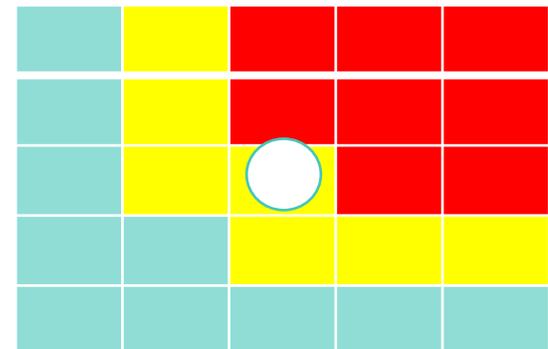
ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

Lagging Indicator

ผลกระทบ : บุคลากรมี Competency ตามที่องค์กรคาดหวัง

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

KRI	RA	RT
ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100%	95%



\*หมายเหตุ : การประเมินผลกระทบ ให้แบบconservative

**6. การรายงานผลการบริหาร  
ความเสี่ยง ต้องมีความถี่มาก  
น้อยแค่ไหน แล้วต้องเสนอ  
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ  
หรือไม่**



รายงานของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรนั้น ต้องมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส เช่นกัน

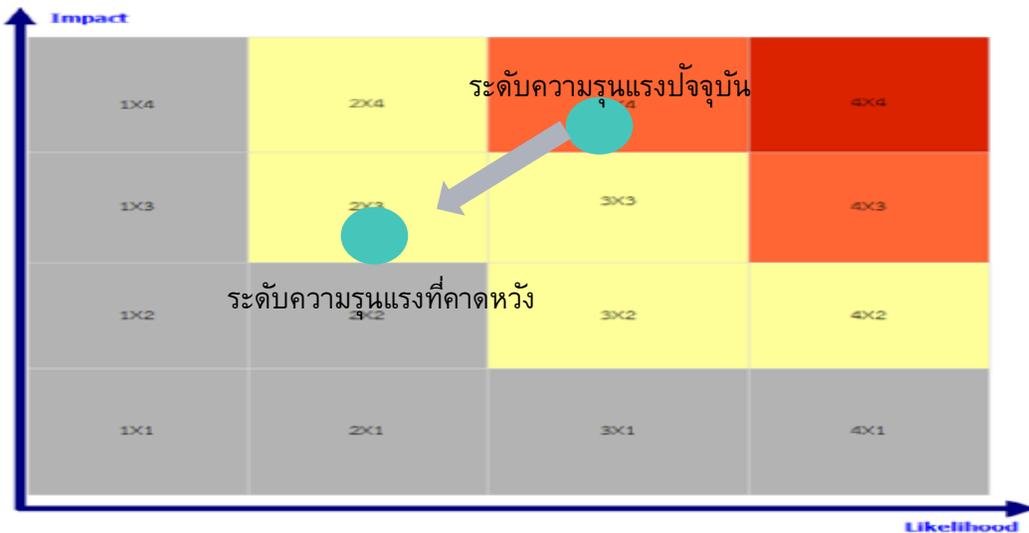
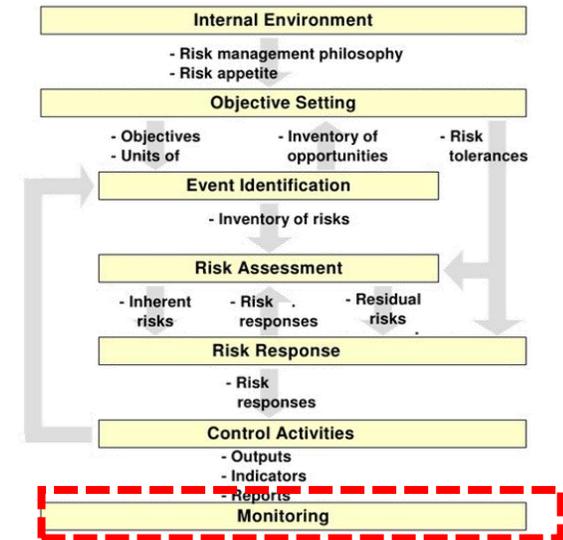
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควรรายงานครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง และครอบคลุมทั้งแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) รวมทั้งระดับความรุนแรงก่อนและหลังการบริหาร นอกจากนี้ ต้องมีการรายงานค่า RA RT และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

# การติดตามและการรายงานผล (Monitoring and Reporting)



องค์ประกอบการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายงานระดับความรุนแรง ค่าเป้าหมายความเสี่ยง (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับ เป้าหมายที่คาดหวัง
2. การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ทั้งมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control)
3. การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาทผลยอดขาย 32,320 ล้านบาท ส.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย)</li> <li>- ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด)</li> <li>- ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลิตภัณฑ์ยอด</li> <li>- ปรับแผนส่งเสริมการขาย</li> <li>- ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลิตภัณฑ์ยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก</li> <li>- จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction</li> </ul>
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

