

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

(ฉบับปรับปรุง ปี 2565)



สารบัญ

	หน้า
1. ความเป็นมา	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. นโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (GRC: Integrated Governance Risk and Compliance Policy)	3
4. คำจำกัดความที่สำคัญ	5
5. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง	6
6. แนวทางการบริหารความเสี่ยง	9
7. วิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	13
ภาคผนวก	
• SIPOC กระบวนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอม ให้เพียงพอนได้ (RT) ระดับองค์กร	23
• SIPOC กระบวนการบริหารความเสี่ยง	24
• กระดาษทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	30
• ตัวอย่างแบบฟอร์ม	33
• เกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)	37
• เกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)	39

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. ความเป็นมา

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลฉบับนี้ จัดทำเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นได้มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน สามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับสายงาน และระดับฝ่ายงานได้ รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนวิสัยทัศน์ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของสำนักงานฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสัยทัศน์ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยมีระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และมีการนำแนวทางตามมาตรฐาน COSO 2017 ในพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กองบริหารความเสี่ยง
เมษายน 2565

2. วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และมีระดับความเปราะบาง (Risk Tolerance) อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด
3. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3. นโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (GRC: Integrated Governance Risk and Compliance Policy)



ประกาศคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล

เรื่อง นโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (GRC: Integrated Governance Risk and Compliance Policy)

คณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล มุ่งมั่นที่จะยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) COSO๒๐๑๗/๒๐๑๓ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้

ดังนั้น เพื่อให้การกำกับดูแลและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและพนักงานสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และจัดกระบวนการทำงาน มุ่งเน้นบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และสารสนเทศ (Information) ให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย คณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาลจึงกำหนดนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (GRC: Integrated Governance Risk and Compliance Policy) ดังนี้

๑. กำหนดให้มีการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (GRC) ในทุกระดับ ทั้งระดับกรรมการ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลถูกขับเคลื่อนตามหลักจริยธรรมและบูรณาการทั้งในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) และการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance: C)

๒. คณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาลกำกับดูแลการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร ให้ชัดเจน

๓. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทบทวน สอบทานความเพียงพอของนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๔. กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ตามหลัก OCEG เพื่อเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนธุรกิจ

-๒-

๕. นำโครงสร้างองค์กรตามหลัก GRC Model ตามแนวทางของ OCEG ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

๕.๑ มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญของความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕.๒ กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๕.๓ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและการปกป้องคุณค่าของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

๕.๔ ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ระบบงานภายในสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล สังคม และจริยธรรม

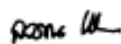
๕.๕ จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

๕.๖ ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

๖. สื่อสารนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ เพื่อให้นำไปปฏิบัติและส่งเสริมปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๗. คณะทำงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ นำเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) และคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นรายไตรมาสเพื่อทราบ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายวรณ แสงสนิท)

ประธานกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล

4. คำจำกัดความที่สำคัญ

- การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

- ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

- ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง ความไม่สามารถที่จะทราบล่วงหน้าถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบของเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร

- ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ หรือระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการควบคุม/จัดการ

- ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง หรือระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากที่ได้ควบคุม/จัดการแล้ว

- ระดับความเสี่ยงองค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กร

- ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

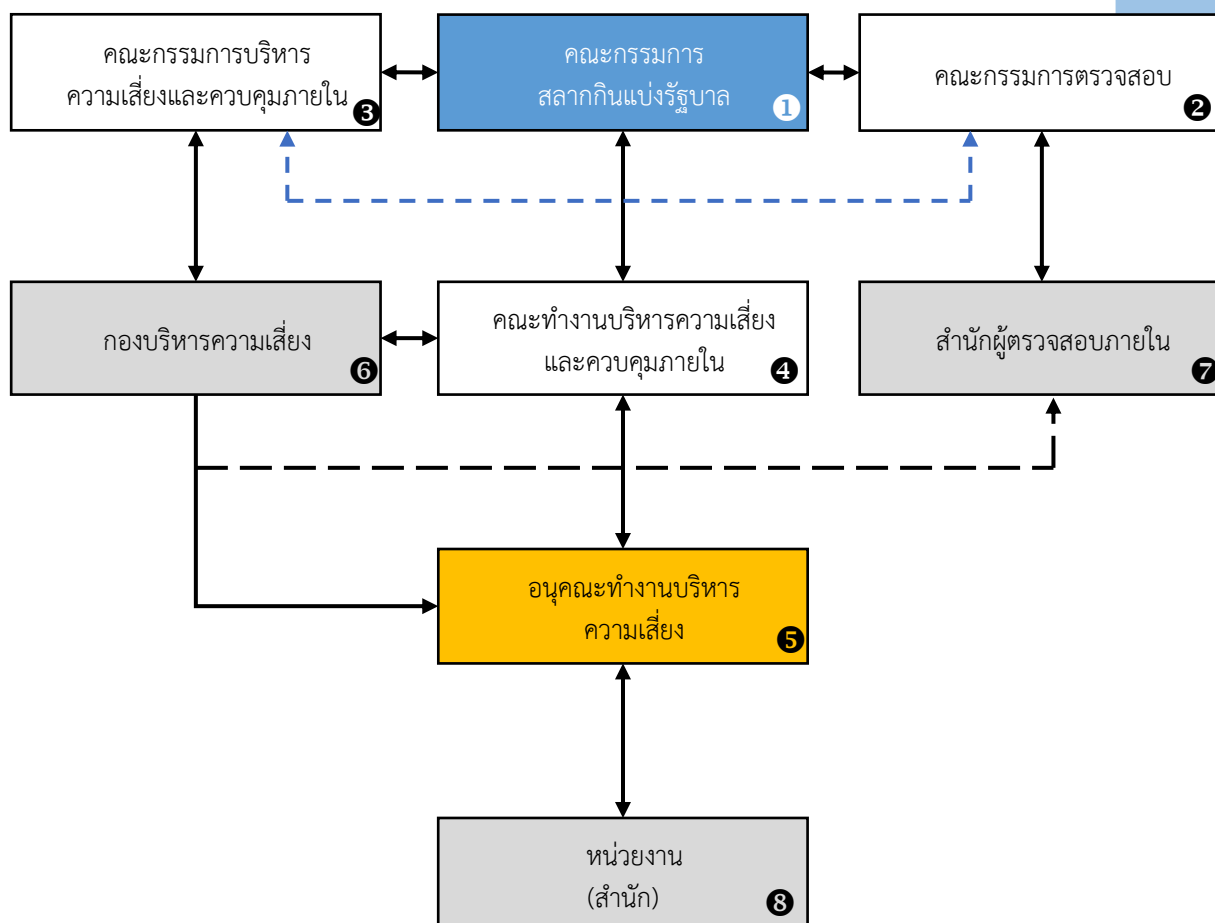
- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายแบบจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบอาจเป็นทางบวกหรือทางลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

- ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง หรือผู้ที่ใกล้ชิดความเสี่ยงโดยตรง มีความสามารถในการจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง

5. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล มีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน อนุคณะทำงาน และหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม ซึ่งมีโครงสร้างการกำกับดูแลบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบไปด้วย 8 ส่วน



1. คณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล

- 1.1 กำกับและดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 ทบทวนความเพียงพอ ติดตามผล และประเมินผลความเสี่ยงในภาพรวมพร้อมให้ข้อเสนอแนะ

2. คณะกรรมการตรวจสอบ

- 2.1 กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- 2.2 ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.1 กำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงและอนุมัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานฯ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

3.2 กำกับ ควบคุม ดูแล การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่ชีวิตประสงค์ของสำนักงานฯ

3.3 เสนอแนะแนวทางการป้องกัน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายการบริหารได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

3.4 รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาลทุกไตรมาส

4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ด้านการบริหารความเสี่ยง)

4.1 ดำเนินงานตามกรอบนโยบาย ข้อเสนอแนะ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำหนด

4.2 พิจารณาก่อนการลง กลยุทธ์ และแผนงานบริหารความเสี่ยง ให้สามารถระบุหรือบ่งชี้ที่มาของความเสียหายและการประเมินความเสี่ยงได้ โดยมีเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

4.3 พิจารณาผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของอนุคณะทำงานบริหารความเสี่ยงก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

4.4 กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานต่างๆ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง พิจารณาผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมาย พร้อมทั้งติดตามการประเมินผล ปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับภารกิจ

4.5 สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4.6 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการด้านสารสนเทศที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

5. อนุคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

5.1 ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำมาจัดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเบื้องต้น

5.2 วิเคราะห์ ตรวจสอบรายละเอียดของความเสี่ยง เช่น ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และแนวทางการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส

5.3 จัดทำรายงานการจัดการความเสี่ยงหรือการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส

5.4 ประสานงานและติดตามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตนเองแก่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกองบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้ความรู้แก่พนักงานในหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในแนวทางที่ถูกต้อง

5.5 ดำเนินงานตามแนวทางการพิจารณาข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6. กองบริหารความเสี่ยง

6.1 จัดทำร่างนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง และกรอบการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน และตามมาตรฐานสากล

6.2 จัดทำแผน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน โดยครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดแนวทาง หรือมาตรการสำหรับการควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกัน ลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง บรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้

7. สำนักผู้ตรวจสอบภายใน

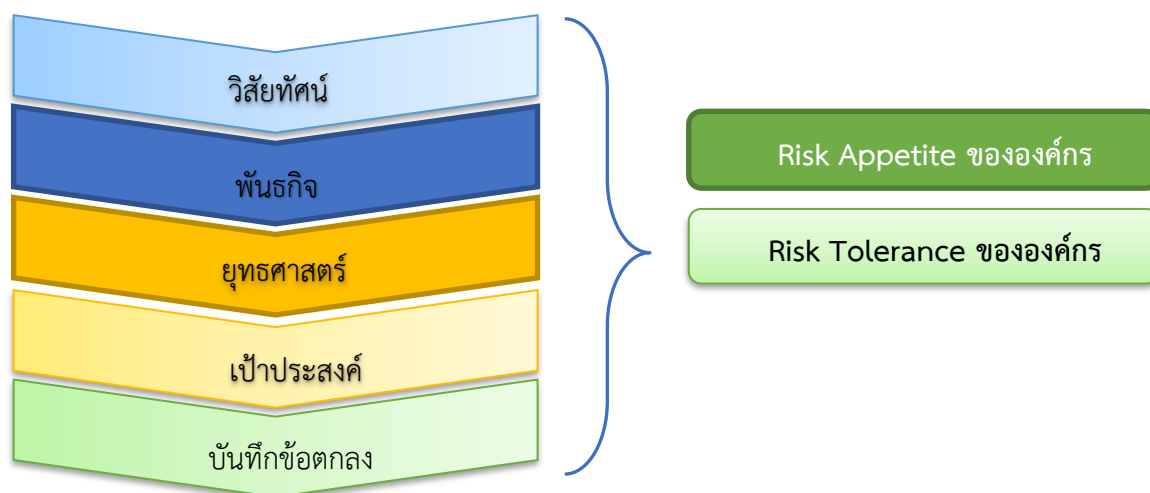
- 7.1 สอบทาน และประเมินผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- 7.2 ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

8. หน่วยงาน (สำนัก)

- 8.1 จัดทำรายละเอียดความเสี่ยง และจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับสำนัก
- 8.2 กำหนดมาตรการควบคุม / แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสำนัก
- 8.3 ดำเนินการตามมาตรการควบคุม / แผนบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
- 8.4 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงภายในระยะเวลาที่กำหนด

