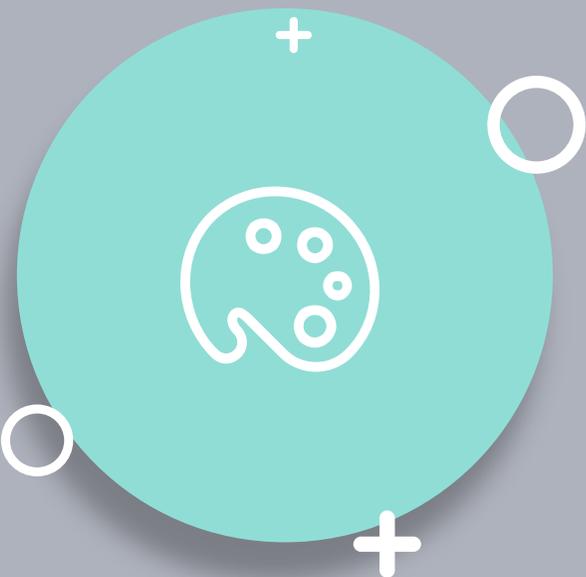


**กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
(Risk Management and Internal Control : RM & IC)  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise Assessments Model: SE-AM)**

<b>13:00 – 13:30</b>	<b>ลงทะเบียน</b>
<b>13:30 – 13:40</b>	<b>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กล่าวเปิดการสัมมนา</b>
<b>13:40 – 13:55</b>	<b>คุณปิยะบุตร ชลวิจารณ์ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแล การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กล่าวภาพรวมการประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</b>
<b>13:55 – 15.00</b>	<b>การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 1</b>
<b>15:00 – 15:15</b>	<b>พักรับประทานอาหารว่าง</b>
<b>15:15 – 15:45</b>	<b>การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 2</b>
<b>15:45 – 1:30</b>	<b>ถาม-ตอบ</b>
<b>16:30</b>	<b>จบการสัมมนา</b>





# ความสำคัญของการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)

โดย คุณปิยะบุตร ชลวิจารณ์  
ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลการ  
ประเมินผลการพัฒนาองค์กรของ  
รัฐวิสาหกิจ  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม  
ภายใน

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

## Risk Management

- RM ensures Business Continuity (ความต่อเนื่อง) and Sustainability (ความยั่งยืน)
  - Avoiding business disruption
  - Uncertainties
  - Threats
  - Providing precautionary disciplines

For Governing Board

- RM addresses :
  1. Vision, Mission, Core Values
  2. Strategies (Responses, Long Term Goals and Policies)
  3. Operation (Right Workforce, Cost Structure, Service Quality, Brand & Reputation, Organization Structures & System, Fraud & Safety, IT & Technology & Communication)
  4. Financial Health
  5. Compliance (Conformity to rules & regulation, Transparency & Corporate Governance and Standards & Discipline)



- การที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องเผชิญการแข่งขันทั้งทางตรง และทางอ้อม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น เช่น

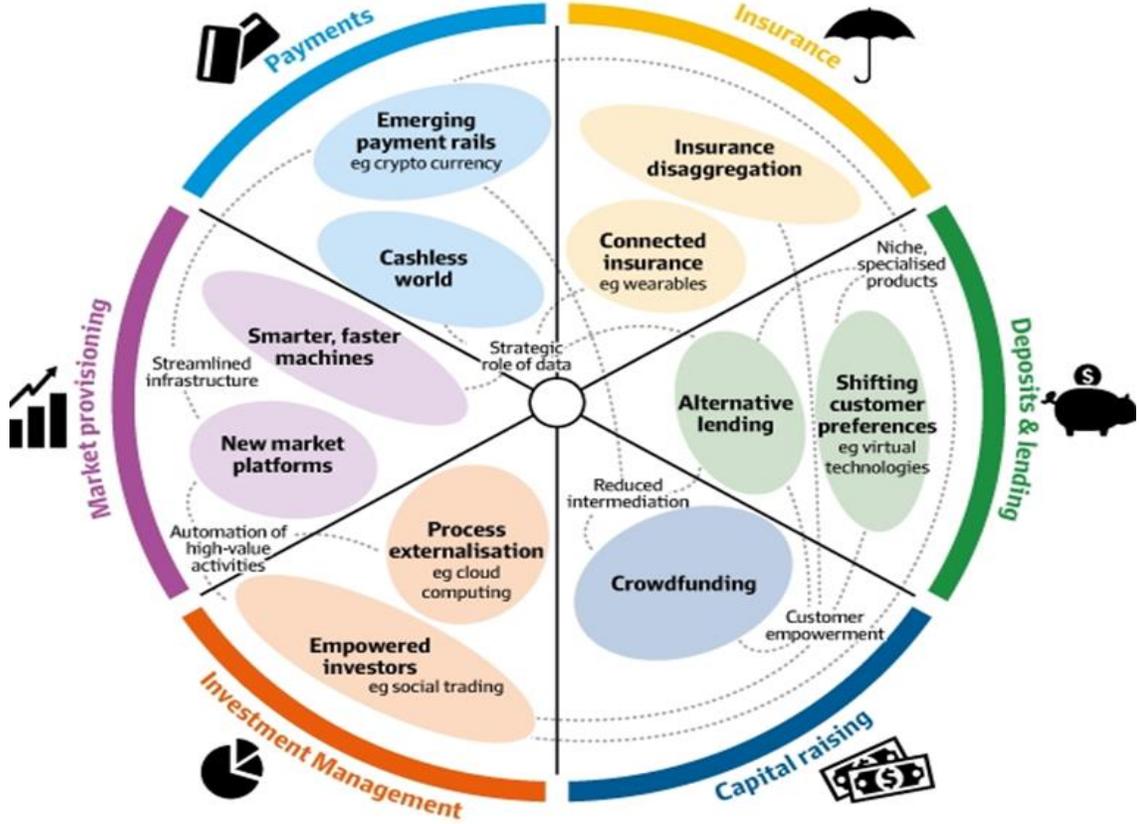
**ธุรกิจขนส่ง** ที่ ไปรษณีย์ไทย ทีโตน Kerry DHL SCG Express หรือแม้กระทั่ง ไลน์แมน ที่รับส่งพัสดุ ได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงผู้บริโภคได้มาก และปรับรูปแบบการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค การรับพัสดุถึงบ้าน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้



# Disruption of Banking Industry



Six clusters of financial services innovation



SOURCE: WORLD ECONOMIC FORUM

# ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง ???

หลักการ/แนวคิด การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## COSO 2017 - Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Exercises Board Risk Oversight</li><li>2. Establishes Operating Structures</li><li>3. Defines Desired Culture</li><li>4. Demonstrates Commitment to Core Values</li><li>5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Analyzes Business Context</li><li>7. Defines Risk Appetite</li><li>8. Evaluates Alternative Strategies</li><li>9. Formulates Business Objectives</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Identifies Risk</li><li>11. Assesses Severity of Risk</li><li>12. Prioritizes Risks</li><li>13. Implements Risk Responses</li><li>14. Develops Portfolio View</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>15. Assesses Substantial Change</li><li>16. Reviews Risk and Performance</li><li>17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>18. Leverages Information and Technology</li><li>19. Communicates Risk Information</li><li>20. Reports on Risk, Culture, and Performance</li></ol>

ที่มา: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดการแต่ละปัจจัย  
เสี่ยงที่มีนัยสำคัญ  
เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถ  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
รวมทั้งการระบุและบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้าง  
มูลค่าเพิ่มต่อองค์กร  
(Value Creation) เพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคตที่  
อาจเกิด  
ความเสี่ยงได้อย่างทันกาล

# ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ

COSO 2017 - Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance



เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน  
ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of  
Sponsoring Organization of Treadway Commission)  
โดยพัฒนามาจาก

- COSO 2013- Internal Control และ
- **COSO 2017 Enterprise Risk Management  
integrating with Strategy and Performance**
- รวมทั้งการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน  
ISO31000 version 2018

ทั้งนี้**เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่** ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ **COSO 2017** ซึ่งให้  
ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับ  
กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน การสร้างวัฒนธรรม  
องค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผน  
ยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการ  
กำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน  
สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กร  
มีแนวโน้มการบรรลุเป้าหมาย ได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

# ดำเนินการอย่างไรในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ



1. บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนดโครงสร้าง นโยบายการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรคมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - การสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)
3. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์กรทุกตัว การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk
4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
5. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. Governance & Culture  
15%

1.1

Exercises Board Risk & internal Control Oversight

1.2

Establishes Operating structures

1.3

Defines Desired Culture

1.4

Demonstrates Commitment to Core Values

1.5

Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

2. Strategy & Objectives Setting  
15%

2.1

Analyzes Business Context

2.2

Defines Risk Appetite

2.3

Evaluates Alternative Strategies

2.4

Formulates Business Objectives

3. Performance  
35%

3.1

Identifies Risk

3.2

selects and develops control activities

3.3

Assesses Severity of Risk

3.4

Prioritizes Risks

3.5

Implements Risk Responses

3.6

Develops Portfolio View- Risk Correlation Map & Portfolio view of Risk

4. Review & Revision  
15%

4.1

Reviews Risk and Performance

4.2

Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

4.3

Assesses Substantial Change

5. Information Communication & Reporting  
20%

5.1

Communicates Risk Information

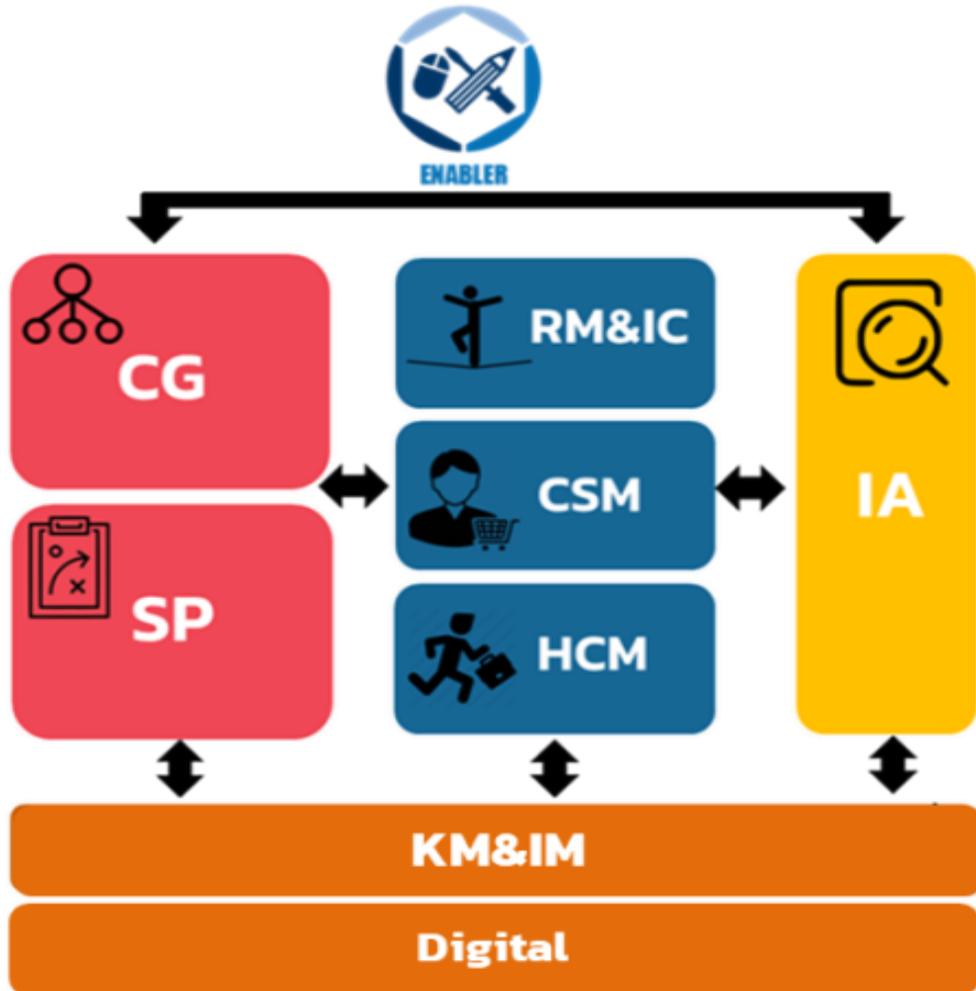
5.2

Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance

5.3

Leverages Information and Technology and Early warning system

# ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ

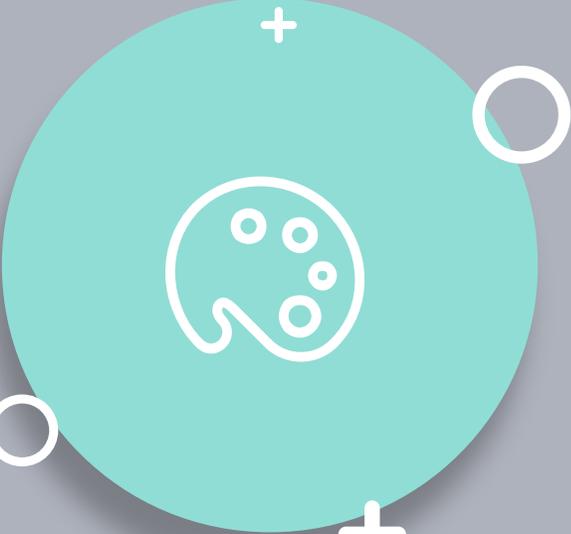


## Enablers (40 ± 15%)

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG& Leadership :)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)