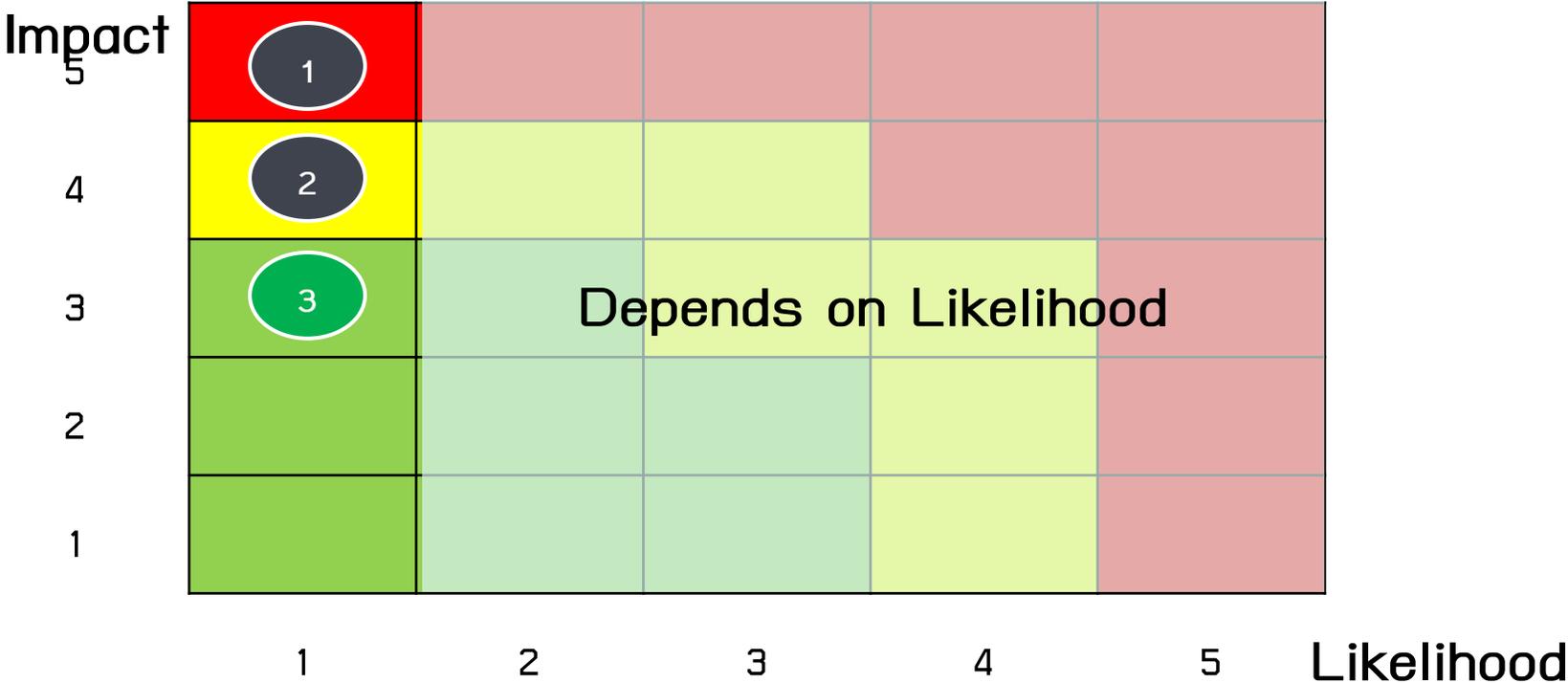
# KRI Dashboard vs Risk Profile



KRI Dashboard

KRI's	High		Medium		Low	Overall Risk Assessment
	Energy Commodity Prices	Typical Customer Bill	State Economic Conditions	Performance Threshold Number of Times Exceeded in Last Year	Advocacy Success Rate Regarding Regulatory Issues	
Regulatory Risk	result	result	result	result	result	result