6.1 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

คือ การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบน (Risk Tolerance : RT) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีจำแนกระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบน (Risk Tolerance : RT) ความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง คือ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) 3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และ 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance)

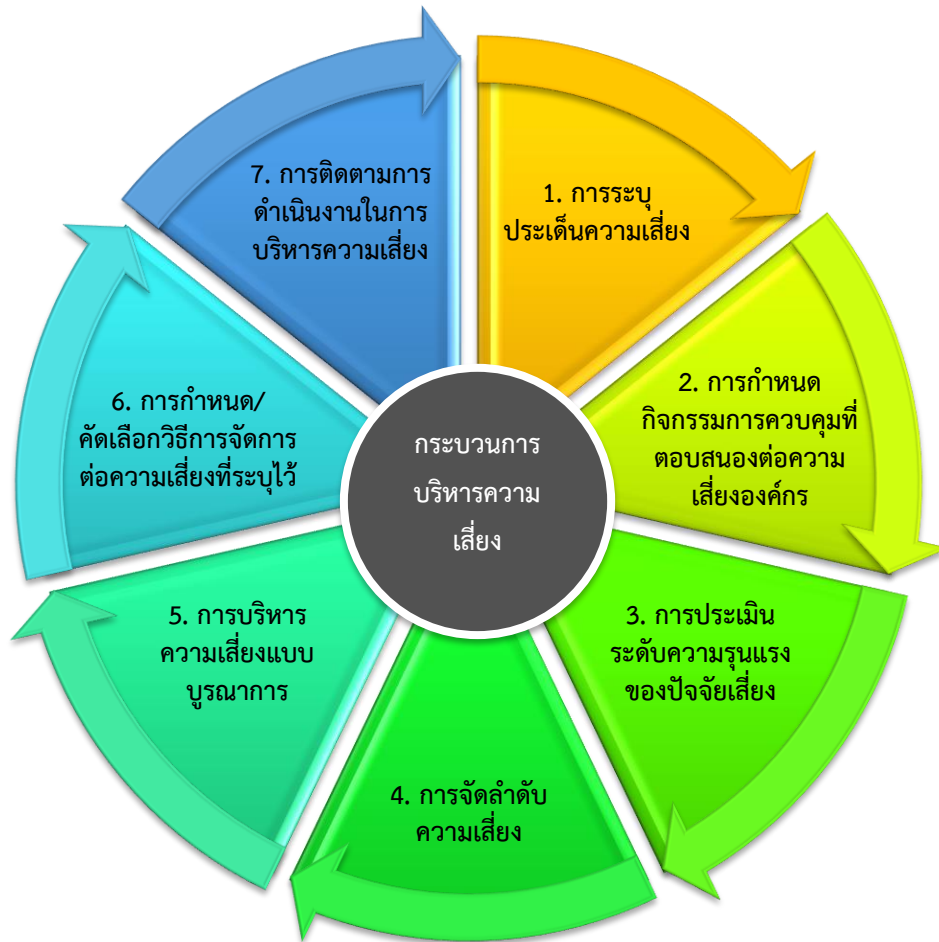


หลักเกณฑ์ในการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ขององค์กร

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร
2. Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร โดย Risk Appetite จะเป็นค่าเกณฑ์วัด ระดับ 5 และ Risk Tolerance จะเป็นค่าเกณฑ์วัด ระดับ 3
3. Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลง (PA) โดย Risk Appetite ต้องไม่ต่ำกว่าค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลง และ Risk Tolerance ต้องไม่ต่ำกว่าค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลง
4. Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน หรือเป็นไปตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือเป็นไปตามมติคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล

6.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

คือ ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



1. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) พร้อมกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) เป็นการกำหนดกิจกรรมการควบคุมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเสี่ยง

3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยนำระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (ความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ) และจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยง

5. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) เป็นการพิจารณาความเชื่อมโยงของความเสี่ยงและผลกระทบ ซึ่งจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

6. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses) เป็นการกำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

7. การติดตามการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง (Risk Monitoring) การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

7. วิธีกรดำเนินการงานการบริหารความเสี่ยง

7.1 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุประเด็นความเสี่ยงจะต้องมีการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) และเป้าหมายขององค์กรเพื่อค้นหาและระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอก ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยพิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา



ปัจจัยภายนอก : นโยบายรัฐบาล
สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

ปัจจัยภายใน : นโยบายคณะกรรมการ
ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
กระบวนการ และระบบงานสนับสนุนต่างๆ
ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
ปัจจัยเสี่ยงเดิม และบันทึกข้อตกลงประจำปี

โดยคาดการณ์ว่าหากเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นแล้ว อาจมีผลทำให้ไม่สามารถดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องมีการหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดแผน/มาตรการจัดการความเสี่ยงได้ตรงตามสาเหตุและสามารถลดความเสี่ยงลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ จะ

มีการแบ่งปัจจัยเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ซึ่งกระทรวงการคลังระบุ ซึ่งแบ่งประเภทของความเสี่ยง เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือขาดความชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า หรือไม่สามารถบริหารจัดการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

- ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ เช่น ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย อุทกภัย หรือการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

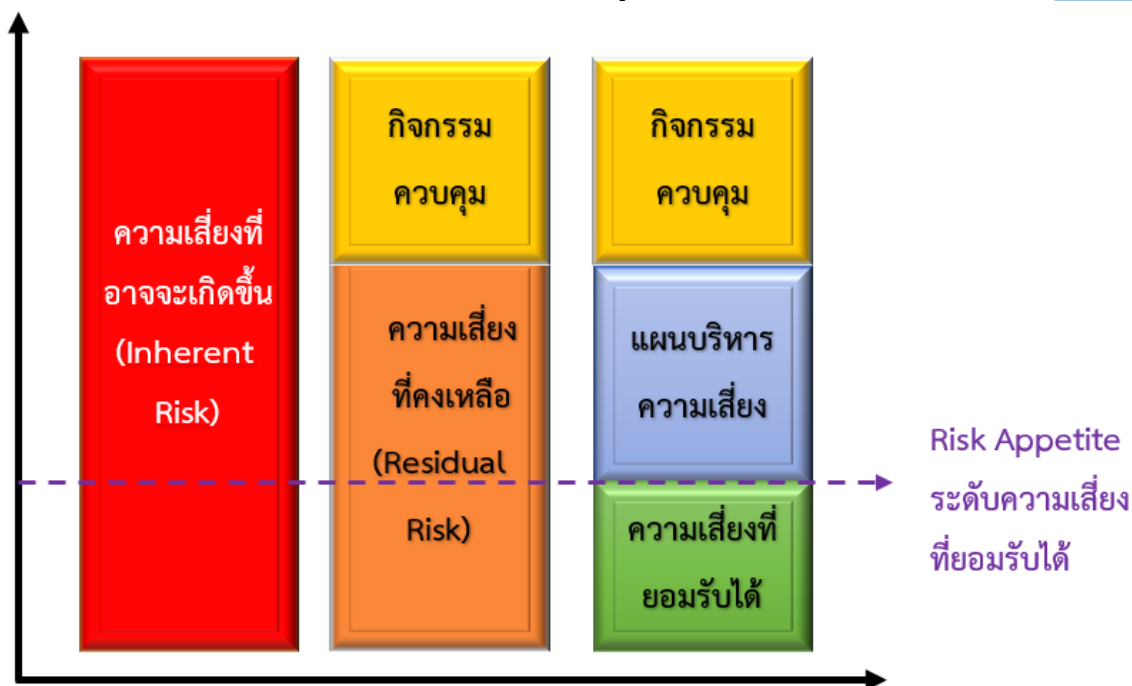
- ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities)

คือ การพิจารณากิจกรรม/แผนงาน ที่เป็นมาตรการ/กิจกรรมควบคุม ในจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน ใช้ในการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมที่มีอยู่เดิม หรือกิจกรรม/แผนงานที่จะดำเนินงาน ซึ่งมาตรการ/กิจกรรมควบคุม จะต้องมีการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ เพื่อดูความพอเพียงของการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



- แนวทางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาดังนี้

ลำดับ	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลของระดับการควบคุม (ผลรวมคะแนน)	ความหมาย
	กระบวนการควบคุม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.1)	การติดตาม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.3)	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.6)		
1.	ไม่มีการควบคุม	ไม่มีการติดตาม	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2 เดือนขึ้นไป/ต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20 ขึ้นไป/ค่าระดับคะแนน 1)	ควรปรับปรุง (คะแนน 1-1.9)	ไม่มีการควบคุมและไม่มี การติดตาม ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ลำดับ	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลของระดับการควบคุม (ผลรวมคะแนน)	ความหมาย
	กระบวนการควบคุม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.1)	การติดตาม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.3)	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.6)		
2.	มีการควบคุมแต่ยังไม่เป็นมาตรฐาน (มีการควบคุมแต่ยังไม่เป็นทางการ ไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร)	มีการติดตามเมื่อทวงถาม	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนด/ค่าระดับคะแนน 2)	เบื้องต้นเบื้องต้น (คะแนน 2-2.9)	เริ่มมีแนวทางการควบคุมแต่ยังไม่มี การติดตามที่ชัดเจน หรือเป็นระบบ ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3.	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน (รู้เพียงในหน่วยงานตนเอง เช่น บันทึกภายในหน่วยงาน, หนังสือแจ้งเวียน)	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด/ค่าระดับคะแนน 3)	เป็นระบบเป็นระบบ (คะแนน 3-3.9)	มีกระบวนการควบคุมเป็นของหน่วยงาน และติดตามอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4.	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร (มีการประกาศใช้ทราบทั่วทั้งองค์กร เช่น คู่มือ SOP, ระเบียบ, ข้อบังคับ)	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ (ติดตามและรายงานผลทางวาจา ไม่มีการกำหนดระยะเวลา รายงานผลที่เป็นทางการ)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด/ค่าระดับคะแนน 4)	บูรณาการ (คะแนน 4-4.9)	มีกระบวนการควบคุมอย่างเป็นมาตรฐาน พร้อมมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะ ทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย

ลำดับ	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลของระดับการควบคุม (ผลรวมคะแนน)	ความหมาย
	กระบวนการควบคุม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.1)	การติดตาม (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.3)	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ค่าถ่วงน้ำหนัก x 0.6)		
5.	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice (เช่น นโยบายมีการเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่น หรือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงานที่กำลังดูแล)	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน (มีการติดตามและรายงานผลเป็นรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด 2 เดือนขึ้นไป/ เกินกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป/ ค่าระดับคะแนน 5)	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (คะแนน 5)	มีกระบวนการควบคุมตามมาตรฐานสากล หรือดีกว่า มีการติดตามและรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด มีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ต้องพิจารณาทั้ง 3 หัวข้อร่วมกัน โดยใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักคะแนน และใช้ผลรวมเป็นตัวกำหนดผลของระดับการควบคุม หากผลของระดับการควบคุมอยู่ในเกณฑ์ปรับปรุงและเบื้องต้น จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่นั้นอาจไม่เพียงพอ จะต้องมีการบริหารจัดการเพิ่มเติม โดยการบริหารจัดการพิจารณาการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