Thank you



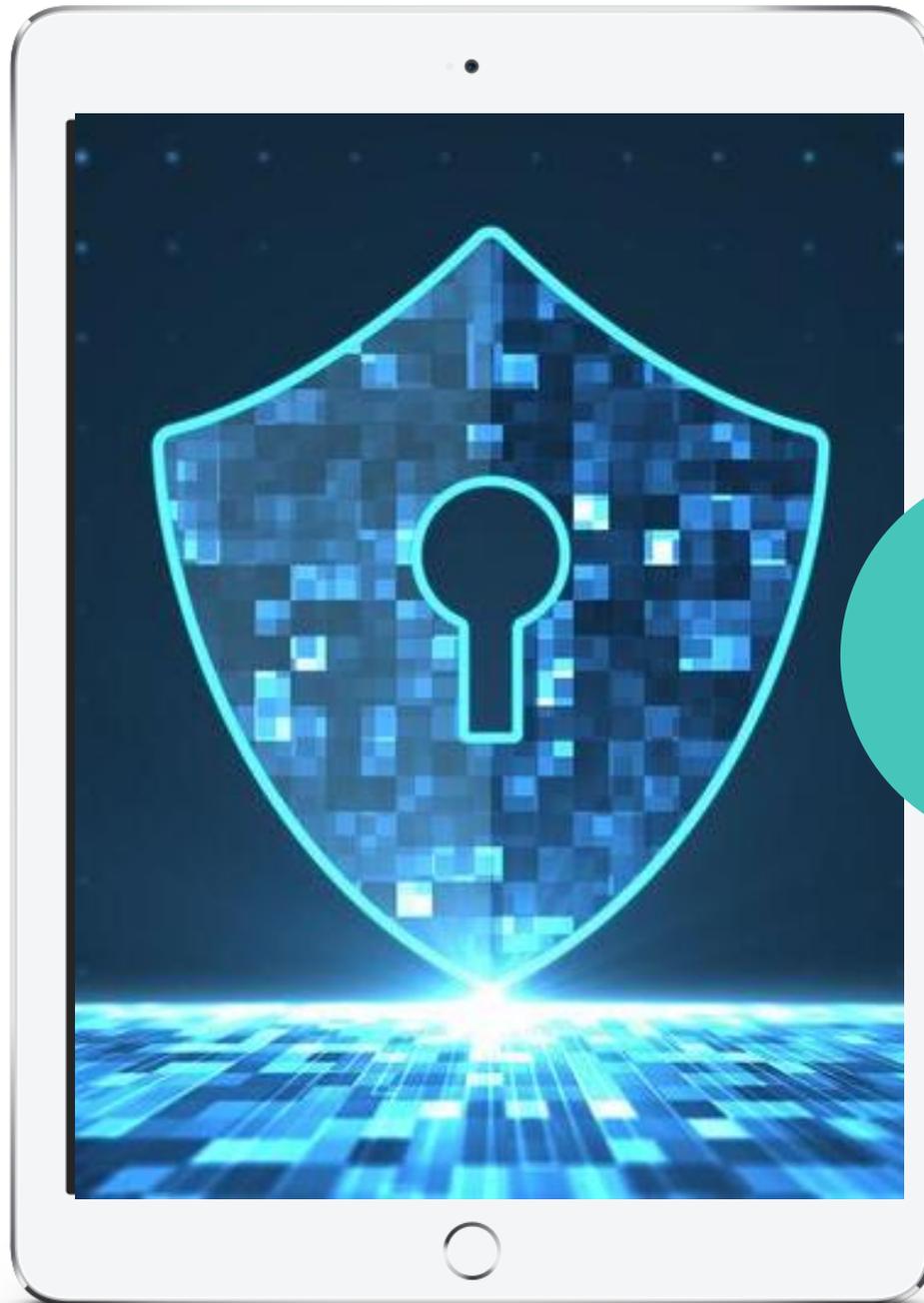
**การชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการ  
ควบคุมภายใน  
(Risk Management and Internal  
Control : RM & IC)  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise Assessments  
Model: SE-AM)**

# ประเด็นนำเสนอ

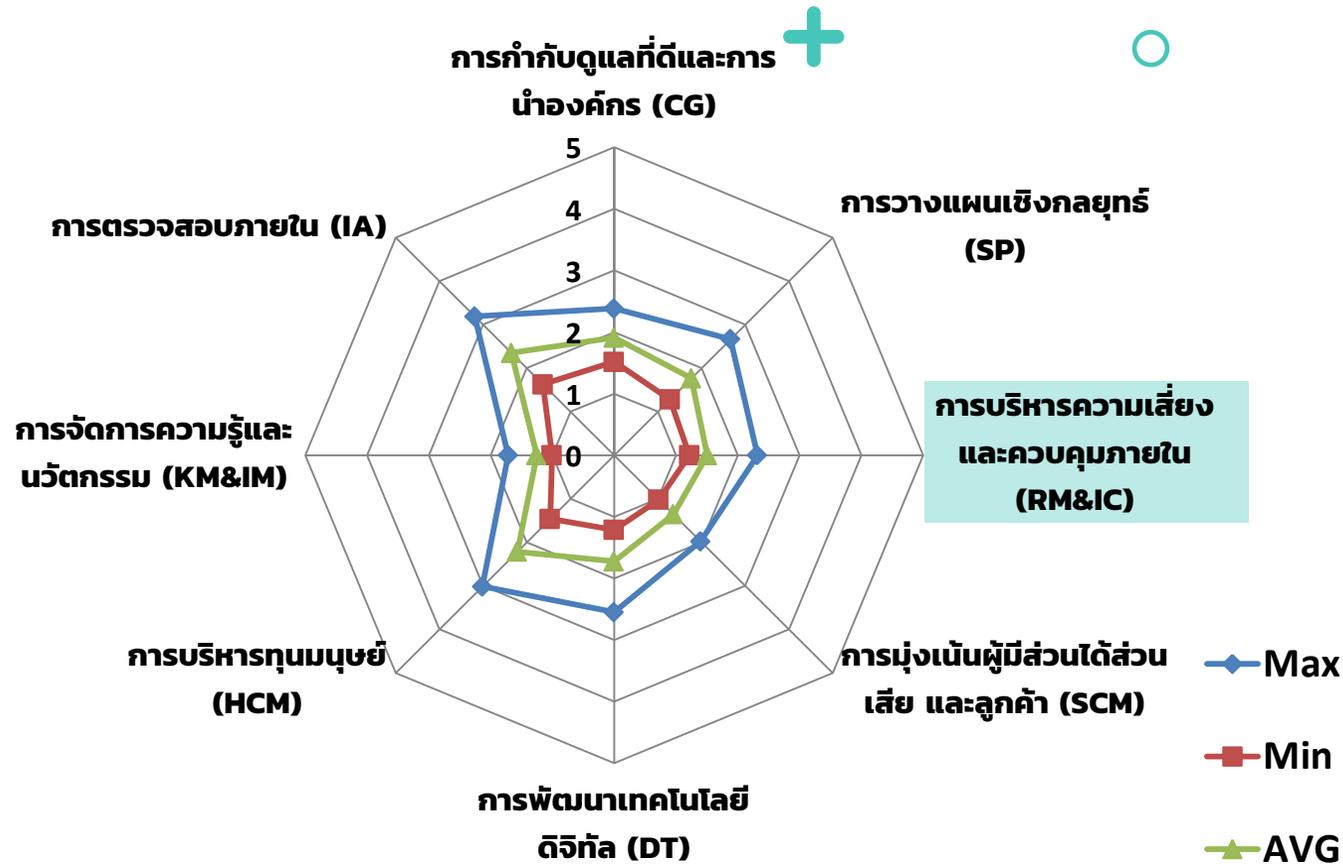
- + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)
- + แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563
- + คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions: FAQ)