Risk Profile



## 7. การบูรณาการกระบวนการ บริหารความเสี่ยง กับการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา อย่างไร

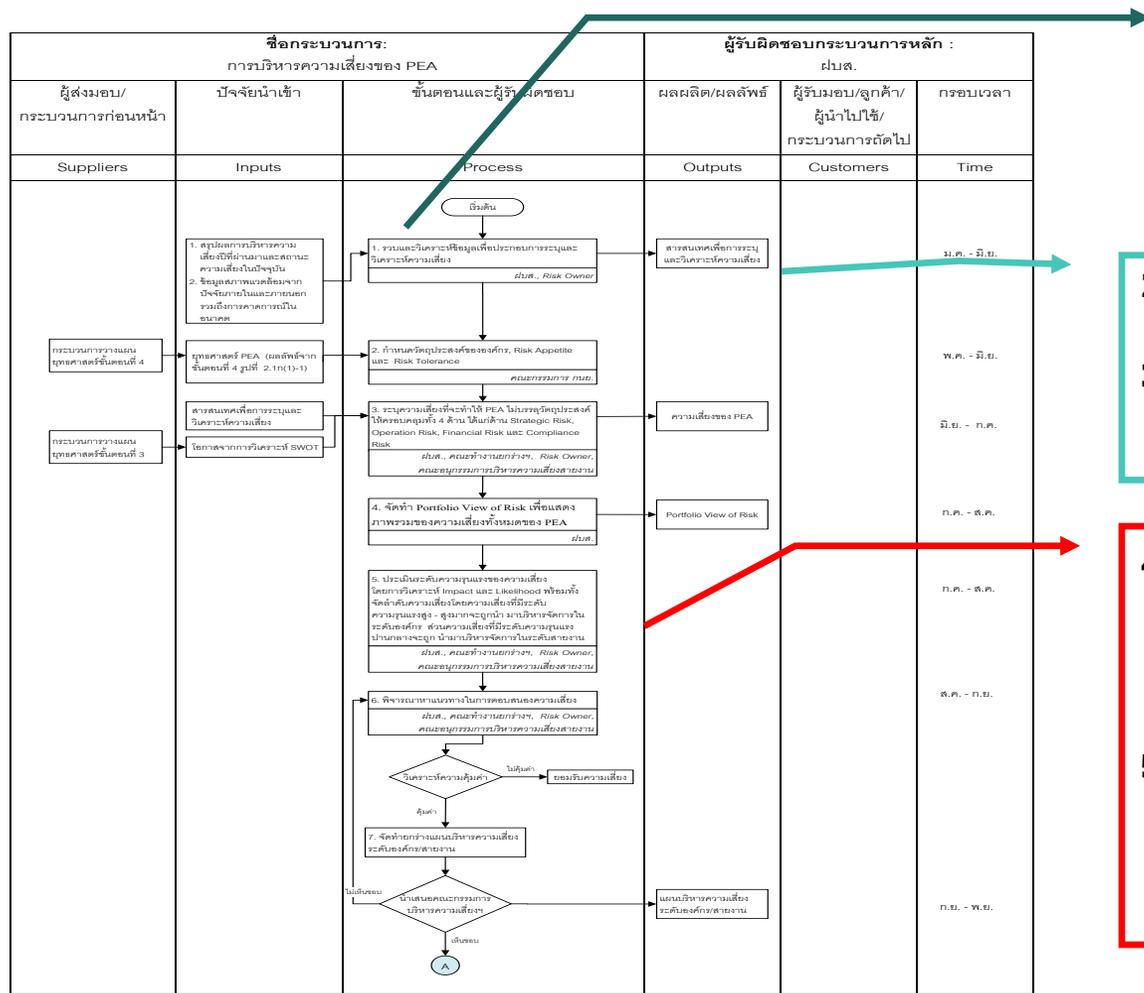


รายงานของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรนั้น ต้องมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส เช่นกัน

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควรรายงานครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง และครอบคลุมทั้งแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) รวมทั้งระดับความรุนแรง ก่อนและหลังการบริหาร นอกจากนี้ ต้องมีการรายงานค่า RA RT และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

# การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์องค์กรและการลงทุนที่สำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบันจะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการวางแผนกลยุทธ์



**1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นตอน ได้แก่ รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า การกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดแผนงานประจำปี**

**2. ผลผลิต/ผลลัพธ์ ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนจากความเสี่ยง ควรเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการวางแผน**  
**3. ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละขั้นตอนต้องสอดคล้องกับระยะเวลาของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

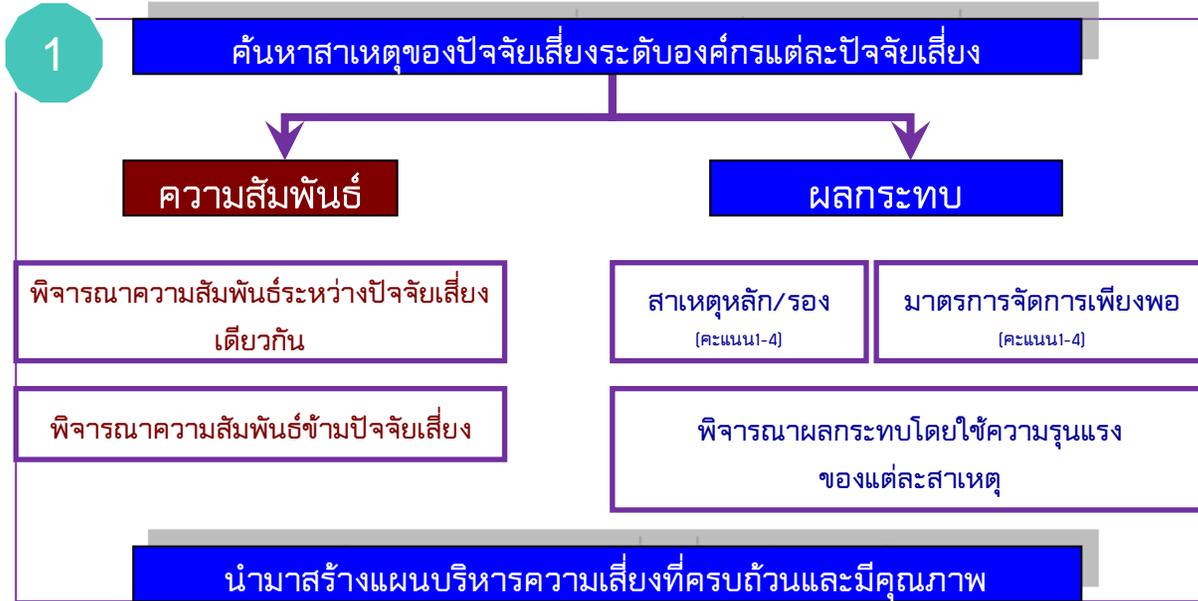
**4. ขั้นตอนที่3 สามารถพัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อกรองปัจจัยเสี่ยงที่ได้มาโดยการพิจารณาจากระดับการควบคุมภายใน เช่น ด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย**  
**กระบวนการควบคุม และการติดตาม เป็นต้น**  
**5. การวิเคราะห์ Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงในอนาคต**

**8. การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (mitigation plan) ต้องพิจารณาอย่างไร แล้วต้องครอบคลุมทุกสาเหตุหรือไม่**