7.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

เมื่อมีการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงแล้ว พบว่า การควบคุมไม่เพียงพอจะต้องมีการประเมินระดับความรุนแรงเพื่อนำมาบริหารจัดการ และในการประเมินระดับความรุนแรงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ค่าระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต การคาดการณ์ในอนาคต หรือมติที่ประชุมจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล เพื่อใช้ประกอบการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบ ($L \times I$) ซึ่งสามารถแบ่งระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารจัดการดังนี้

1. ระดับความรุนแรง อยู่ระหว่าง 4-9 คะแนน เท่ากับระดับความเสี่ยงปานกลาง ต้องนำมาบริหารจัดการเป็นการควบคุมภายในของหน่วยงาน

2. ระดับความรุนแรงมากกว่าหรือเท่ากับ 10 คะแนน เท่ากับระดับความเสี่ยงสูง (10-15 คะแนน) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (16-25 คะแนน) ต้องนำมาบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

* หากเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จะต้องมีการประเมินระดับความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง*

ตัวอย่าง

การประเมินระดับความรุนแรง = โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) x ผลกระทบ (Impact)

โอกาสเกิด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 100%	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 95 - 99%	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 90% - 94%	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 81% - 89%	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80%

ผลกระทบ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ไม่คลาดเคลื่อนจากแผนการดำเนินงาน	ไม่คลาดเคลื่อนจากแผนการดำเนินงาน	คลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงาน ไม่เกิน 1 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ 1 เดือน แต่ไม่เกิน 2 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงานตั้งแต่ 2 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงานตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป

ทั้งนี้ การกำหนดระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ ควรพิจารณาเป็นรายปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากโอกาสเกิดของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจไม่เหมือนกัน และมีผลกระทบที่แตกต่างกันออกไป

7.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risk)

เมื่อได้ค่าระดับความรุนแรงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Prioritize) เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ เพื่อแบ่งระดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง โดยมีเส้น Risk Boundary ที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ ซึ่งค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอยู่เหนือเส้น Risk Boundary (ระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง)

การจัดทำแผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) จะแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LxI) ออกเป็น 4 กลุ่ม

รายละเอียดการแบ่งกลุ่มระดับความเสี่ยงทั้ง 4 กลุ่ม มีดังนี้

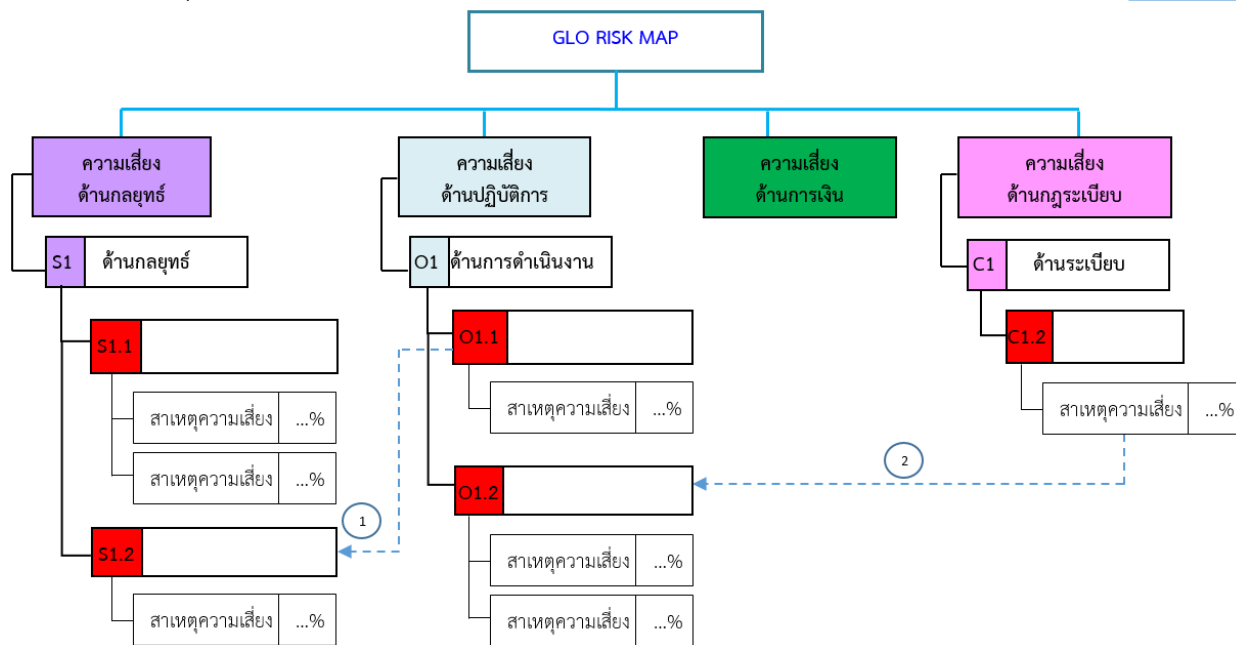
	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	ช่วงระดับความรุนแรง (L x I)
E	ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	16-25
H	ระดับความเสี่ยงสูง (High)	10-15
M	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	4-9
L	ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	1-3

Risk Boundary

		1	2	3	4	5
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)	5	M 5 x 1 = 5	H 5 x 2 = 10	H 5 x 3 = 15	E 5 x 4 = 20	E 5 x 5 = 25
	4	M 4 x 1 = 4	M 4 x 2 = 8	H 4 x 3 = 12	E 4 x 4 = 16	E 4 x 5 = 20
	3	L 3 x 1 = 3	M 3 x 2 = 6	M 3 x 3 = 9	H 3 x 4 = 12	H 3 x 5 = 15
	2	L 2 x 1 = 2	M 2 x 2 = 4	M 2 x 3 = 6	M 2 x 4 = 8	H 2 x 5 = 10
	1	L 1 x 1 = 1	L 1 x 2 = 2	L 1 x 3 = 3	M 1 x 4 = 4	M 1 x 5 = 5
		1	2	3	4	5
		ระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง (Impact : I)				

7.5 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) คือ การเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงในระดับองค์กร ตามประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C (Strategic – Operational – Financial – Compliance) โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง และการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และแสดงผลการวิเคราะห์ผ่านแผนที่ความเสี่ยง เพื่อนำไปทำจัดแผนบริหารความเสี่ยง



ภาพตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) ที่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์	ผลกระทบ		การวิเคราะห์	แผนงาน/มาตรการรองรับ
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
1 <u>จากปัจจัยเสี่ยง</u> O1.1				
<u>ส่งผลกระทบต่อ</u> <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> S1.2				

ตารางอธิบายความเชื่อมโยงจากแผนที่ความเสี่ยง

7.6 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses)

เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง และประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง ในการกำหนดมาตรการที่จะใช้ในการรองรับ หรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง จะพิจารณาจากระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่งการบริหารจัดการตามระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1. จัดทำมาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงมาก (Extreme : E) และระดับความรุนแรงสูง (High : H) จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทันที เพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสในการเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

2. จัดทำมาตรการควบคุมเพิ่มเติม

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงปานกลาง (Medium : M) ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ แต่ควรจะมีกิจกรรมที่จะควบคุมปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติม และมีการติดตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะการควบคุมและติดตามภายในระดับหน่วยงาน (สำนัก) เพื่อลดผลกระทบในกรณีที่อาจเกิดความเสี่ยง

โดยก่อนที่จะกำหนดมาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยงรองรับ จะต้องพิจารณาแนวทางในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อน ซึ่งประกอบด้วย

การยอมรับความเสี่ยง (Take)

ไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงต่ำ โอกาสเกิดน้อย หรือต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง ไม่คุ้มค่ากับการบริหารความเสี่ยง

การลดความเสี่ยง (Treat)

การลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบเพื่อลดความเสียหาย โดยจัดทำเป็นแผน/มาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่งสามารถเพิ่มจุดควบคุม ปรับปรุงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน หรือจัดทำเป็นแผนรองรับความเสี่ยงโดยเฉพาะ

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

การหลีกเลี่ยงหรือหยุดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดหรือยกเลิกกิจกรรมที่ดำเนินการ การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ

การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่มีความชำนาญให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยกับองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)



ทั้งนี้ ต้องมีการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost and Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก เพื่อดูความคุ้มค่าและผลที่ได้รับให้เหมาะสม

7.7 การติดตามการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง (Risk Monitoring)

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็นเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

- ระบบและมาตรการควบคุมการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง มีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามความเสี่ยงสามารถติดตามได้จากความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ/มาตรการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) เป็นผู้เป็นรายงานผลการดำเนินงานว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานและกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน

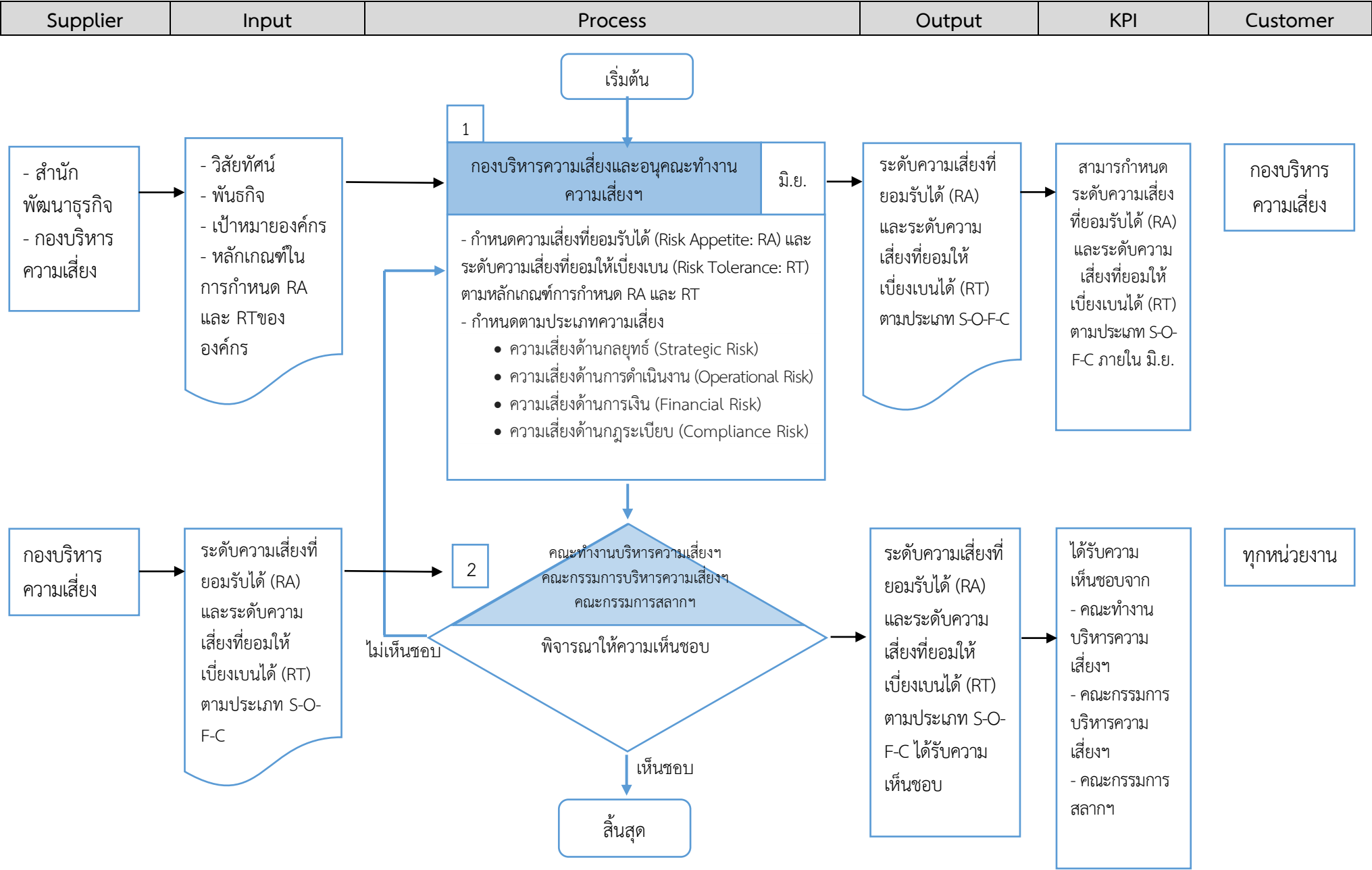


ในกรณีปกติกองบริหารความเสี่ยงทำการรวบรวมผลการดำเนินงานและนำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะ และพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณในกรณีที่ต้องใช้งบประมาณในการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาลเพื่อทราบ ความถี่ของการรายงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