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



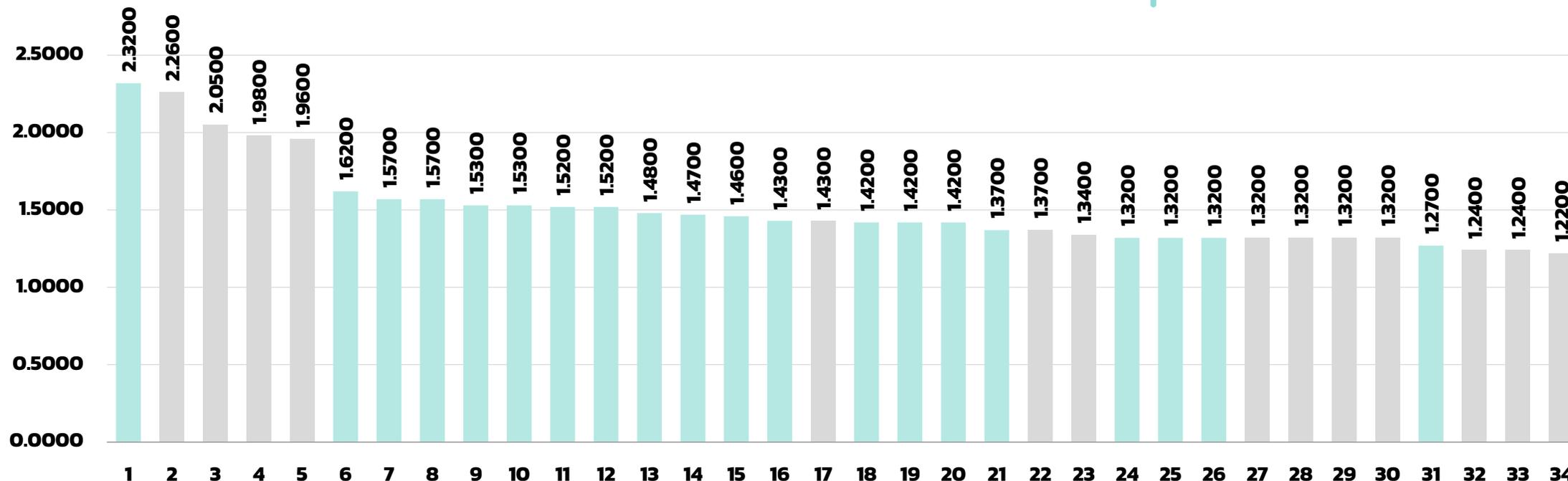
# + ผลประเมิน Baseline ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control : RM & IC)



	Max	Min	AVG
CG	2.3818	1.5178	1.9088
SP	2.6650	1.2800	1.7671
<b>RM&amp;IC</b>	<b>2.3200</b>	<b>1.2200</b>	<b>1.5074</b>
SCM	1.9800	1.0206	1.3556
DT	2.5506	1.2125	1.7259
HCM	3.0133	1.4638	2.2174
KM&IM	1.7134	1.0040	1.2521
IA	3.1889	1.6285	2.3507

เฉพาะรัฐวิสาหกิจ ปังบประมาณ

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



รัฐวิสาหกิจ ในระบบ SEPA

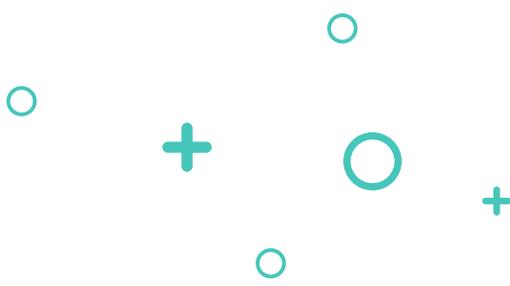
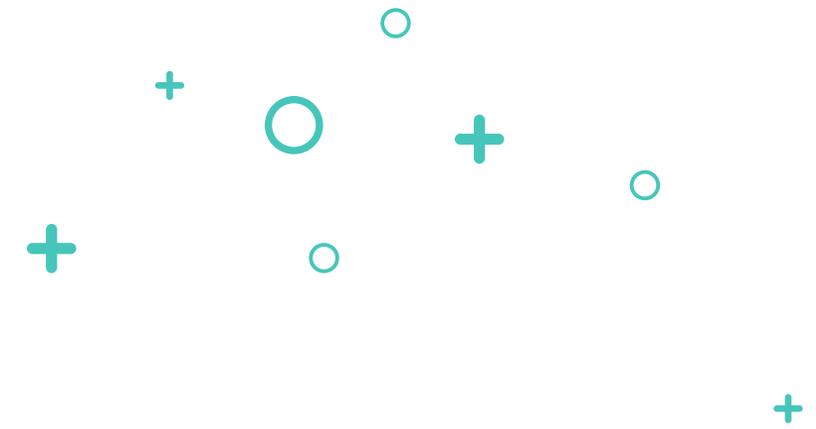
รัฐวิสาหกิจ ในระบบบริหารจัดการองค์กร



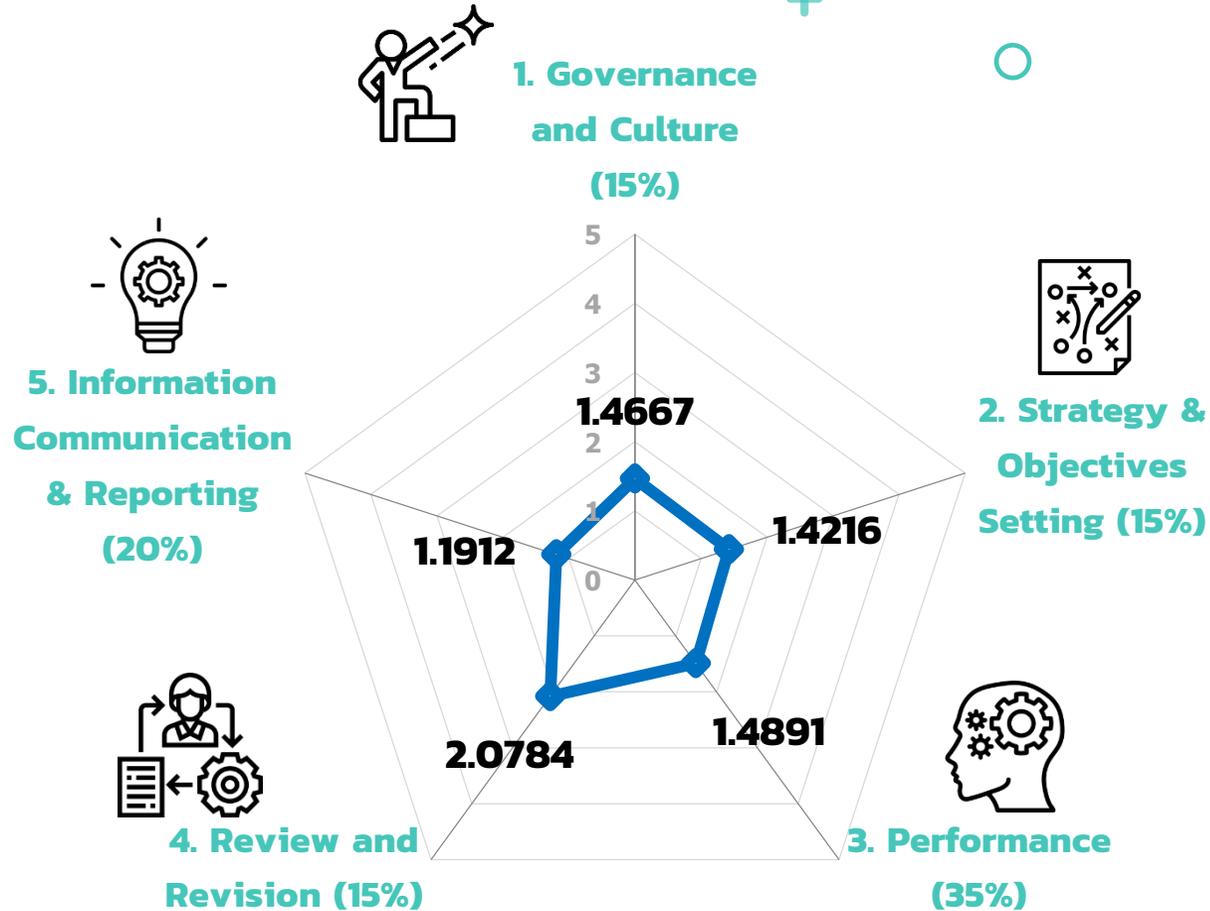
**ผลประเมินในส่วนของ  
 Risk&IC ของรัฐวิสาหกิจ  
 ปังบประมาณ 34 แห่ง  
 ซึ่งในภาพรวมของคะแนนอยู่ในระดับ  
 ที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาอยู่  
 ค่อนข้างมาก  
 ทั้งนี้ มากกว่า 90% ของรัฐวิสาหกิจ  
 ปังบประมาณ  
 ยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 2.0000**