ต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุต่างๆ ที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น และพิจารณาควบคุมไปกับการควบคุมภายในที่ได้ทำการประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน จึงวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงต่างที่เป็นการจัดการที่สาเหตุ โดยในคู่มือการบริหารความเสี่ยง จะมีการกำหนดให้วิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ซึ่ง รัฐวิสาหกิจ ควรมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการอย่างน้อย 2 ทางเลือกก่อนตัดสินใจกำหนดเป็นแผนจัดการความเสี่ยง

# แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น

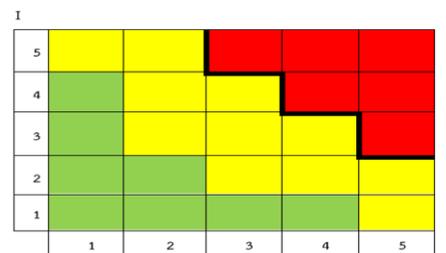


## 2 เกณฑ์ในการพิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอ

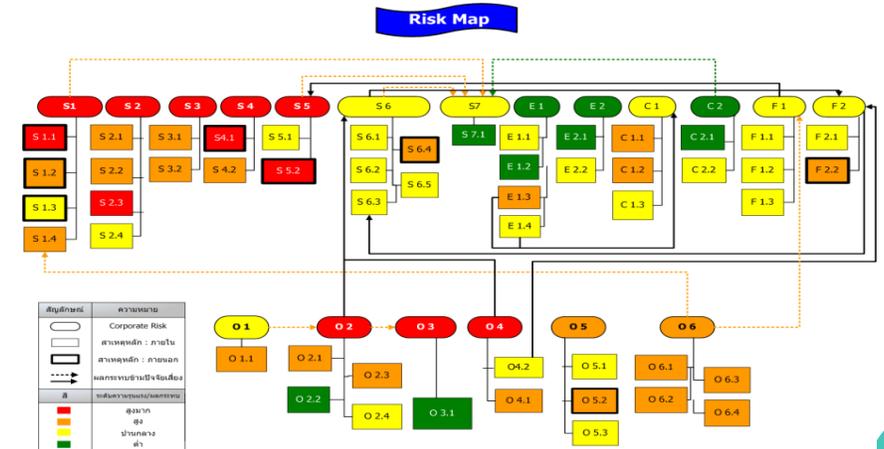
ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 5	กระทบต่อปัจจัยเสี่ยงค่อนข้างมาก	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือ มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้สามารถจัดการได้
ระดับ 3	กระทบต่อปัจจัยเสี่ยงปานกลาง	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการค่อนข้างเพียงพอ
ระดับ 1	กระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์

## 3 วิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

การพิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 3 ระดับ



## 4 การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map



Risk Factor	
Risk Owner	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)

**9. การสำรวจเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนความตระหนักและเป็นไปตามการวางแผนทางวัฒนธรรม ความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างไร**



การสำรวจความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์/วิธีการในการประเมินความตระหนักที่ดี เนื่องจากสำรวจความตระหนักเป็นการสำรวจเชิงพฤติกรรมในการตอบสนองหรือดำเนินการต่อเรื่องที่พึงประสงค์ ซึ่งต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตั้งแต่ต้นก่อน เพื่อให้สามารถสำรวจความตระหนักเพื่อให้สะท้อนถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งหากไม่มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตั้งแต่ต้น จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

Figure 6.1: Culture Spectrum



➤ บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่จะเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

➤ การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทักษะ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

## Culture

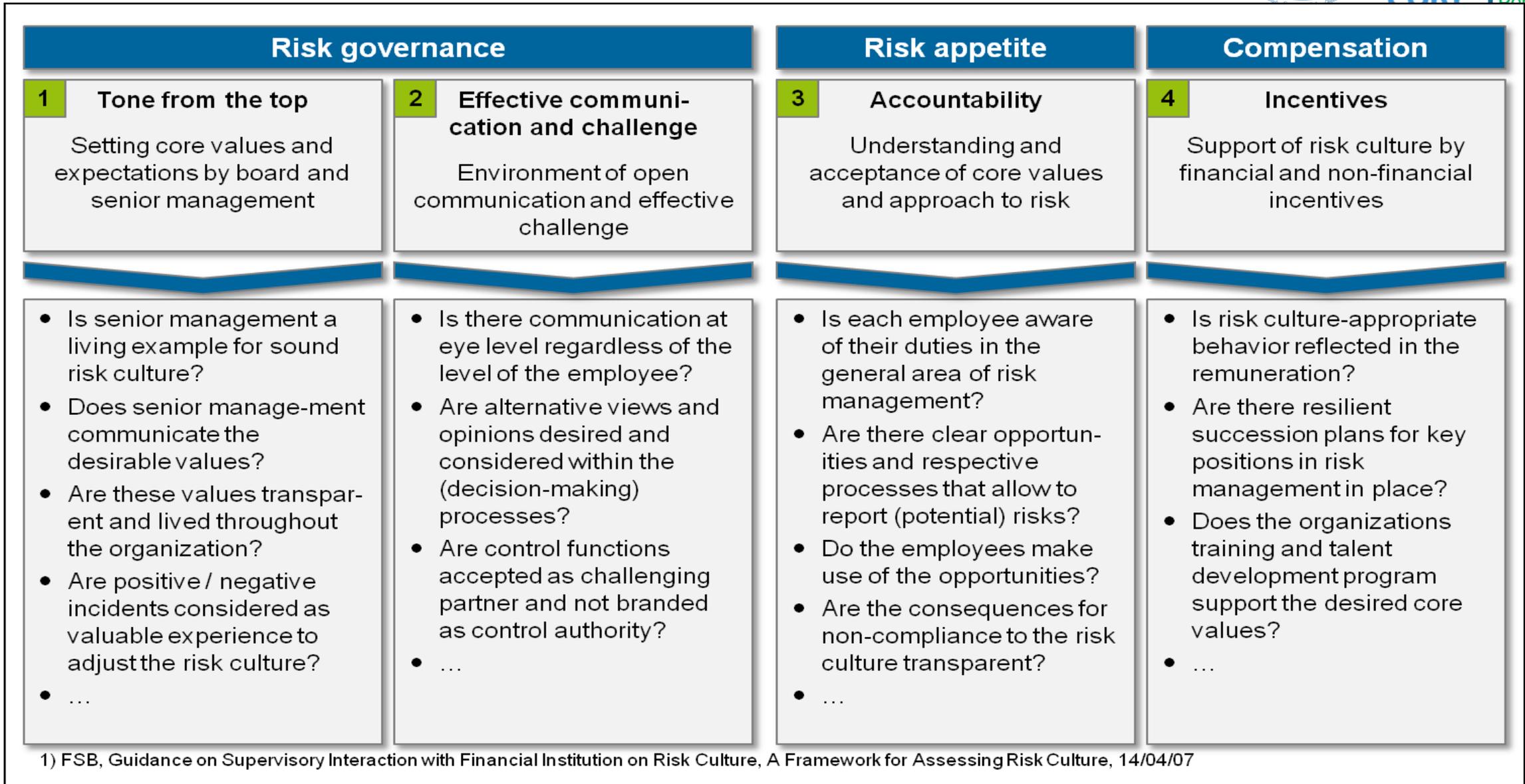
Instilling more transparency and risk awareness into an entity's culture requires actions such as:

- **Implementing forums** or other mechanisms for sharing information, making decisions, and identifying opportunities.
- **Encouraging people to escalate issues and concerns** without fear of retribution.
- **Clarifying and communicating roles and responsibilities** for the achievement of strategy and business objectives, including responsibilities for the management of risk.
- **Aligning core values, behaviors, and decision-making** with incentives and remuneration models.
- **Developing and sharing a strong understanding of the business context** and drivers of value creation.

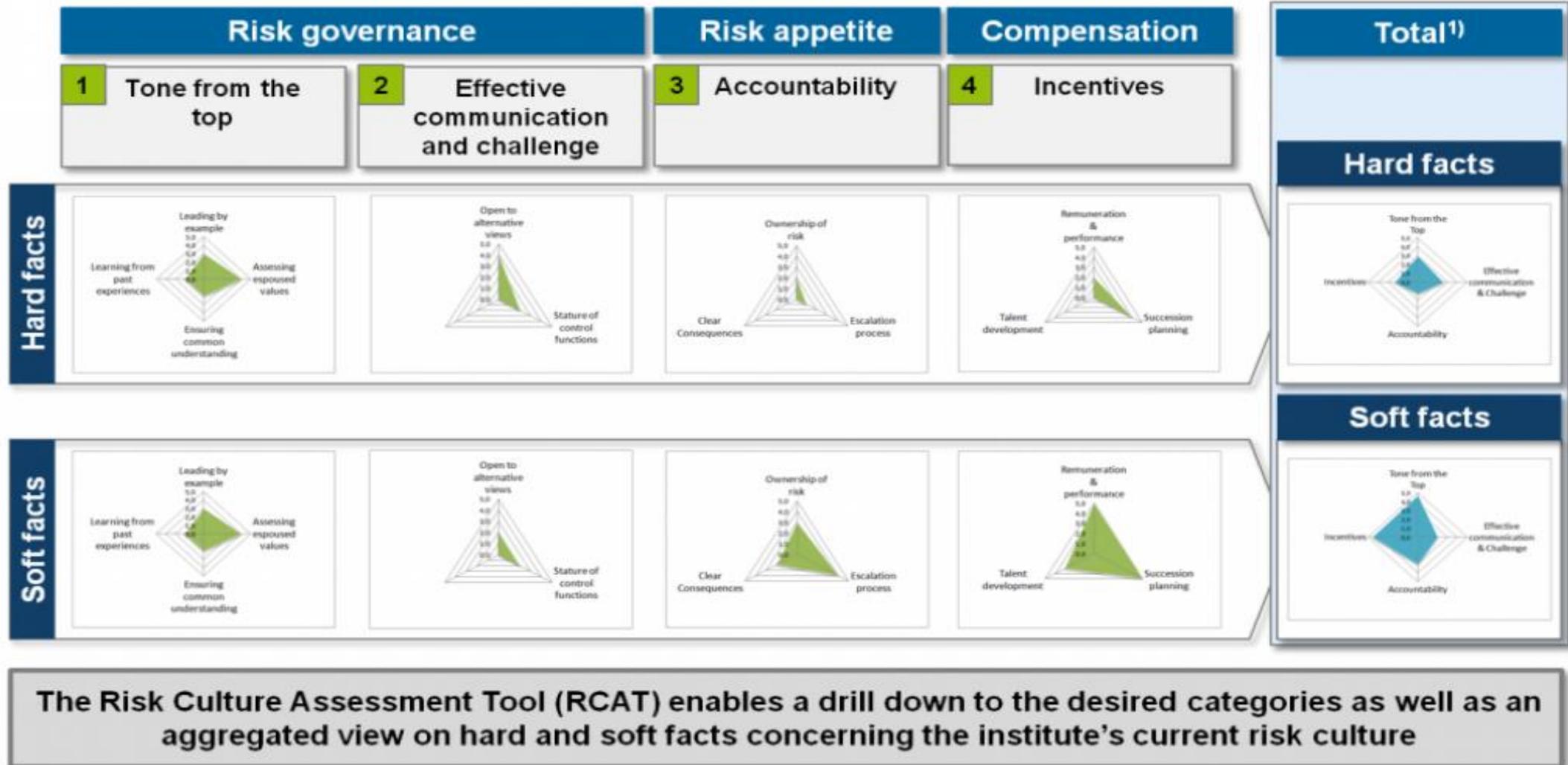


Source: [Deloitte \(2012\) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'](#)

Source: [McKinsey \(2015\) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'](#)







1) Aggregation according to preset weightings for the four categories with hard and soft facts

Figure 4: Key risk culture indicators (KRCIs)

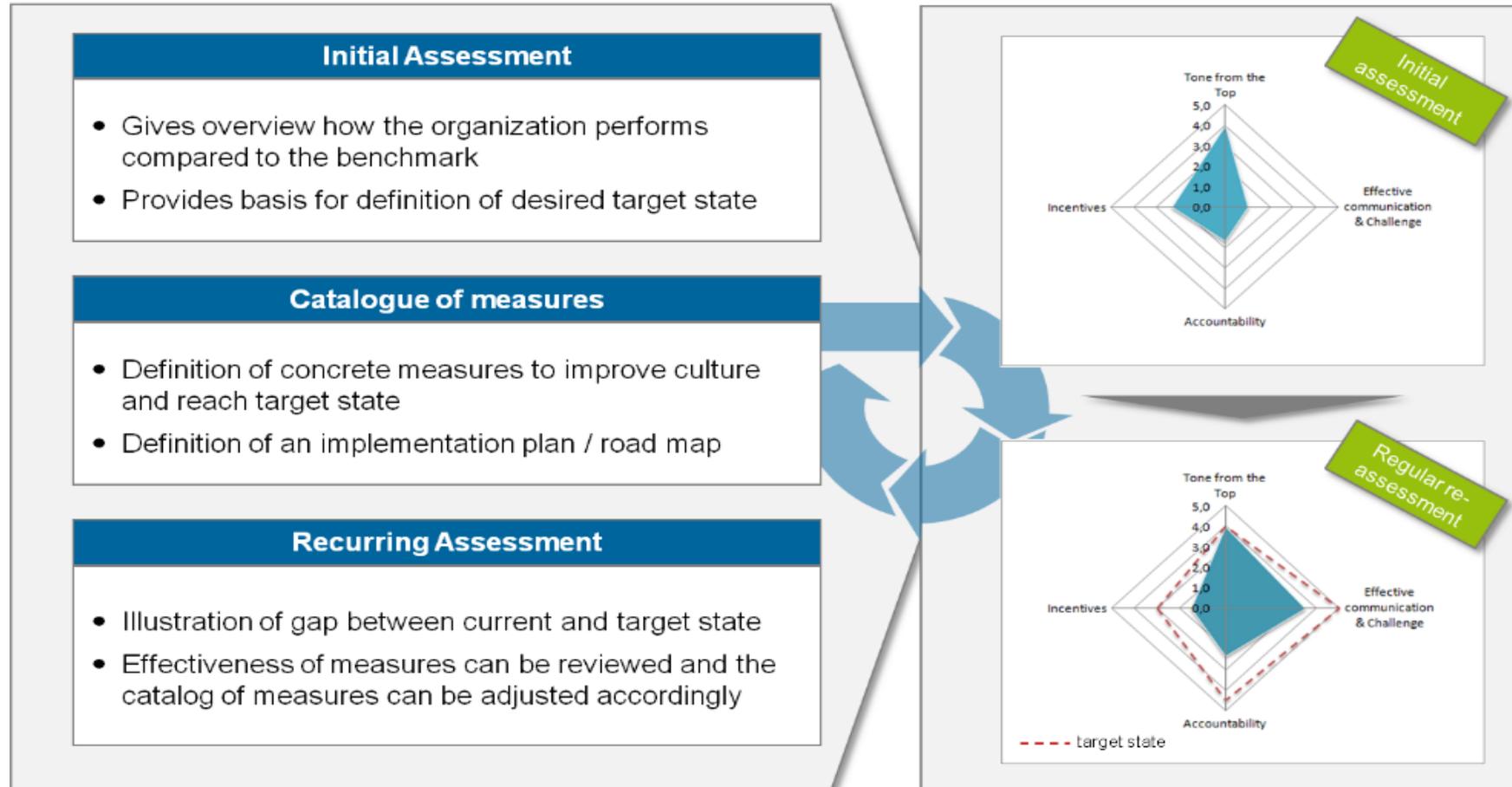


Figure 5: Recurring risk culture assessment process

**10. ขอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำ Risk Correlation Map การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ**