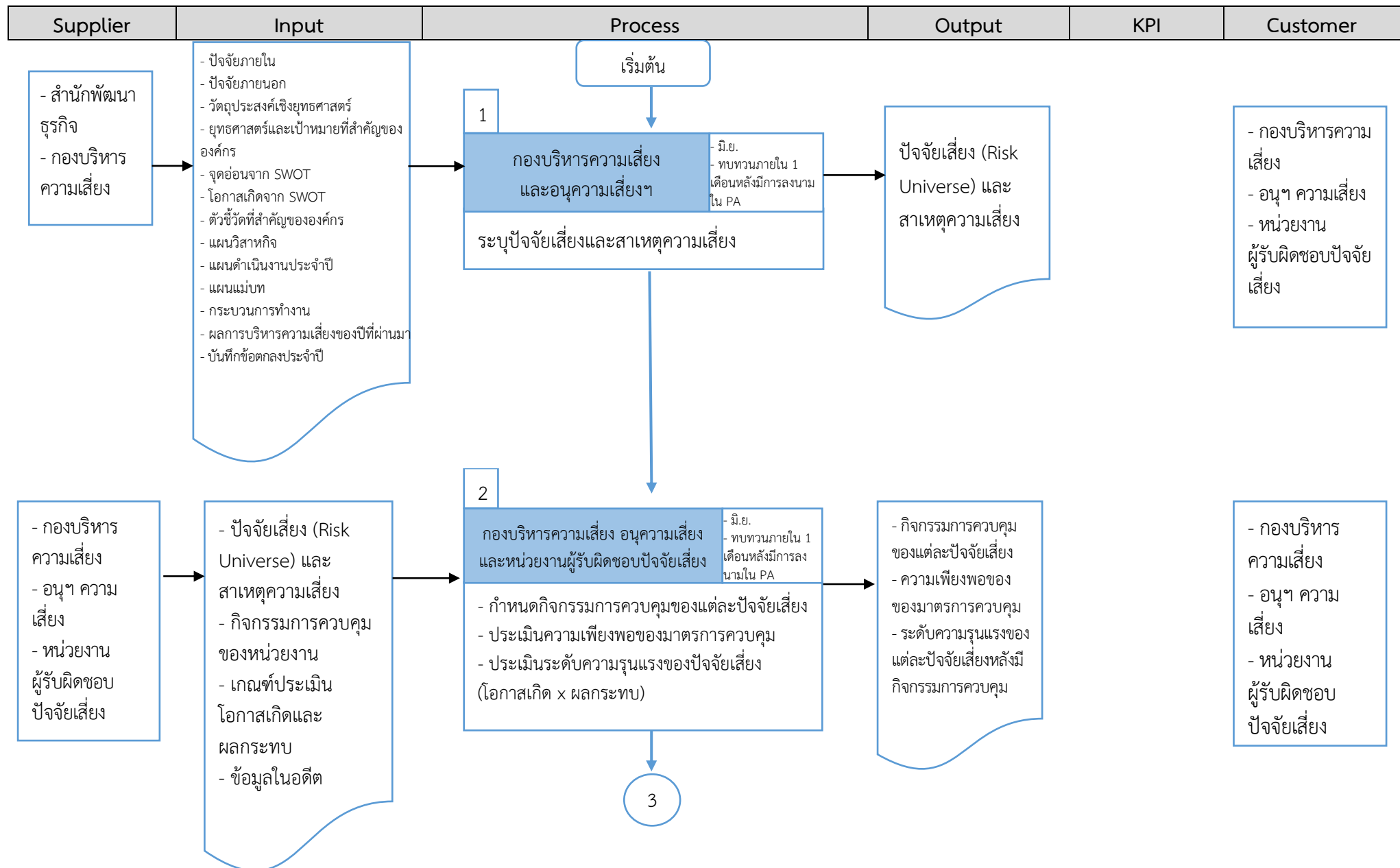
ในกรณีเกิดเหตุจำเป็นเร่งด่วน กองบริหารความเสี่ยงจะรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ โดยด่วนเพื่อพิจารณาสั่งการ และนำเสนอคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาลตามสั่งการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (เพื่อทราบ/เพื่อพิจารณา)

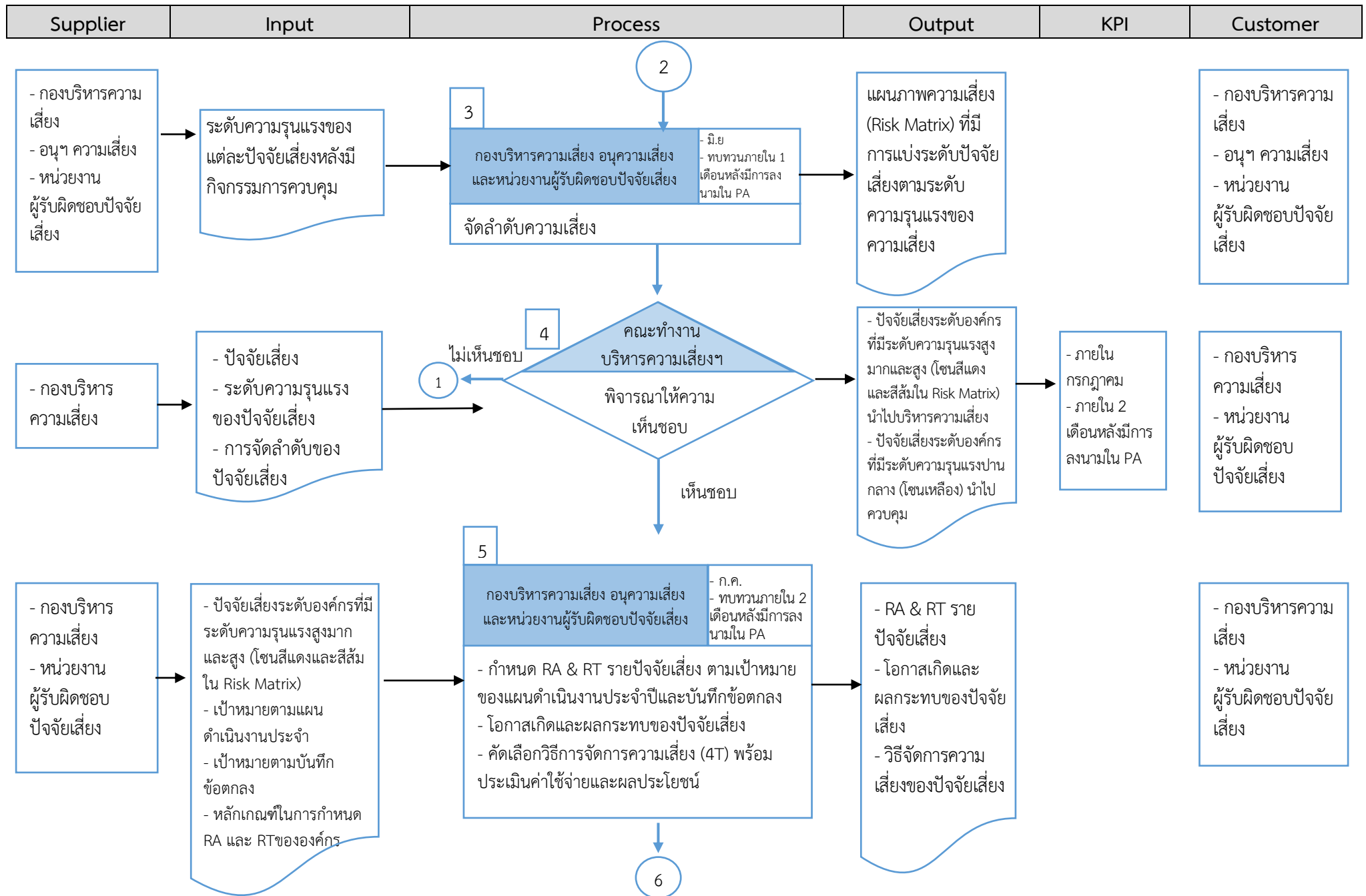
ภาคผนวก

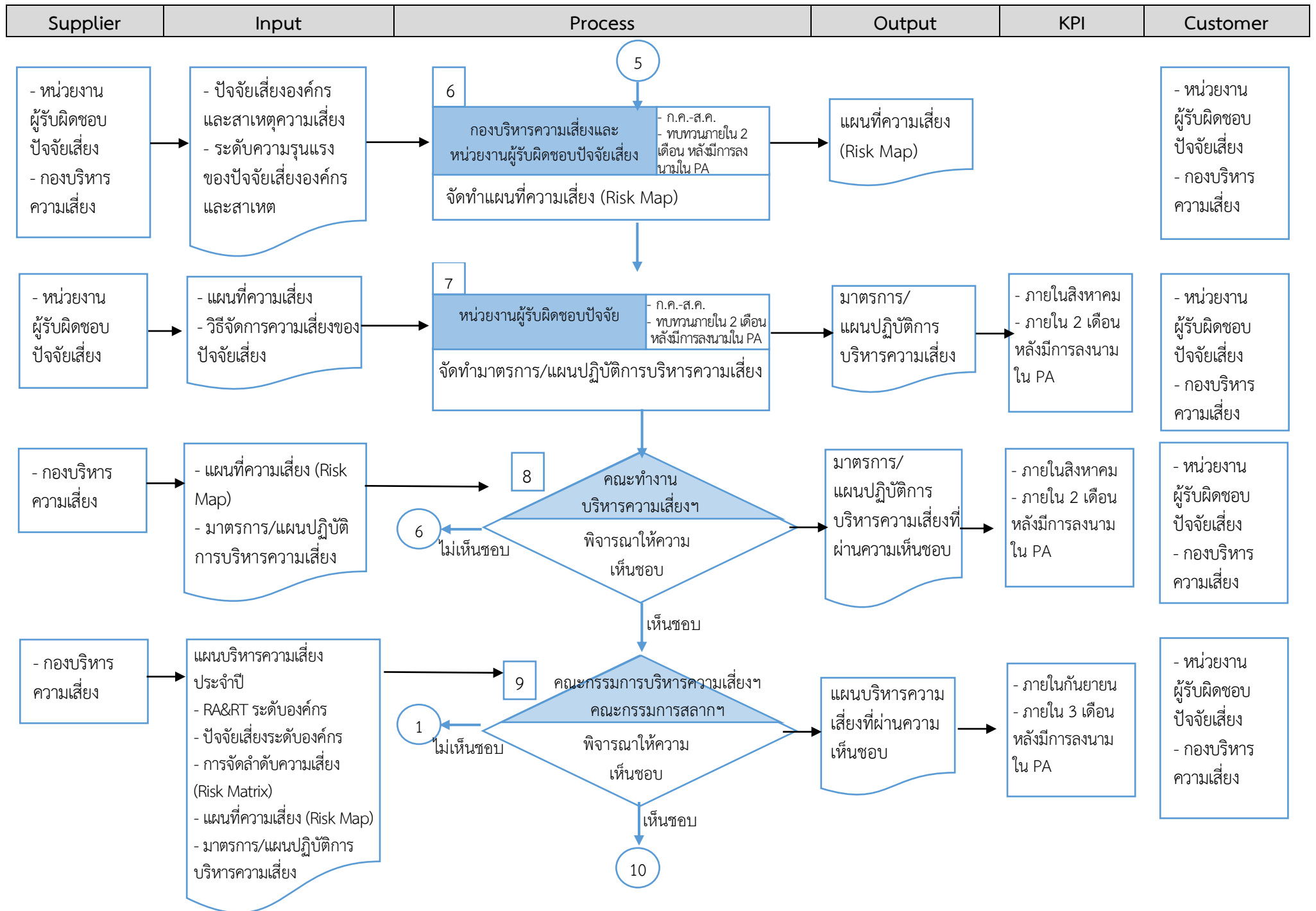
กระบวนการกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT) ระดับองค์กร