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



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



หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

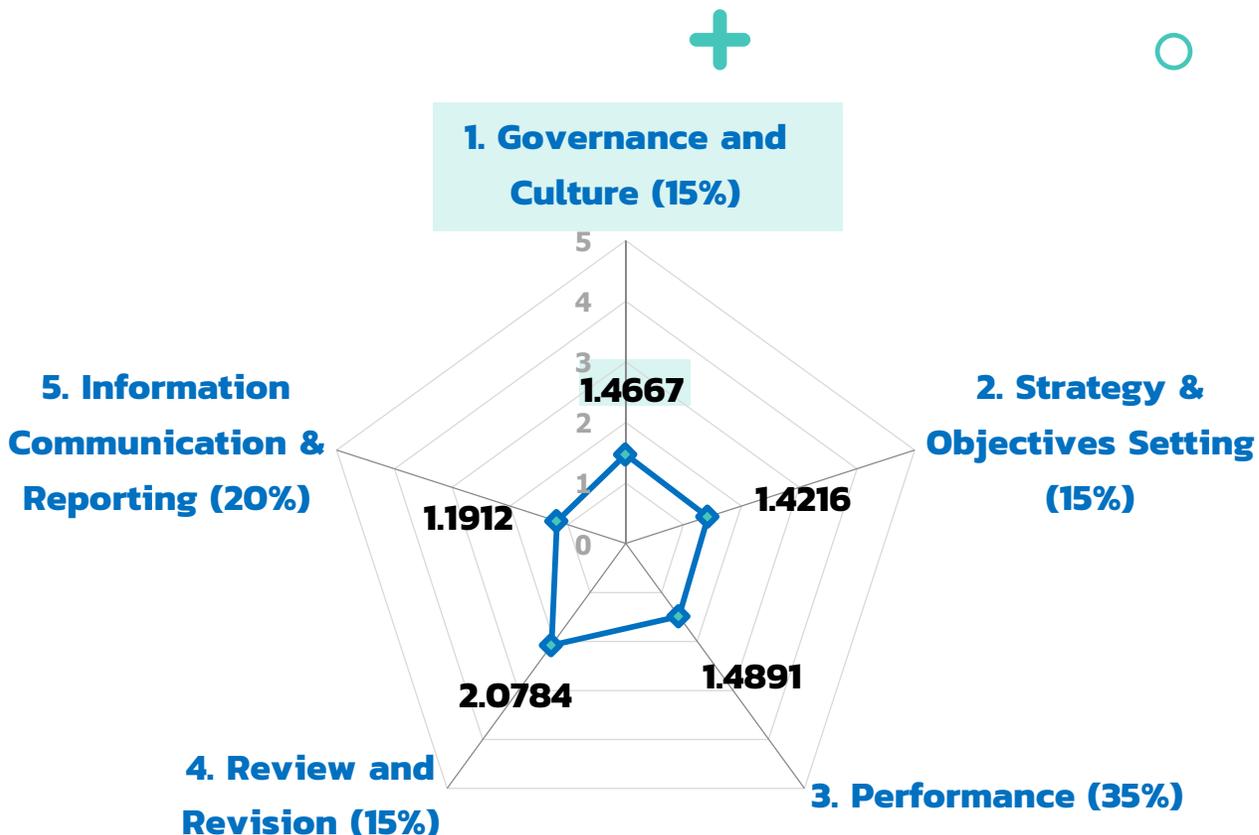
**4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision)**  
2.0784 คะแนน

หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

**5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และ การรายงานผล (Information Communication & Reporting)**  
1.1912 คะแนน

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

## ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module



### 1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (15%)

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

### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

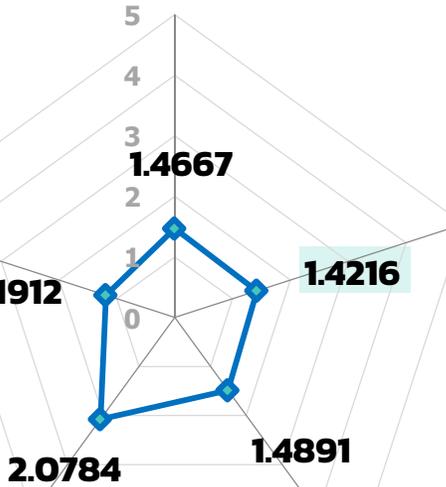
- + รส. มีการกำหนดหน่วยงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร รวมถึงมีการจัดทำคู่มือ
- ยังไม่มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ยังไม่มีการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะกรรมการ รส.
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนในการสร้าง Risk Culture ในองค์กร รวมถึงยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร

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



## ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module

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



### 2. Strategy & Objectives Setting (15%)

### 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)

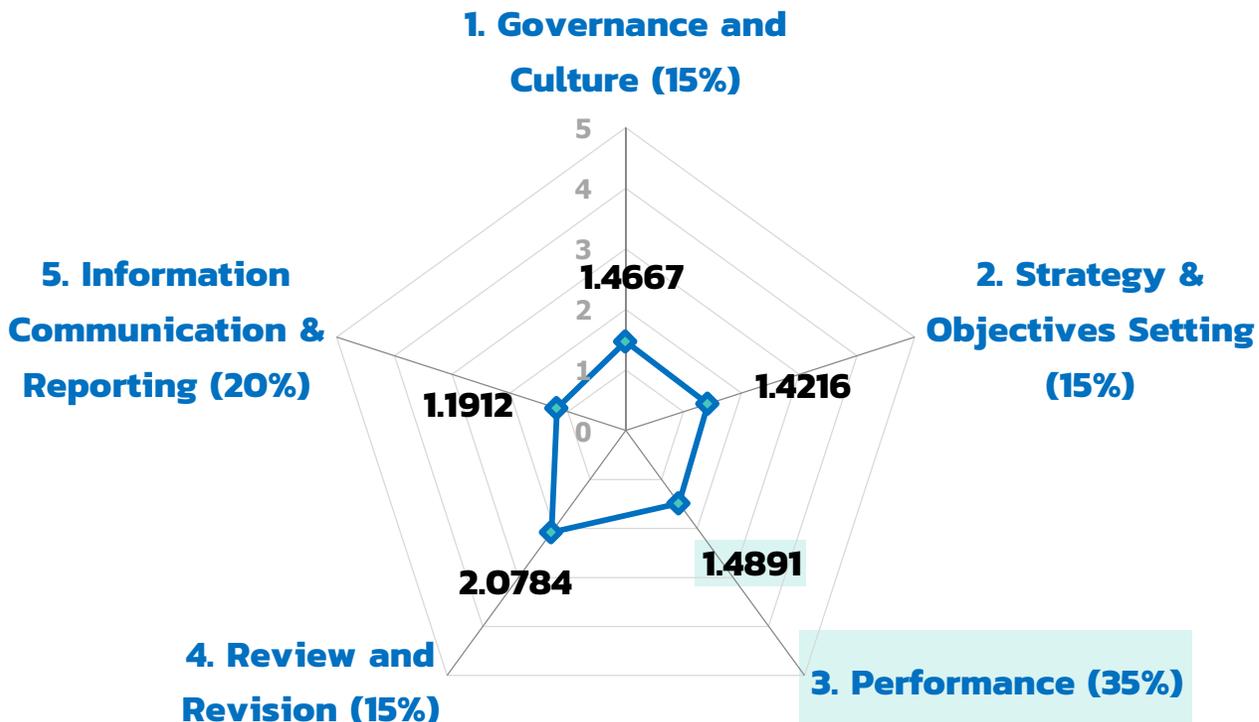
### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + มีกระบวนการในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร (Business Objective)
- ยังไม่มีการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กรที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- ยังไม่มีการดำเนินการทำ 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%)