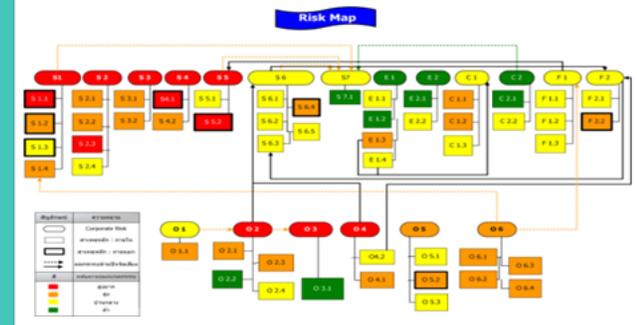


การจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางที่องค์กรมีอยู่ โดยต้องวิเคราะห์ผ่านองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ
4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

**Risk Map**

1. การกำหนดสาเหตุของความเสียหาย น้ำหนักของสาเหตุ และระดับความรุนแรงของสาเหตุ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ
4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร



**11. เมื่อ รส. กำหนดนโยบาย GRC ที่สะท้อนการบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันแล้ว ยังจำเป็นต้องมีนโยบายแยกของ G, R และ C ด้วยหรือไม่**



เมื่อกำหนดนโยบาย GRC ในภาพรวมแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายแยก ทั้งนี้นโยบาย GRC ต้องมีความชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้ง G R และ C เพื่อให้สามารถถ่ายทอดนโยบายไปกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

# Where policy management fits in the GRC ecosystem

This illustration demonstrates how policy management is central to the GRC ecosystem and must be integrated with all governance, risk management, and compliance structures and activities. Policies have a corresponding impact on the integrity of the organization and what OCEG refers to as Principled Performance.

## POLICIES IN THE CONTEXT OF GRC

GRC is the integrated collection of capabilities that enable an organization to demonstrate Principled Performance by:

- Reliably achieving objectives
- Addressing uncertainty
- Acting with integrity

Policies are critical to all three elements of GRC for the organization. Defining appropriate policies requires understanding the current and changing contexts of the organization.

©OCEG, Contact support@oceg.org for comments, reprints or licensing

# Where policy management fits in the GRC ecosystem

This illustration demonstrates how policy management is central to the GRC ecosystem and must be integrated with all governance, risk management, and compliance structures and activities. Policies have a corresponding impact on the integrity of the organization and what OCEG refers to as Principled Performance.

DESIGNED BY:

SPONSORED BY:

**POLICIES IN THE CONTEXT OF GRC**

GRC is the integrated collection of capabilities that enable an organization to demonstrate Principled Performance by:

- Reliably achieving objectives
- Addressing uncertainty
- Acting with integrity

Policies are critical to all three elements of GRC for the organization. Defining appropriate policies requires understanding the current and changing contexts of the organization.

## GOVERNANCE

Policies define the organization's governance structure, culture, and behavior to reliably achieve objectives. Without good policy as a guide, corporate culture and control morphs, changes, and takes unintended paths.

## RISK MANAGEMENT

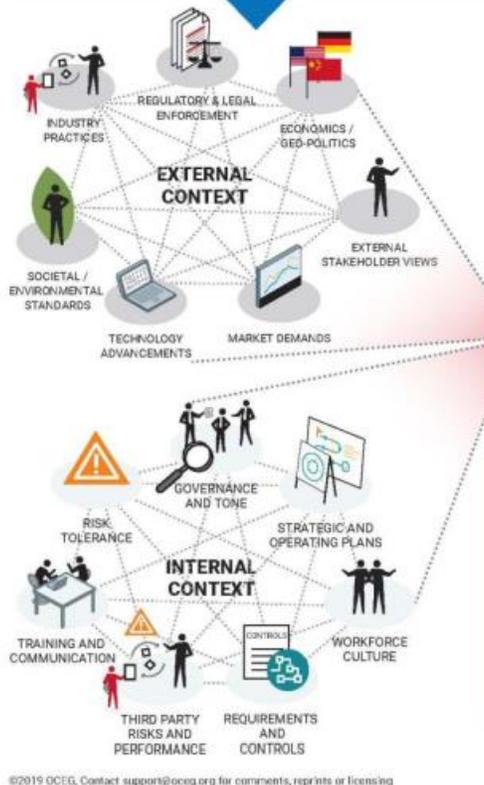
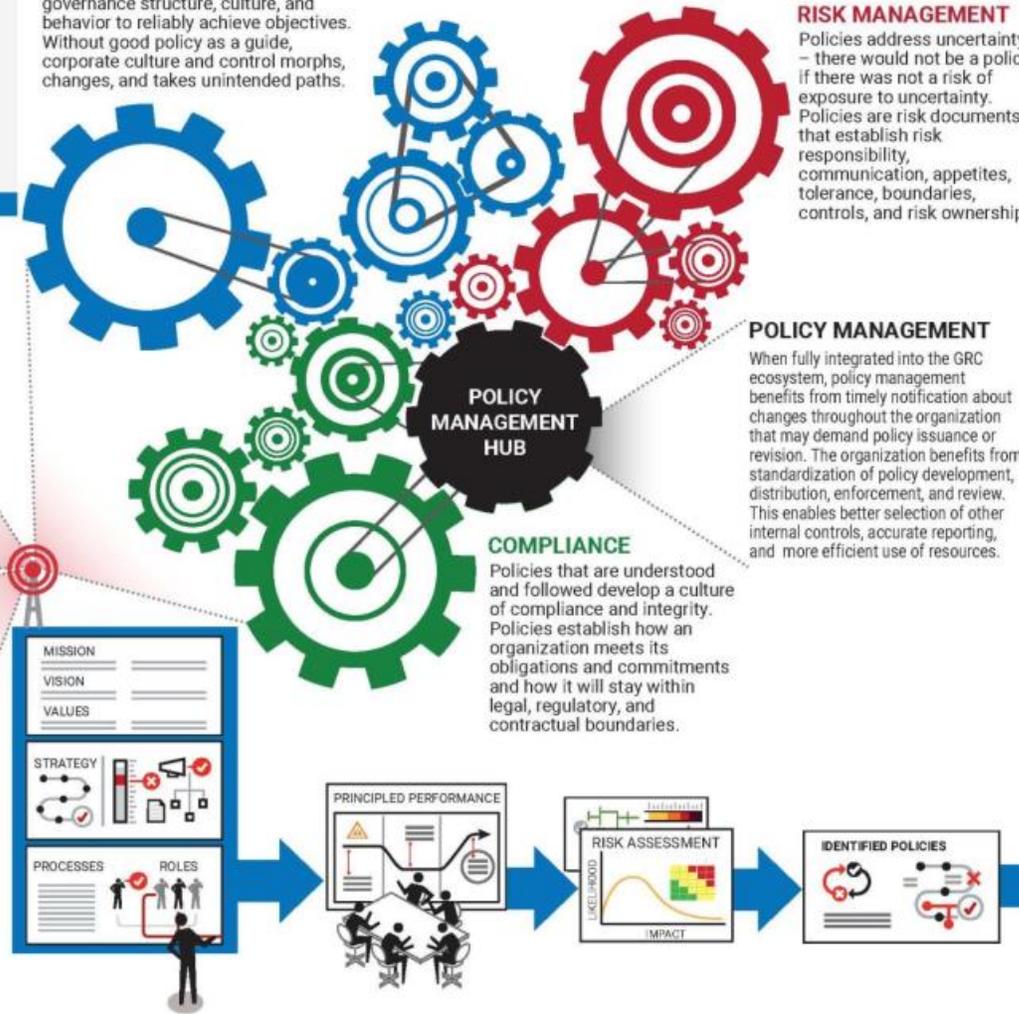
Policies address uncertainty – there would not be a policy if there was not a risk of exposure to uncertainty. Policies are risk documents that establish risk responsibility, communication, appetites, tolerance, boundaries, controls, and risk ownership.