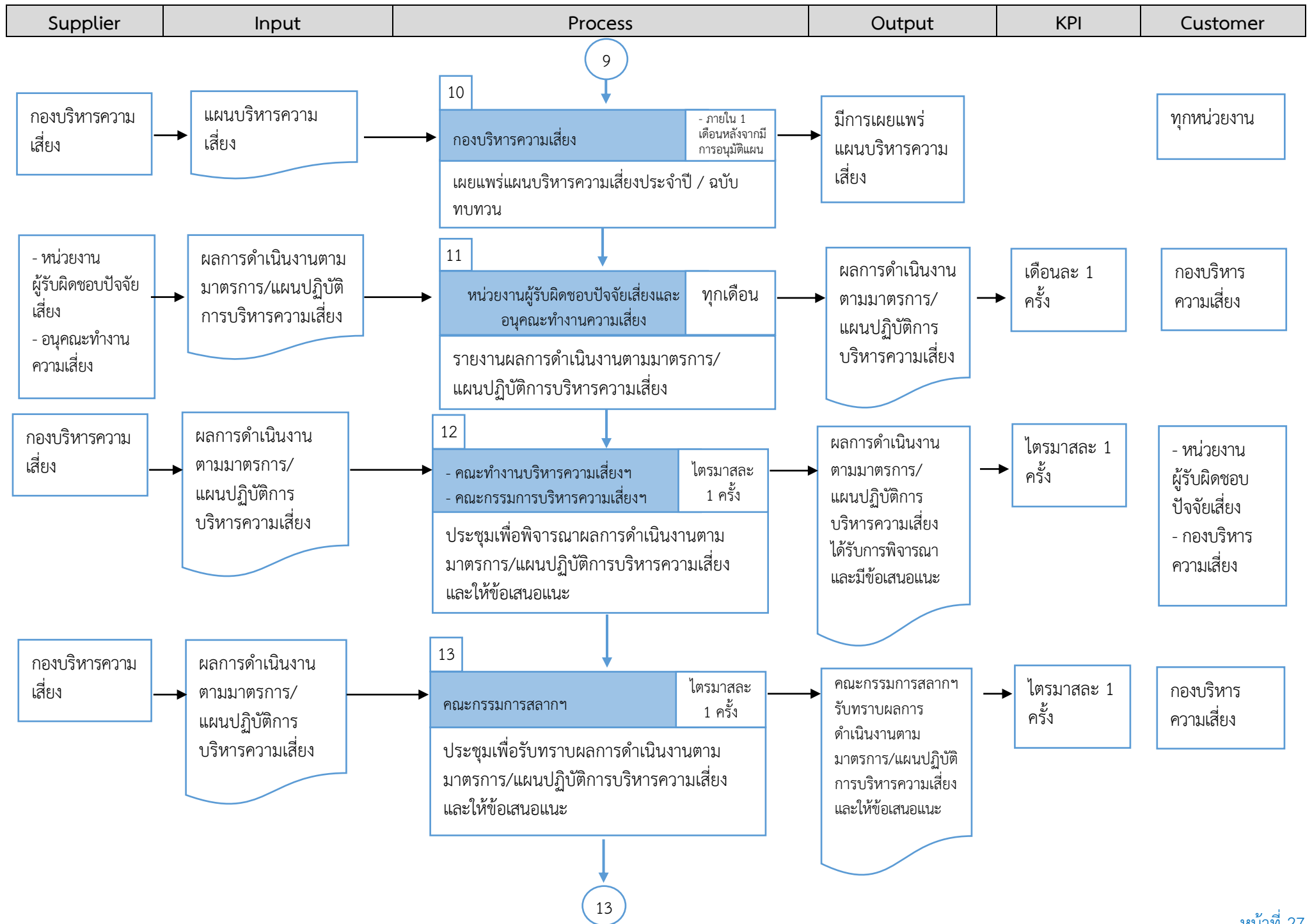


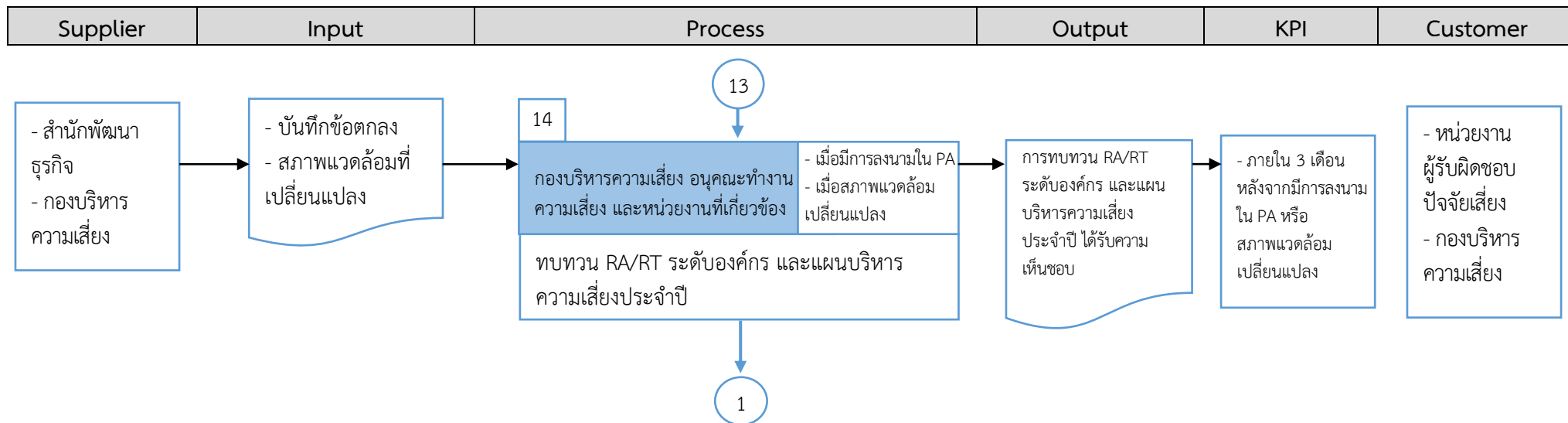
กระบวนการบริหารความเสี่ยง











ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง :

- 1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการสลาฯ ก่อนเริ่มปีบัญชี (กันยายน)
- 2) จำนวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (อย่างน้อยรายไตรมาส)

ประเด็นปรับปรุง ในปี 2564

จากผลการประเมินการดำเนินงานตามเกณฑ์ Enablers ด้านที่ 3 ประจำปี 2563 ผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้รับอยู่ใน Risk Universe และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานทุกสายงาน และจากการดำเนินงานในปี 2564 จึงได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพิ่มปัจจัยนำเข้า (Input) คือ แผนแม่บท และกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเป็นของแผนแม่บท และระดับสายงาน (กระบวนการ) เพื่อนำไปรวมอยู่ใน Risk Universe
2. เพิ่มกระบวนการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุม เพื่อดูความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน ของทุกปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ใน Risk Universe
3. ปรับปรุง KPI ของระยะเวลาการทบทวน เนื่องจากในปี 2564 การลงนามในบันทึกข้อตกลงล่าช้ากว่าที่ผ่านมา จึงส่งผลทำให้ระยะเวลาในการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกรอบเดิม แต่อย่างไรก็ตามจากระยะเวลาในการทำงานตามกรอบเดิม สามารถกำหนดได้ว่า การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงควรแล้วเสร็จภายใน 3 เดือน นับจากมีการลงนามในบันทึกข้อตกลงหรือมีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดของเป้าหมายองค์กร
4. เพิ่มตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง :
 - 4.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการสลาฯ ก่อนเริ่มปีบัญชี (กันยายน)
 - 4.2 จำนวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (อย่างน้อยรายไตรมาส)

ประเด็นปรับปรุง ในปี 2565

จากการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง พบว่า

1. ควรมีการปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงของมาตรการควบคุม โดยใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักในการกำหนดความเสี่ยงของการควบคุม
2. ควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามองค์ประกอบของการทำ Risk Map (หรือ Risk Correlation Map)
3. ควรปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยให้มีจัดทำ Risk Map ก่อนเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ ซึ่งจะช่วยให้มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครอบคลุม

กระดาษทำการการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

(1) ที่มา:

(3) กระบวนการ/แผนงาน

(4) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย:

(5) ปัจจัยเสี่ยง:

(6) ประเภทความเสี่ยง: เลือก Drop Down

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:

(7) รหัสความเสี่ยง:

(12) ไม่ต้องประเมินระดับความรุนแรงเนื่องจากมีการควบคุมที่เพียงพอ

(11) ผลการควบคุม

(16) ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

L

I

LxI

(17) มาตรการจัดการเพิ่มเติม

(18) ผู้รับผิดชอบ

(8) สาเหตุ

(9) มาตรการจัดการสาเหตุความเสี่ยงในปัจจุบัน

(10) การประเมินการควบคุม

ระดับการควบคุม

(17) มาตรการจัดการเพิ่มเติม

การติดตาม

ผลงานเทียบ

(11) ผลการควบคุม

คะแนนตามข้อที่เลือก

คะแนนตามข้อที่เลือก

คะแนนตามข้อที่เลือก

(อัตรโนมิติ)

(อัตรโนมิติ)