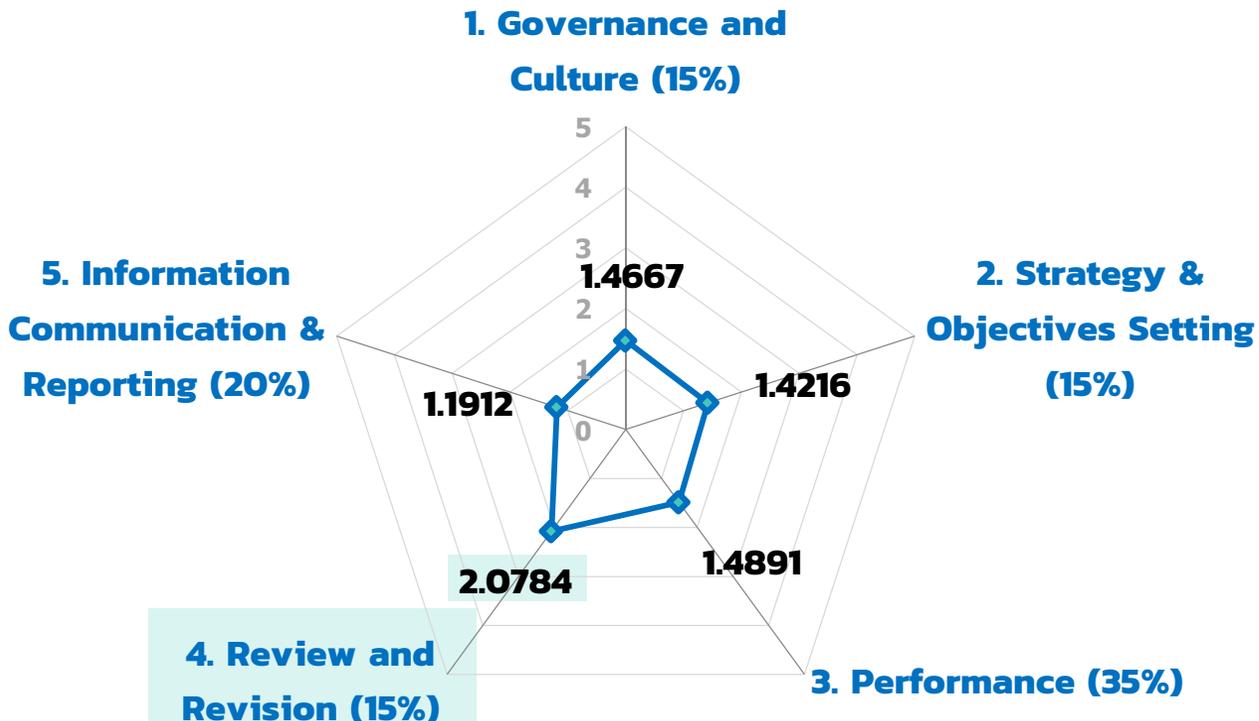
- 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)
- 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ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

### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในบริหารความเสี่ยง ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
- + รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนด Risk Universe และการพิจารณาถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน พร้อมทั้งพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในขั้นตอนของการระบุปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ยังขาดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง 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 :

- + รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส โดยการติดตามผ่านระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม และความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการสร้างศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

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



## ผลการดำเนินงานด้าน Risk&IC ในแต่ละ Module

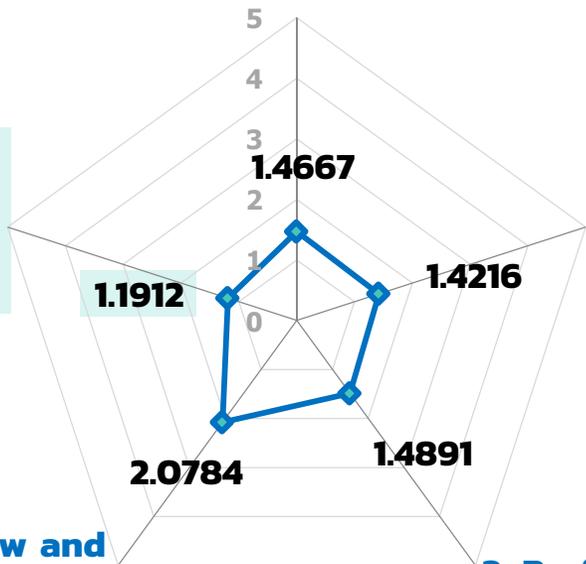
### 1. Governance and Culture (15%)

### 2. Strategy & Objectives Setting (15%)

### 5. Information Communication & Reporting (20%)

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

### 3. Performance (35%)



### 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 :

- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับการที่องค์กรยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมด้านความเสี่ยงที่พึงประสงค์ ทำให้การสำรวจความตระหนักยังไม่สะท้อน หรือนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้
- ทุกรัฐวิสาหกิจมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส แต่ยังไม่มีการติดตามกิจกรรมการควบคุมภายในของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ยังเป็นการติดตามเฉพาะแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งยังไม่ได้มีการพัฒนาระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร (เชื่อมโยงกับ Enabler DT) จึงไม่มีการกำหนดกระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนในสถานการณ์ฉุกเฉินได้ (เชื่อมโยง Enabler SP)

○

การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ  
ในปีบัญชี 2563 เป็นการเริ่มใช้ระบบประเมินผลฯ  
ใหม่ (SE-AM) เป็นครั้งแรก  
ดังนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลา  
ในการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และ  
ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับระบบ SE-AM สคร.  
จึงนำแนวคิดในการคำนวณผลประเมินแบบ  
Handicap มาใช้



○

แนวทางการประเมินผลด้าน  
Core Business Enablers  
ของรัฐวิสาหกิจ  
ประจำปีบัญชี 2563

○

○



# แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



## กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

### Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) (ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, 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

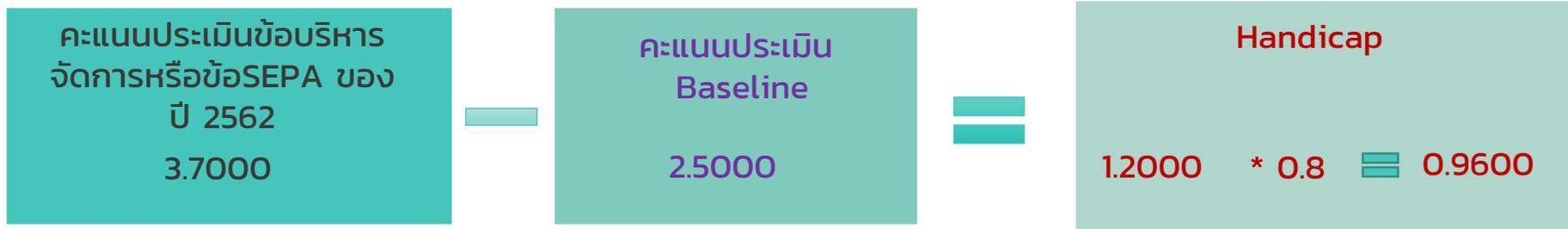
ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