## POLICY MANAGEMENT

When fully integrated into the GRC ecosystem, policy management benefits from timely notification about changes throughout the organization that may demand policy issuance or revision. The organization benefits from standardization of policy development, distribution, enforcement, and review. This enables better selection of other internal controls, accurate reporting, and more efficient use of resources.

## COMPLIANCE

Policies that are understood and followed develop a culture of compliance and integrity. Policies establish how an organization meets its obligations and commitments and how it will stay within legal, regulatory, and contractual boundaries.



## POLICIES & THE 3 LINES OF DEFENSE

### 1<sup>st</sup> Line of Defense – The Business

The line of business from operational management down to the front-line employees (e.g., accounting, sales, operations) need to be aware of, understand, and apply policies to their business context. Policies are only effective if they are accessible and followed at all levels of the organization.



### 2<sup>nd</sup> Line of Defense – Back-Office of GRC

Back-office GRC functions are tasked with keeping policies current and relevant to the business in context of changes in the business, risk, and regulatory environments. Policies need to be appropriately written, effectively managed, and monitored throughout the business.



### 3<sup>rd</sup> Line of Defense – Audit/Assurance

Audit provides assurance to executives and stakeholders that policies are appropriately managed and kept current by the 2nd line of defense, and that they are clearly understood and followed by the 1st line of defense, and that internal controls related to policies are effective and operational.



©2019 OCEG, Contact support@oceg.org for comments, reprints or licensing

**ถาม :**

**12. หากคณะกรรมการประกอบด้วย  
ประธาน/อนุกรรมการคณะ CG  
RM&IC และหน่วยงานกฎหมาย  
เมื่อพิจารณาหรือรับทราบ ระเบียบ  
วาระต่าง ๆ จะถือว่าได้บูรณาการ  
ร่วมระหว่าง GRC ด้วยหรือไม่**

**ตอบ :**



ยังไม่ถือว่าบูรณาการ เพราะทุกหน่วยงานมี  
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว  
ในการพิจารณาการบูรณาการ GRC เป็นการพิจารณาใน  
ลักษณะของการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นของหน่วยงานที่  
ต้องร่วมกันทำงาน และมีจุดที่แสดงความเชื่อมโยงของ  
การทำงานร่วมกันที่ชัดเจน มิใช่เพียงแค่การมี  
คณะกรรมการเท่านั้น

# TRIS Team

พรพิมล วาณิชยาภรณ์ (หน้อย)  
ผู้อำนวยการ

☎ 02-032-3000#8200  
✉ Pornpimol@tris.co.th

วรรณฤดี มั่นโยทัย (แอน)  
รองผู้อำนวยการ

☎ 02-032-3000#8204  
✉ Wunrudee@tris.co.th

ปิติโชติ วิเศษสุขุมิตร (เล็ก)  
ผู้จัดการส่วน

☎ 02-032-3000#8214 ✉ Petichot@tris.co.th

พีรวัส โทมลภิส (แชมป์)  
รองผู้จัดการส่วน

☎ 02-032-3000#8226 ✉ Peerawat@tris.co.th





ขอบคุณค่ะ/ครับ

25 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้อง คริสตัล บอลรูม โรงแรมวันนา