เลือก Drop Down

เลือก Drop Down

เลือก Drop Down

(13) เกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด

โอกาสเกิด

ระดับ 1

ระดับ 2

ระดับ 3

ระดับ 4

ระดับ 5

(14) เกณฑ์ประเมินผลกระทบ

ผลกระทบ

ระดับ 1

ระดับ 2

ระดับ 3

ระดับ 4

ระดับ 5

(15) ข้อมูลในอดีต

ปี 2560

ปี 2561

ปี 2562

ปี 2563

ปี 2564

วิธีการออกแบบฟอร์ม

1. ระบุชื่อ สำนัก/ แผนดำเนินงานประจำปี/ แผนแม่บท/ บันทึกข้อตกลง
2. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หรือแผนงาน
3. ระบุชื่อ กระบวนการ/ แผนดำเนินงาน/ แผนแม่บท / หัวข้อตามบันทึกข้อตกลง
4. ระบุชื่อ ตัวชี้วัดพร้อมเป้าหมาย เช่น แผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ภายในเดือนกันยายน
5. ระบุชื่อปัจจัยเสี่ยง เช่น แผนบริหารความเสี่ยงอาจไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
6. ระบุประเภทความเสี่ยง ตาม S : ด้านกลยุทธ์ / O : ด้านการดำเนินงาน / F : ด้านการเงิน / C : ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
7. ระบุรหัสความเสี่ยง โดยขึ้นต้นด้วยรหัสสำนัก _S/O/F/Cตามด้วยลำดับ เช่น R_S1 หมายความว่า กองบริหารความเสี่ยง_ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ลำดับที่ 1
8. ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยง
9. ระบุมาตรการ หรือ การควบคุมในปัจจุบันเพื่อไม่ให้เกิดสาเหตุความเสี่ยง
10. การประเมินการควบคุม เป็นการประเมินในภาพรวมของมาตรการทั้งหมด สามารถพิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. กระบวนการควบคุม (คะแนนถ่วงน้ำหนัก x 0.1)	2. การติดตาม (คะแนนถ่วงน้ำหนัก x 0.3)	3. ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย (คะแนนถ่วงน้ำหนัก x 0.6)	ระดับการควบคุม*
ไม่มีการควบคุม	ไม่มีการติดตาม	ผลการดำเนินงาน <u>ต่ำกว่าเป้าหมายมาก</u>	ควรปรับปรุง
มีการควบคุมแต่ยังไม่เป็นมาตรฐาน	มีการติดตามเมื่อทวงถาม	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย	เบื้องต้น
มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ ผู้บริหารทราบ	ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	เป็นระบบ
มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ ผู้บริหารทราบเป็นระยะ	ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย	บูรณาการ
มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ องค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน	ผลการดำเนินงาน <u>ดีกว่าเป้าหมายมาก</u>	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

* เมื่อประเมินการควบคุม ทั้ง 3 หัวข้อแล้ว Excel จะคำนวณคะแนนของการควบคุม และใส่ผลของระดับการควบคุมให้อัตโนมัติ

11. ผลการควบคุม
 - 11.1 หากระดับการควบคุม เป็น "ควรปรับปรุง" และ "เบื้องต้น" ผลของการควบคุมจะแสดงว่า "ไม่เพียงพอ" จะต้องมีการประเมินระดับความรุนแรง โดยต้องมีการกำหนด เกณฑ์ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ
 - 11.2 หากระดับการควบคุม เป็น "เป็นระบบ" "บูรณาการ" และ "ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด" ผลของการควบคุมจะแสดงว่า "เพียงพอ" แสดงว่าการควบคุมที่ดี ให้บทวนผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานเอง
12. การประเมินระดับความรุนแรง ผลการควบคุมไม่เพียงพอ
13. กำหนดเกณฑ์ประเมินของโอกาสเกิด โดยค่าระดับ 1 มีโอกาสเกิดน้อยที่สุด และค่าระดับ 5 มีโอกาสเกิดมากที่สุด
14. กำหนดเกณฑ์ประเมินของผลกระทบ โดยค่าระดับ 1 มีผลกระทบน้อยที่สุด และค่าระดับ 5 มีผลกระทบมากที่สุด
15. ระบุข้อมูลในอดีต (ถ้ามี) เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง
16. ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
 - ช่อง L ใส่ระดับโอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยงหลังจากมีการควบคุมแล้ว
 - ช่อง I ใส่ระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหลังจากมีการควบคุมแล้ว
 - ช่อง L x I คือ ผลคูณของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งจะได้ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปัจจัยเสี่ยง
 - ช่อง วิธีการจัดการเพิ่มเติม หากระดับความรุนแรงที่เหลืออยู่ เท่ากับคะแนน 4-9 ต้องทำการควบคุมภายในหน่วยงาน / คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 10 ต้องทำการบริหารความเสี่ยง
17. มาตรการเพิ่มเติม กรณีการควบคุมภายใน ใสมาตรการการควบคุม หรือกรณีการบริหารความเสี่ยง ใช้อธิบายบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - 17.1 กรณีการควบคุมภายใน ใสมาตรการการควบคุมเพิ่มเติม
 - 17.2 กรณีการบริหารความเสี่ยง ใช้อธิบายบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
18. ระบุผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน ในกรณีที่ต้องดำเนินการร่วมกัน

ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)				
		1	2	3	4	5
		โอกาสในการเกิด น้อยมาก (ไม่น่าจะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด น้อย (อาจจะเกิดขึ้นได้)	โอกาสในการเกิด ปานกลาง (เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด สูง (น่าจะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด สูงมาก (น่าจะเกิดขึ้นแน่นอน)
L1	โอกาสในการเกิด หรือความน่าจะเป็นที่จะ เกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นในปี ด้วยความน่าจะเป็น น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%	อาจเกิดขึ้นในปี ด้วยความน่าจะเป็น ระหว่าง 20% แต่ไม่เกิน 40%	อาจเกิดขึ้นในปี ด้วยความน่าจะเป็น ระหว่าง 40% แต่ไม่เกิน 60%	อาจเกิดขึ้นในปี ด้วยความน่าจะเป็น ระหว่าง 60% แต่ไม่เกิน 80%	อาจเกิดขึ้นในปี ด้วยความน่าจะเป็น มากกว่า 80%
L2	จำนวนครั้งในการเกิด	ไม่เคยเกิดขึ้น	เกิดขึ้น 1 ครั้งต่อปี	เกิดขึ้น 2 ครั้งต่อปี	เกิดขึ้น 3 ครั้งต่อปี	เกิดขึ้นมากกว่า หรือ เท่ากับ 4 ครั้งต่อปี
L3	ความครบถ้วนของ องค์ประกอบในการดำเนิน โครงการ	มีขอบเขตชัดเจน มีแผน มีงบประมาณ มีบุคลากร	มีขอบเขตชัดเจน มีแผน มีงบประมาณ แต่ไม่มีบุคลากร	มีขอบเขตชัดเจน มีแผน แต่ไม่มี งบประมาณ ไม่มีบุคลากร	มีขอบเขตชัดเจน แต่ไม่มี แผน ไม่มีงบประมาณ และไม่มีบุคลากร	ไม่ทราบขอบเขต ไม่มี แผน ไม่มีงบประมาณ และไม่มีบุคลากร
L4	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 96 - 100	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 91 - 95	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 86 - 90	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 81 - 85	ความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน น้อย กว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80
L5	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 100%	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 95% - 99%	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 90% - 94%	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน เท่ากับ 81% - 89%	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80%

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)				
		1	2	3	4	5
		โอกาสในการเกิด น้อยมาก (ไม่น่าจะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด น้อย (อาจจะเกิดขึ้นได้)	โอกาสในการเกิด ปานกลาง (เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด สูง (น่าจะเกิดขึ้น)	โอกาสในการเกิด สูงมาก (น่าจะเกิดขึ้นแน่นอน)
L6	การใช้จ่ายตามมาตรการที่กำหนด	มีการใช้จ่าย น้อยกว่ามาตรการที่ กำหนด		มีการใช้จ่าย เป็นไปตามมาตรการ ที่กำหนด		มีการใช้จ่าย มากกว่ามาตรการที่ กำหนด
L7	ความสำเร็จ ในการออกผลิตภัณฑ์ ดิจิทัล	สามารถจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ดิจิทัล	มีการทดสอบระบบและ พร้อมจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ดิจิทัล	เสนอกระทรวงการคลัง เพื่อเสนอต่อ ครม. พิจารณา	นำเสนอรายงานผลการ รับฟังความคิดเห็นและ ผลกระทบ (ตาม มาตรา ๑๓ (7/1)) ต่อ คณะกรรมการสลากฯ	มีแนวทางการจัดทำ ผลิตภัณฑ์ดิจิทัล
L8	ความสำเร็จ ในการจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์	5 ครั้ง	4 ครั้ง	3 ครั้ง	2 ครั้ง	1 ครั้ง
L9	ระยะเวลาคณะกรรมการ สลากฯ ให้ความเห็นชอบ	คณะกรรมการสลากฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ ภายใน 1 เดือน	คณะกรรมการสลากฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ ภายใน 2 เดือน	คณะกรรมการสลากฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ ภายใน 3 เดือน	คณะกรรมการสลากฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ ภายใน 4 เดือน	คณะกรรมการสลากฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ มากกว่า 4 เดือน
L20	จำนวนจุดจำหน่ายสลาก ราคาตามที่กำหนดยังไม่ ครอบคลุมตัวแทน จำหน่ายและซื้อ-จองฯ	20,000 จุดจำหน่าย	15,000 จุดจำหน่าย	10,000 จุดจำหน่าย	5,000 จุดจำหน่าย	น้อยกว่า 5,000 จุด จำหน่าย

การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยง Risk Owner สามารถกำหนดได้เอง โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และข้อมูลที่มีอยู่

ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านการเงิน						
I1	กำไรสุทธิ (ล้านบาท) (กำหนดระดับกำไรสุทธิตามมติ ที่ประชุม)	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท
I2	ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่าย ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละ ความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผน	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน อยู่ในช่วง 99% - 100%	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน อยู่ในช่วง 95% แต่ไม่เกิน 99%	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน อยู่ในช่วง 90% แต่ไม่เกิน 95%	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน อยู่ในช่วง 85% แต่ไม่เกิน 90%	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน อยู่ในช่วงที่ต่ำกว่า 85%
I3	ยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้น จริง	ความสามารถในการ เบิกจ่ายงบลงทุน ที่เกิดขึ้นจริง เท่ากับ ร้อยละ 96 - 100	ความสามารถในการ เบิกจ่ายงบลงทุน ที่เกิดขึ้นจริง เท่ากับ ร้อยละ 91 - 95	ความสามารถในการ เบิกจ่ายงบลงทุน ที่เกิดขึ้นจริง เท่ากับ ร้อยละ 86 - 90	ความสามารถในการ เบิกจ่ายงบลงทุน ที่เกิดขึ้นจริง เท่ากับ ร้อยละ 81 - 85	ความสามารถในการ เบิกจ่ายงบลงทุน ที่เกิดขึ้นจริง น้อยกว่า หรือเท่ากับ ร้อยละ 80