# + 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  
ที่ชัดเจนในการมอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ ชุดใดชุดหนึ่ง  
ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ความเห็นชอบก็ถือว่าสามารถทดแทนกันได้  
ทั้งนี้ ต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ทราบ

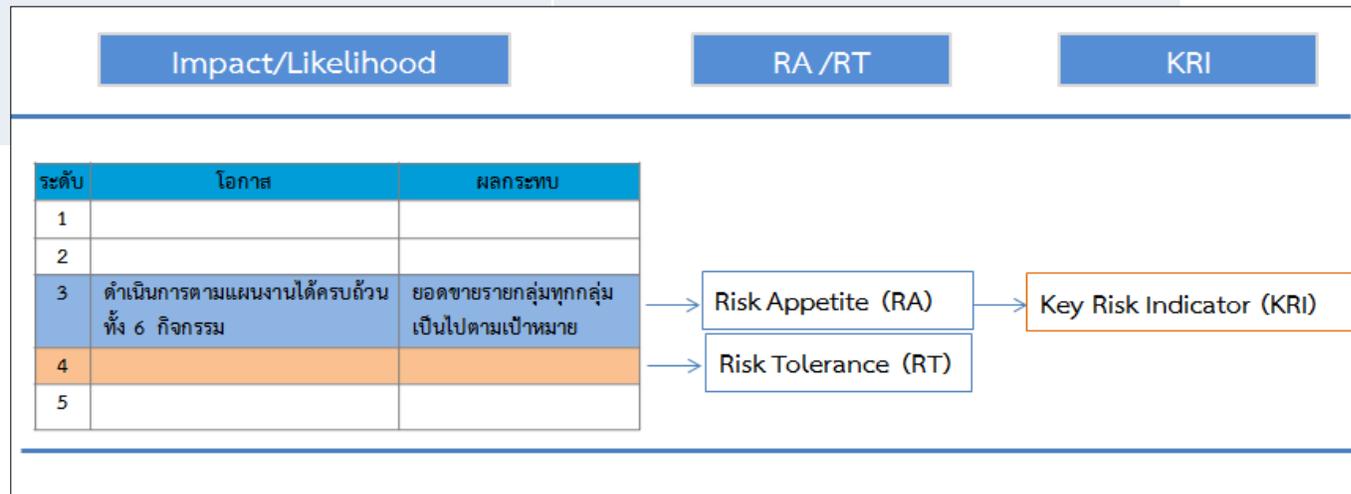
## 2. การกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กร ต้องทำพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรหรือไม่



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)	การดำเนินการภายใต้กฎหมายระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-



ถาม :

### 3. การวิเคราะห์และระบุปัจจัย เสี่ยงระดับองค์กร ต้อง ครอบคลุมประเด็นใดบ้าง

ตอบ :

○



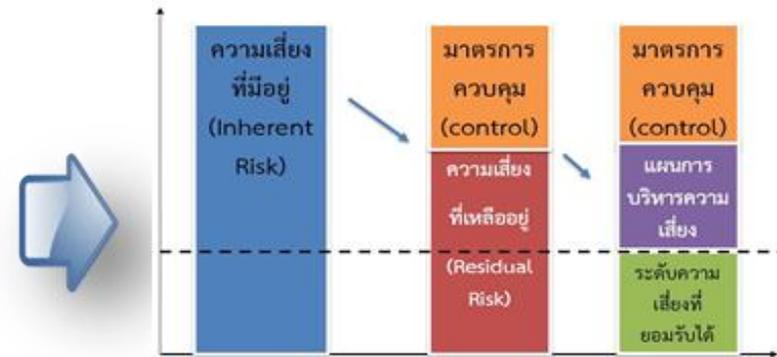
+

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 □



**Corporate Risk**

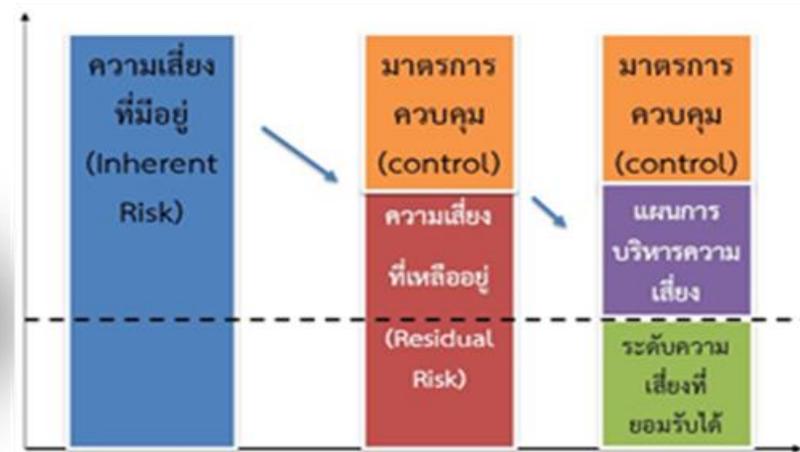
3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques □
  - Cause-and-effect diagrams □
  - Influence diagrams □
  - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

#### 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

# 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)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่น่าออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ชี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u> และเทียบเคียงกับ <u>Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน



## Corporate Risk Factors

**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 Leading Lagging Indicators ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System
- ในส่วนการวิเคราะห์และนำฐานข้อมูลนั้น ข้อมูลควรมาจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อทำการพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งควรเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการจัดเก็บฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัย

## Concept :

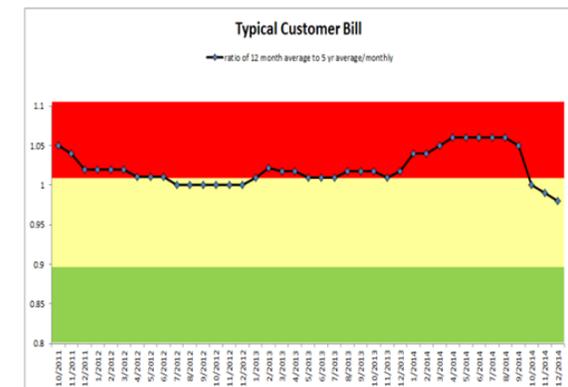
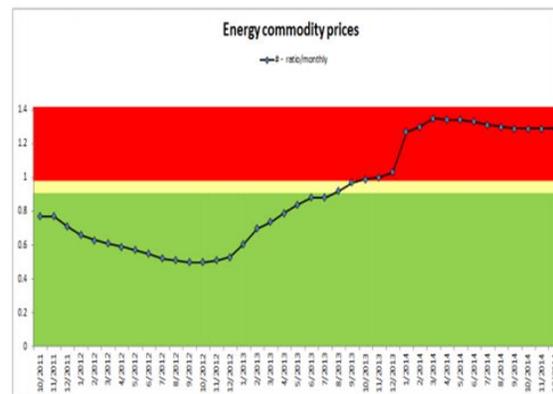
**Leading Event/Indicator  
(Likelihood)**

**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: $1 < x \leq 3$ 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



ถาม :