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
15	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	ทรัพย์สินของสำนักงาน ไม่เกิดความเสียหาย	ทรัพย์สินของสำนักงาน เสียหายน้อยและไม่ ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงาน	ทรัพย์สินของสำนักงาน เสียหายปานกลางและ ไม่ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงาน	ทรัพย์สินของสำนักงาน น้อยกว่า 50% มีความ เสียหายมาก	ทรัพย์สินของสำนักงาน มากกว่าหรือเท่ากับ 50% มีความเสียหาย มาก
		ไม่มีการหยุดชะงัก ของกระบวนการ ทั้งหมดของสำนักงาน	มีการหยุดชะงักบาง กระบวนการที่ไม่ใช่ กระบวนการที่สำคัญ	มีการหยุดชะงักของ กระบวนการที่สำคัญไม่ เกิน 3 ชม. ทำการ	มีการหยุดชะงักของ กระบวนการที่สำคัญ เป็นเวลา 3 ชม. – 7 ชม. ทำการ	มีการหยุดชะงักของ กระบวนการที่สำคัญ มากกว่า 1 วันทำการ
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง						
16	ระดับการรับรู้และเข้าใจในการ ดำเนินงานของสำนักงาน (กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยตาม มติที่ประชุม)	ระดับการรับรู้และ เข้าใจในการดำเนินงาน ของสำนักงาน เท่ากับ xxx	ระดับการรับรู้และ เข้าใจในการดำเนินงาน ของสำนักงาน เท่ากับ xxx	ระดับการรับรู้และ เข้าใจในการดำเนินงาน ของสำนักงาน เท่ากับ xxx	ระดับการรับรู้และ เข้าใจในการดำเนินงาน ของสำนักงาน เท่ากับ xxx	ระดับการรับรู้และ เข้าใจในการดำเนินงาน ของสำนักงาน เท่ากับ xxx
17	จำนวนข้อร้องเรียนในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับการหลอกลวง ประชาชน	ลดลง มากกว่า 80% เมื่อเทียบกับช่วง เดียวกันของปีก่อน	ลดลง อยู่ในช่วง 60% แต่ไม่เกิน 80% เมื่อ เทียบกับช่วงเดียวกัน ของปีก่อน	ลดลง อยู่ในช่วง 40% แต่ไม่เกิน 60% เมื่อ เทียบกับช่วงเดียวกัน ของปีก่อน	ลดลง อยู่ในช่วง 20% แต่ไม่เกิน 40% เมื่อ เทียบกับช่วงเดียวกัน ของปีก่อน	ลดลง น้อยกว่า 20% เมื่อเทียบกับช่วง เดียวกันของปีก่อน

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I8	การเผยแพร่ข่าวเชิงลบ	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ แต่มีการร้องเรียนผ่านหน่วยงานต่างๆ โดยตรง หรือผ่าน Call Center	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ แต่มีการร้องเรียนผ่านหน่วยงานรัฐ	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ ในสื่อหนังสือพิมพ์	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ ในสื่อวิทยุโทรทัศน์	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ ผ่านทางสื่อออนไลน์
I9	ความไม่พอใจของสาธารณชน	ไม่เกิดความไม่พอใจ	เกิดความไม่พอใจเล็กน้อย	ความไม่พอใจ เช่น การเขียนบทความวิจารณ์	ความไม่พอใจอย่างมาก เช่น การแสดงความเห็นคัดค้านผ่านสื่อต่างๆ	ทำให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรง เช่น การประท้วงอย่างกว้างขวาง
I10	สัดส่วนของข้อร้องเรียนเรื่องการหลอกลวงจากกลุ่มผู้ไม่หวังดี ต่อจำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด	0%	อยู่ในช่วง 1% แต่ไม่เกิน 5%	อยู่ในช่วง 5% แต่ไม่เกิน 10%	อยู่ในช่วง 10% แต่ไม่เกิน 15%	เกินกว่า 15%
ผลกระทบด้านลูกค้า / คู่ค้า						
I11	ราคาเฉลี่ยของสลากกินแบ่งรัฐบาลต่อฉบับ เทียบกับปีก่อน	ลดลงมากกว่า 10%	ลดลงระหว่าง 7.5% แต่ไม่เกิน 10%	ลดลงระหว่าง 5% แต่ไม่เกิน 7.5%	ลดลงระหว่าง 2.5% แต่ไม่เกิน 5%	ลดลงน้อยกว่า 2.5%
	ราคาเฉลี่ยของสลากกินแบ่งรัฐบาลต่อฉบับ (กำหนดราคาตามมติที่ประชุมเห็นชอบ)	xxx บาท	xxx บาท	xxx บาท	xxx บาท	xxx บาท

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I12	ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการ สำรวจทัศนคติของประชาชนที่มี ต่อสสร. ในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับ ความโปร่งใสในการจัดสรรสลาก ให้กับตัวแทนจำหน่ายของสสร.	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx
I13	ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการ สำรวจทัศนคติชุมชนเป้าหมายใน ด้านการช่วยเหลือสังคมของ สำนักงานฯ หรือ คะแนนด้าน CSR (กำหนดระดับคะแนนตาม มติที่ประชุม)	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx	ระดับคะแนน เท่ากับ xxx
I14	สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของคดีการ จำหน่ายสลากเกินราคา เทียบ กับค่าเฉลี่ยต่องวดของปีก่อน	0%	อยู่ในช่วง 1% แต่ไม่เกิน 5%	อยู่ในช่วง 5% แต่ไม่เกิน 10%	อยู่ในช่วง 10% แต่ไม่เกิน 15%	เกินกว่า 15%

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านบุคลากร						
I15	สุขภาพของบุคลากร	ไม่มีการบาดเจ็บ เพียงแต่เกิดความ รำคาญ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อย ในระดับปฐมพยาบาล จากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บที่ต้อง ได้รับการรักษา จาก การปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยรุนแรง จาก การปฏิบัติงาน	ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต จากการปฏิบัติงาน
I16	ขวัญและกำลังใจของบุคลากร	ทำให้เกิดการตั้งกระทู้ ในเว็บบอร์ด (อินเทอร์เน็ต)	ทำให้เกิดการเสียขวัญ และกำลังใจในการ ทำงานระยะสั้น	ทำให้เกิดการเสียขวัญ และกำลังใจในการ ทำงานอย่างกว้างขวาง	เกิดการประท้วง	เกิดการนัดหยุดงาน
I17	Employee Engagement Score	5	4.5 – 4.9	4.0 – 4.4	3.5 – 3.9	น้อยกว่า 3.5
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2557						
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I18	เป้าหมายคลาดเคลื่อนไปจาก แผนการดำเนินงาน	ไม่เกิน 5%	ระหว่าง 5% แต่ไม่เกิน 10%	ระหว่าง 10% แต่ไม่เกิน 15%	ระหว่าง 15% แต่ไม่เกิน 20%	ตั้งแต่ 20% ขึ้นไป
		ไม่คลาดเคลื่อนจาก แผนการดำเนินงาน	คลาดเคลื่อนไปจาก แผนการดำเนินงานไม่ เกิน 1 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจาก แผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ 1 เดือนแต่ไม่เกิน 2 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจาก แผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ 2 เดือนแต่ไม่เกิน 3 เดือน	คลาดเคลื่อนไปจาก แผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I19	ระยะเวลาที่การดำเนินงาน หยุดชะงัก	ไม่เกิน 30 นาที	ไม่เกิน 1 ชั่วโมงครึ่ง (90 นาที)	ไม่เกิน 2 ชั่วโมงครึ่ง (150 นาที)	ไม่เกิน 3 ชั่วโมงครึ่ง (210 นาที)	มากกว่า 5 ชั่วโมง (300 นาที)
I20	ระดับความสำเร็จของโครงการ ศึกษาและจัดทำแผนการจ่าย รางวัลผ่านตัวแทนจ่ายรางวัล	จัดทำบันทึกข้อตกลง ระหว่าง สสร. กับ ตัวแทนผู้รับขึ้นเงิน รางวัลได้อย่างน้อย 1 ราย	นำแผนพัฒนาช่องทาง การจ่ายเงินรางวัลต่อ คณะกรรมการสลาก กินแบ่งรัฐบาล	จัดทำแผนพัฒนา ช่องทางการจ่ายรางวัล ที่ได้รับคัดเลือก	นำเสนอผลการศึกษา ช่องทางการจ่ายเงิน รางวัลที่ได้รับคัดเลือก	ดำเนินการศึกษาช่อง ทางการจ่ายรางวัล ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
I21	จำนวนระบบที่พัฒนาเอง	มากกว่า 80%	79% - 50%	49% - 20%	19% - 10%	น้อยกว่า 10%

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I22	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา ขีดความสามารถของพนักงาน sstr.	ดำเนินการตาม แผนพัฒนาบุคลากรใน ระดับบุคคล (IDP) ของ พนักงานระดับ 7 (ระดับบริหาร) ขึ้นไป ได้แล้วเสร็จ	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ในระดับบุคคล (IDP) ที่มา จากผลประเมิน Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency ไม่น้อยกว่า ครึ่งของ Functional Competency ทั้งหมด ใน แต่ละตำแหน่งของ พนักงานระดับ 7 (ระดับ บริหาร) ขึ้นไปได้แล้วเสร็จ เสนอต่อคณะกรรมการฯ	วิเคราะห์ผล Competency Gap (Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency) ของ พนักงานระดับ 7 (ระดับบริหาร) ขึ้นไป	ประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) และ สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของ พนักงานระดับ 7 (ระดับบริหาร) ขึ้นไป ทุกตำแหน่งงานได้แล้ว เสร็จ	กำหนด/ทบทวน สมรรถนะหลัก (Core Competency), สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง (Functional Competency) ของ พนักงานระดับ 7 (ระดับบริหาร) ขึ้นไปได้ ทุกตำแหน่งงานได้แล้ว เสร็จ

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2559						
ผลกระทบด้านการเงิน						
I23	กำไรสุทธิ (ล้านบาท) (กำหนดระดับกำไรสุทธิตามมติ ที่ประชุม)	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท	xxx ล้านบาท
ผลกระทบด้านบุคลากร						
I24	จำนวนผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจสลาก ได้รับการพัฒนา	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ สลาก ได้รับการพัฒนา จนผ่านเกณฑ์ที่จะเป็นผู้ ฝึกสอน ครบ 4 ด้าน ด้านละ 1 คน	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ สลาก ได้รับการพัฒนา จนผ่านเกณฑ์ที่จะเป็นผู้ ฝึกสอน ครบ 3 ด้าน ด้านละ 1 คน	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ สลาก ได้รับการพัฒนา จนผ่านเกณฑ์ที่จะเป็นผู้ ฝึกสอน ครบ 2 ด้าน ด้านละ 1 คน	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ สลากได้รับการพัฒนา จนผ่านเกณฑ์ที่จะเป็น ผู้ฝึกสอน ครบ 1 ด้าน ด้านละ 1 คน	ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ สลากที่ได้รับการพัฒนา จนผ่านเกณฑ์ที่จะเป็นผู้ ฝึกสอน
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I25	ความสำเร็จของแผนการศึกษา โครงการจำหน่ายสลากด้วย เครื่องจำหน่ายสลากอัตโนมัติ แบบเลขท้าย 3 ตัว และ 2 ตัว	ได้ผลการศึกษาภายใน ไตรมาสที่ 2 ของ ปีงบประมาณ และ นำเสนอให้ คณะกรรมการสลากฯ ทราบ	ได้ผลการศึกษาภายใน ไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ	ได้ผลการศึกษาภายใน ไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ	ได้ผลการศึกษาภายใน ไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ	อยู่ระหว่างดำเนินการ จัดทำแผน

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I26	ความสำเร็จของแผนบริหาร สภาพคล่องทางการเงิน กรณี การถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย จากบริษัท LGT	ได้แผนบริหารสภาพ คล่องทางการเงิน กรณีการถูกฟ้องร้อง เรียกค่าเสียหายจาก บริษัท LGT ภายในไตร มาสที่ 2 ของปีงบประมาณ และ นำเสนอให้ คณะกรรมการสลากฯ ทราบ	ได้แผนบริหารสภาพ คล่องทางการเงิน กรณีการถูกฟ้องร้อง เรียกค่าเสียหายจาก บริษัท LGT ภายในไตร มาสที่ 2 ของปีงบประมาณ	ได้แผนบริหารสภาพ คล่องทางการเงิน กรณีการถูกฟ้องร้อง เรียกค่าเสียหายจาก บริษัท LGT ภายในไตร มาสที่ 3 ของ ปีงบประมาณ	ได้แผนบริหารสภาพ คล่องทางการเงิน กรณี การถูกฟ้องร้องเรียก ค่าเสียหายจากบริษัท LGT ภายในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ	อยู่ระหว่างดำเนินการ จัดทำแผน
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2560						
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I27	ความสำเร็จของผลการศึกษา วิเคราะห์สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม	ผลการศึกษาวิเคราะห์ สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม ได้รับความเห็นชอบ จากผู้อำนวยการ ภายในไตรมาส 2	ผลการศึกษาวิเคราะห์ สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม ได้รับความเห็นชอบ จากผู้อำนวยการ ภายในไตรมาส 3	ผลการศึกษาวิเคราะห์ สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม ได้รับความเห็นชอบ จากผู้อำนวยการ ภายในไตรมาส 4	ผลการศึกษาวิเคราะห์ สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม แล้วเสร็จ 100%	อยู่ระหว่างการจัดทำ ผลการศึกษาวิเคราะห์ สัดส่วนของค่าใช้จ่าย และรายได้ที่เหมาะสม

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
I28	ระดับคะแนนประเมินองค์กรด้วย ตนเอง	ระดับคะแนนประเมิน องค์กรด้วยตนเอง ไม่ น้อยกว่า 260 คะแนน	ระดับคะแนนประเมิน องค์กรด้วยตนเอง ไม่ น้อยกว่า 230คะแนน	ระดับคะแนนประเมิน องค์กรด้วยตนเอง ไม่ น้อยกว่า 200 คะแนน	ระดับคะแนนประเมิน องค์กรด้วยตนเอง เท่ากับผลคะแนน ปีที่ผ่านมา	ระดับคะแนนประเมิน องค์กรด้วยตนเองน้อย กว่าผลคะแนน ปีที่ผ่านมา
I29	ความสำเร็จของจัดทำแผน ดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลาก แบบใหม่ (สลาก Lotto)	แผนดำเนินการพัฒนา ผลิตภัณฑ์สลากแบบ ใหม่ (สลาก Lotto) ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการสลากฯ	แผนดำเนินการพัฒนา ผลิตภัณฑ์สลากแบบ ใหม่ (สลาก Lotto) ได้รับอนุมัติจาก ผู้อำนวยการ	สามารถจัดทำแผน ดำเนินการพัฒนา ผลิตภัณฑ์สลากแบบ ใหม่ (สลาก Lotto) ฉบับ สมบูรณ์	จัดทำแผนดำเนินการ พัฒนาผลิตภัณฑ์สลาก แบบใหม่ (สลาก Lotto) ได้มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 50	จัดทำแผนดำเนินการ พัฒนาผลิตภัณฑ์สลาก แบบใหม่ (สลาก Lotto) ได้น้อยกว่า ร้อยละ 50
I30	ระดับความสำเร็จของการ จัดการความเสี่ยง/จุดอ่อนของ โครงการซื้อ-จองสลากฯ ล่วงหน้าภายในปีบัญชี 2560	แผนงานร้อยละ100 ได้ผลผลิต/ผลลัพธ์ตาม วัตถุประสงค์ของ แผนงานที่กำหนดไว้	แผนงานร้อยละ 80 ได้ผลผลิต/ผลลัพธ์ตาม วัตถุประสงค์ของ แผนงานที่กำหนดไว้	ดำเนินงานตามแผนงาน ของทุกมาตรการได้ ครบถ้วน ร้อยละ 100	จัดทำมาตรการจัดการ ความเสี่ยง/แก้ไขจุดอ่อน รวมถึงแผนงานของแต่ละ มาตรการแล้วเสร็จ และ ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ สสร.	ดำเนินการวิเคราะห์และ สรุปความเสี่ยงและ จุดอ่อนของการจำหน่าย สลากฯ ผ่านโครงการซื้อ- จองล่วงหน้าที่จะส่งให้ การดำเนินโครงการฯ ไม่ บรรลุตามวัตถุประสงค์ ของโครงการฯ ได้แล้ว เสร็จ

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2561						
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I31	การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาช่องทางการจ่ายรางวัล	มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ให้บริการจ่ายรางวัล	ผู้อำนวยการให้ความเห็นชอบบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ	คณะกรรมการสลากฯเห็นชอบหน่วยงานผู้ให้บริการจ่ายรางวัล	คณะกรรมการสลากฯอนุมัติระเบียบและหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัลฯ	อยู่ระหว่างร่างระเบียบและหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัลฯ
I32	ความสำเร็จของการพัฒนาบริการบน GLO Mobile Application	GLO Mobile Application มีจำนวนผู้ใช้บริการไม่ต่ำกว่า 25,000 คน	สามารถดาวน์โหลด GLO Mobile Application และมีบริการ พร้อมใช้งานได้อย่างน้อย 1 บริการ	ออกแบบกระบวนการให้บริการบน GLO Mobile Application ครบทุกกระบวนการ	สรรหาผู้รับจ้าง และได้ผู้รับจ้าง และมีการลงนามในสัญญาจ้างให้ดำเนินโครงการ GLO Mobile Application	คณะกรรมการสลากฯอนุมัติโครงการและงบประมาณ พร้อมจัดทำ TOR และผ่านกระบวนการประกาศให้สาธารณชนทราบ
I33	ความสำเร็จของการจัดทำแผน/หลักเกณฑ์/แนวทาง	ผู้อำนวยการเห็นชอบแผน ภายใน ส.ค.	ผู้อำนวยการเห็นชอบแผน ภายในปีงบประมาณ	ดำเนินกิจกรรมในการจัดทำแผน/หลักเกณฑ์/แนวทางมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50	ดำเนินกิจกรรมในการจัดทำแผน/หลักเกณฑ์/แนวทาง น้อยกว่าร้อยละ 50	ไม่มีการจัดทำแผน/หลักเกณฑ์/แนวทาง

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
ผลกระทบด้านความพึงพอใจ / ภาพลักษณ์และชื่อเสียง						
I34	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย) (กำหนดระดับความพึงพอใจ ตามมติที่ประชุม)	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx
I35	ระดับคะแนนภาพลักษณ์องค์กร (กำหนดระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กรตามมติที่ ประชุม)	คะแนนภาพลักษณ์ องค์กร เท่ากับ xxx	คะแนนภาพลักษณ์ องค์กร เท่ากับ xxx	คะแนนภาพลักษณ์ องค์กร เท่ากับ xxx	คะแนนภาพลักษณ์ องค์กร เท่ากับ xxx	คะแนนภาพลักษณ์ องค์กร เท่ากับ xxx
I36	ระดับคะแนนการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงาน ITA (ป.ป.ช.) (กำหนดระดับคะแนน ITA ตาม มติที่ประชุม)	คะแนน ITA (ป.ป.ช.) เท่ากับ xxx	คะแนน ITA (ป.ป.ช.) เท่ากับ xxx	คะแนน ITA (ป.ป.ช.) เท่ากับ xxx	คะแนน ITA (ป.ป.ช.) เท่ากับ xxx	คะแนน ITA (ป.ป.ช.) เท่ากับ xxx
I37	ระดับคะแนนความพึงพอใจของ ลูกค้าผู้ใช้บริการ GLO Mobile Application (กำหนดระดับความพึงพอใจ ตาม มติที่ประชุม)	ลูกค้ามีความ พึงพอใจในบริการ GLO Mobile Application เท่ากับ XXX	ลูกค้ามีความ พึงพอใจในบริการ GLO Mobile Application เท่ากับ XXX	ลูกค้ามีความ พึงพอใจใน บริการ GLO Mobile Application เท่ากับ XXX	ลูกค้ามีความ พึงพอใจใน บริการ GLO Mobile Application เท่ากับ XXX	ลูกค้ามีความ พึงพอใจใน บริการ GLO Mobile Application เท่ากับ XXX

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
I38	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (กำหนดระดับความพึงพอใจ ตามมติที่ประชุม)	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx
I39	ระดับการรับรู้และเข้าใจด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ สสร. (กำหนดระดับความพึงพอใจ ตามมติที่ประชุม)	ระดับการรับรู้และ เข้าใจด้าน การกำกับดูแล กิจการที่ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ของ สสร. มากกว่าหรือ เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้และ เข้าใจด้านการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และ ลูกจ้างของ สสร. เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้ และเข้าใจด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ของ สสร. เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้ และเข้าใจด้านการ กำกับดูแล กิจการที่ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ของ สสร. เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้ และเข้าใจด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ ดีฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ของ สสร. น้อยกว่าหรือ XXX
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2563						
ผลกระทบด้านบุคลากร						
I40	ระดับความรู้ความเข้าใจด้าน นวัตกรรม (กำหนดระดับความรู้ความ เข้าใจ ตามมติที่ประชุม)	ระดับความรู้ความ เข้าใจด้านนวัตกรรม เท่ากับ XXX	ระดับความรู้ความ เข้าใจ ด้านนวัตกรรม เท่ากับ XXX	ระดับความรู้ความ เข้าใจด้านนวัตกรรม เท่ากับ XXX	ระดับความรู้ความ เข้าใจด้านนวัตกรรม เท่ากับ XXX	ระดับความรู้ความ เข้าใจด้านนวัตกรรม น้อยกว่าหรือเท่ากับ XXX

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I41	ความสำเร็จในการยกระดับการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมสาธารณประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างยั่งยืน (บันทึกข้อตกลงปี 2563)	เกณฑ์ระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลง	เกณฑ์ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลง	เกณฑ์ระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลง	เกณฑ์ระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลง	เกณฑ์ระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลง
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง						
I42	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (กำหนดระดับการรับรู้ ตามมติที่ประชุม)	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ XXX	ระดับการรับรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม น้อยกว่าหรือเท่ากับ XXX
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2564						
ผลกระทบด้านความพึงพอใจ						
I43	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กำหนดระดับความพึงพอใจตามมติที่ประชุม)	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx	ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ xxx

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	ผลกระทบรุนแรง สูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I44	ระดับความสำเร็จในการจัดการ แก้ไขปัญหาสลากเกินราคา	ค่าเกณฑ์วัดบันทึก ข้อตกลงระดับ 5	ค่าเกณฑ์วัดบันทึก ข้อตกลงระดับ 4	ค่าเกณฑ์วัดบันทึก ข้อตกลงระดับ 3	ค่าเกณฑ์วัดบันทึก ข้อตกลงระดับ 2	ค่าเกณฑ์วัดบันทึก ข้อตกลงระดับ 1
I45	การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบ Big Data	ปริมาณข้อมูลเพียงพอ ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยระบบ Big Data	-	-	-	ปริมาณข้อมูลเพียงพอ ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยระบบ Big Data
เกณฑ์เพิ่มเติม ปี พ.ศ. 2565						
ผลกระทบด้านการดำเนินงาน						
I46	ร้อยละของกลุ่มตัวแทนจำหน่าย และซื้อ-จองที่ขายราคาสลากฯ ใบเดียวและสลากชุด 2 ใบ ตาม ราคาที่กำหนด (เกณฑ์คะแนน ตามบันทึกข้อตกลง ปี 2565)	ร้อยละ 80		ร้อยละ 70		ร้อยละ 60
I47	ระดับความสำเร็จในการ ดำเนินงานกับผู้ค้านอกระบบที่ ขายสลากฯ เกินราคาที่กำหนด (เกณฑ์คะแนนตามบันทึก ข้อตกลง ปี 2565)	ค่าเกณฑ์วัด ระดับ 3		ค่าเกณฑ์วัด ระดับ 2		ค่าเกณฑ์วัด ระดับ 1

การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง Risk Owner สามารถกำหนดได้เอง โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และข้อมูลที่มีอยู่