**6. การรายงานผลการบริหาร  
ความเสี่ยง ต้องมีความถี่มาก  
น้อยแค่ไหน แล้วต้องเสนอ  
คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ  
หรือไม่**

ตอบ :



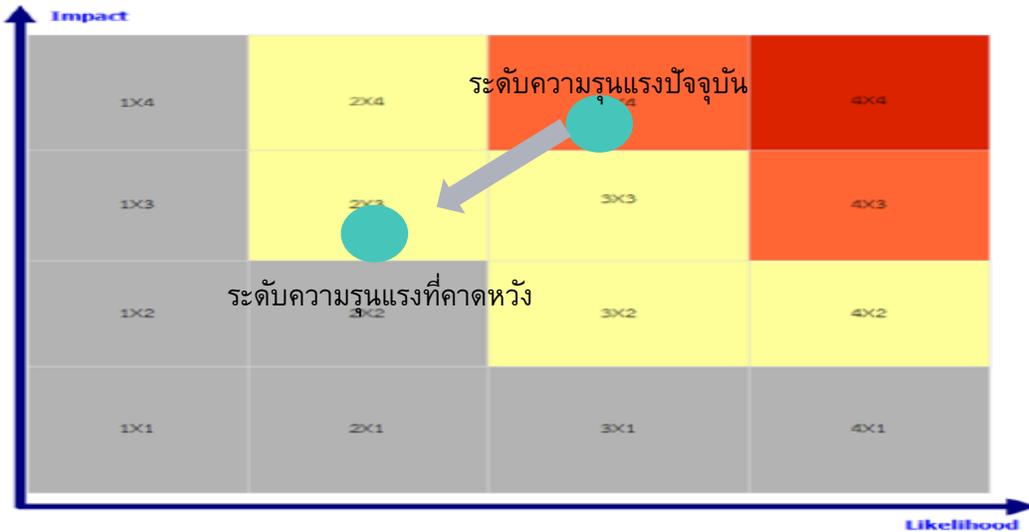
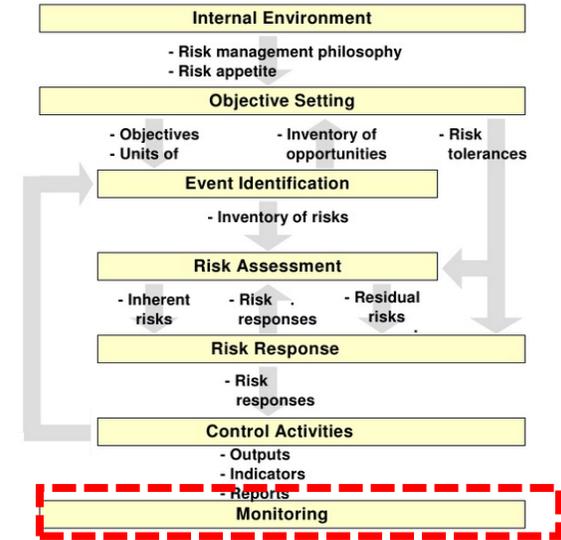
รายงานของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับ  
องค์กรนั้น ต้องมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
เพื่อพิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเสนอคณะกรรมการ  
รัฐวิสาหกิจเพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส เช่นกัน

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควรรายงานครบถ้วนทุกปัจจัย  
เสี่ยง และครอบคลุมทั้งแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)  
และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) รวมทั้งระดับความ  
รุนแรง ก่อนและหลังการบริหาร นอกจากนี้ ต้องมีการรายงาน  
ค่า RA RT และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข  
ที่ชัดเจน

# 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 ล้านบาทผลยอดจำหน่ายสะสม ต.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 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

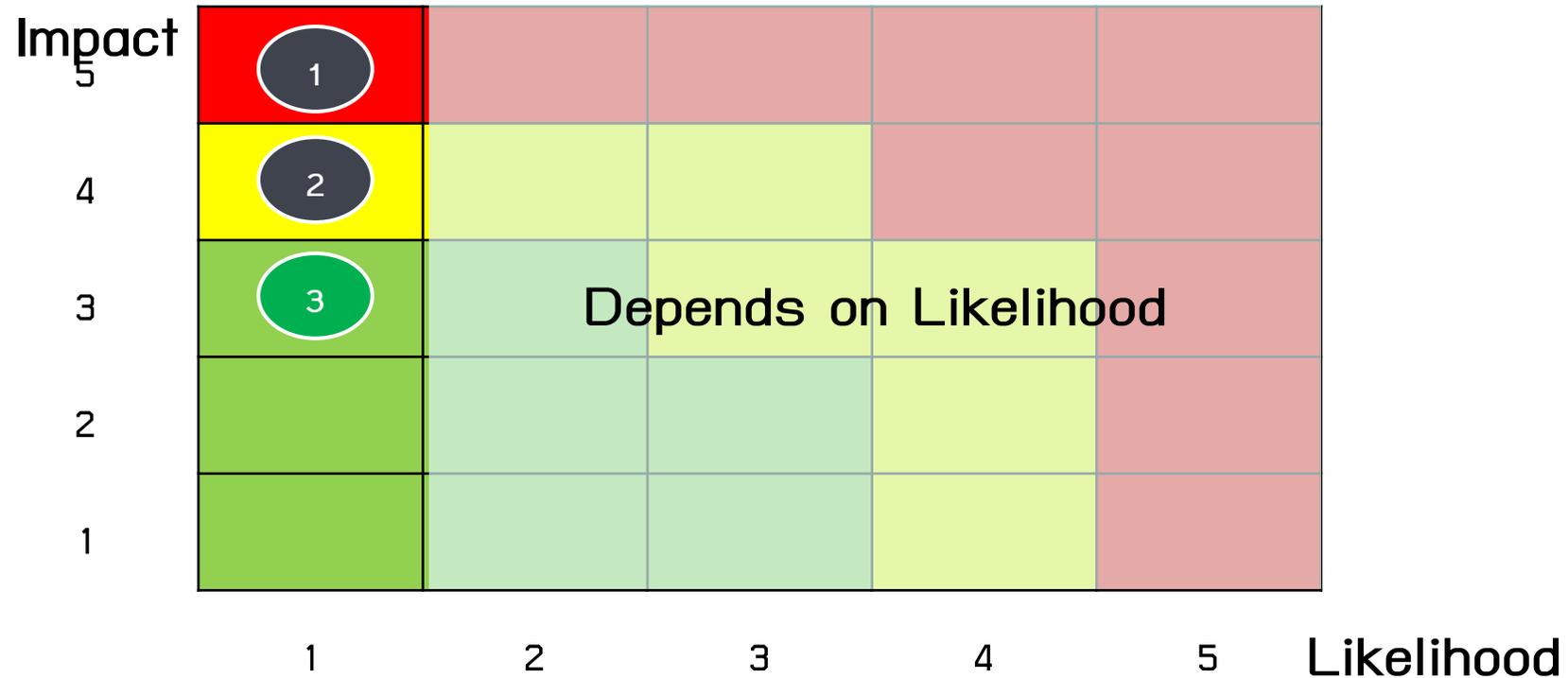
# KRI Dashboard vs Risk Profile



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



ถาม :

## 7. การบูรณาการกระบวนการ บริหารความเสี่ยง กับการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา อย่างไร

ตอบ :



+

รายงานของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรนั้น ต้องมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส เช่นกัน

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







ขอบคุณค่ะ/ครับ

23 มกราคม 2563 @ ห้อง คริสตัล บอลรูม โรงแรมวันนา