คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปรับปรุง ปี 2566




ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการ
ด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

>>>>> จัดทำโดย
สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) และมีการจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในภาพรวมกับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในโลกยุคแห่งความไม่แน่นอนในปัจจุบัน และเพื่อให้มีการดำเนินการเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้มีการปรับปรุงทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และหลักเกณฑ์การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ กทท. นำแนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามคู่มือฉบับนี้ ไปปรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกันอันจะเกิดผลดีต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ต่อไป

สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
การท่าเรือแห่งประเทศไทย

สารบัญ

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา/ หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในระบบงานที่สำคัญขององค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกยุคแห่งความไม่แน่นอนในปัจจุบัน องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่ได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO - ERM Framework

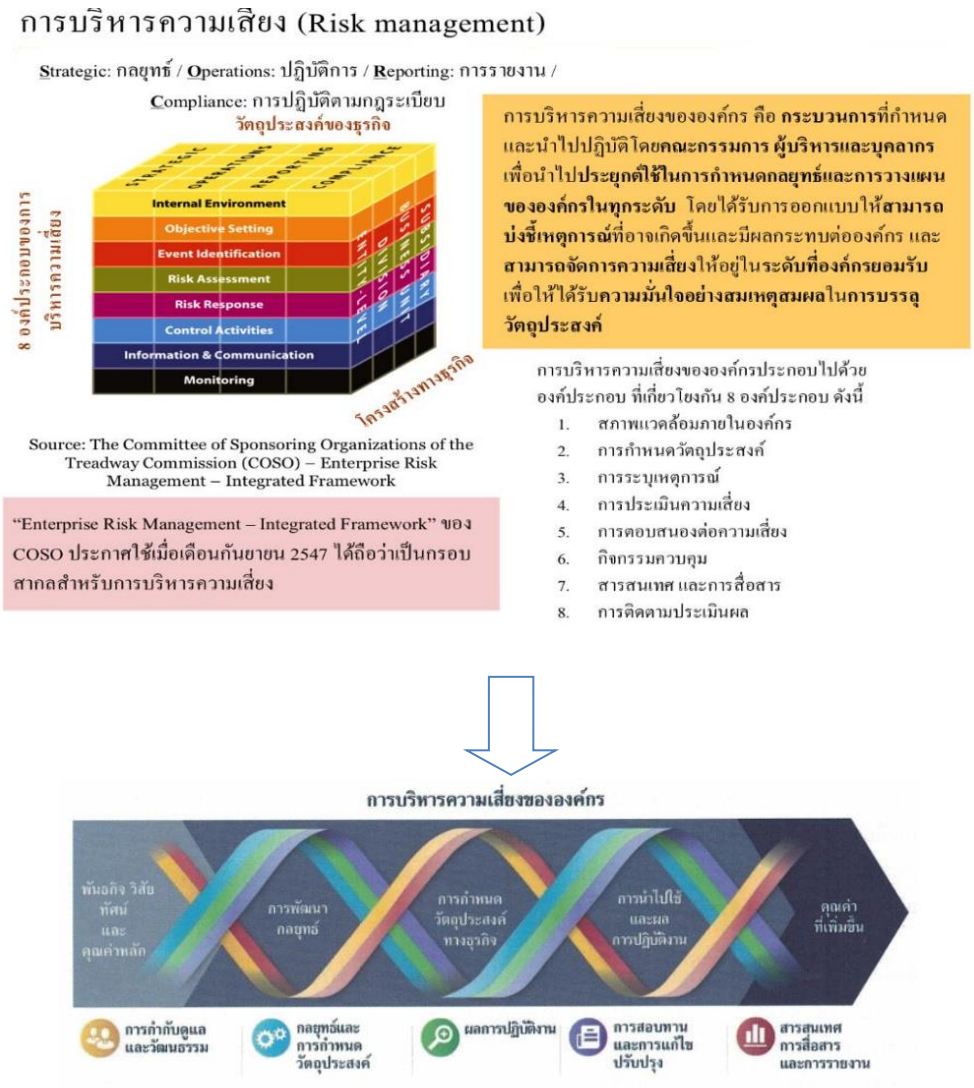
การท่าเรือแห่งประเทศไทย จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ State Enterprise Assessment Model: SE-AM โดยนำเกณฑ์การประเมิน (Assessment framework) ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM&IC) มาเป็นกรอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO ๒๐๑๗ ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ/ผู้บริหาร คือการมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าความเสี่ยงไม่ใช่ จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจหรือ การประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจนไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดระดับเป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมมีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้าว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงได้ถูกนำเสนอโดย COSO หลังจากเหตุนั้น ในชื่อของ COSO ERM Integrated Framework-๒๐๐๔ ซึ่งองค์กรต่างๆ ทั่วโลกนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรของตน รวมถึงหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการประเภทต่างๆ ในประเทศของตนด้วยสิ่งที่ทำให้ COSO ERM เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ได้รับความนิยม เนื่องจากสามารถแสดงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ๔ ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงอย่างรอบด้านมากขึ้น และแสดงถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และยังให้ความชัดเจนของการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับองค์กร สายงาน กลุ่มธุรกิจ และรวมทั้งบริษัทย่อย (ในกรณีที่มีหลายๆ บริษัทในเครือ) ด้วย ซึ่งองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงนี้ ได้ถูกนำเสนอผ่านรูปลูกบาศก์ COSO Cube ที่มักเห็นกันอยู่เสมอ

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM นี้ได้ถูกใช้มามากกว่า ๑๐ ปี (ตั้งแต่ปี ๒๐๐๔) ท่ามกลางการใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นเรื่อยๆ และสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค และระดับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดย COSO ได้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงใหม่จนแล้วเสร็จ เผยแพร่ในเดือนมิถุนายน ปี ๒๐๑๗ ที่ผ่านมา และใช้ชื่อกรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่นี้ว่า Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance การทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้านที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ COSO ERM ๒๐๑๗ นี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น โดยแบ่งออกเป็น ๒๐ หลักการใน ๕ องค์ประกอบ (จากเดิมมีเฉพาะ ๘ องค์ประกอบ)



เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้การท่าเรือแห่งประเทศไทยมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายในการประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้วการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๐๔ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนองค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถ ระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗ หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งถ้าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกตั้งขึ้นมาบนพื้นฐานที่ต่างจากความเป็นจริงมาก ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญก็จะสูงขึ้น ความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเหตุการณ์ทั่วไปที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกเรียกว่า โอกาส เช่น นโยบายการลดอัตราภาษีของกรมสรรพากร นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น หรือเหตุการณ์ที่เป็นไปในทางลบที่ เรียกว่า ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด เทคโนโลยีล้าสมัย สินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุม เพราะเหตุการณ์ที่ไม่ได้ระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) สถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือเกิดขึ้นอย่างไร การคาดคะเนสถานการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ

๓. ความรุนแรง (Severity) การประเมินว่าสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดและถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบกับกิจการรุนแรงระดับไหน เพื่อกำหนดมาตรการในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (COSO, ๒๐๑๗)

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และ ผลการดำเนินงานที่องค์กรต่างๆต้องใช้ในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อสร้างดำรงอยู่และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

๑) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

๒) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓) ควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว หรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง

ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมาย วัตถุประสงค์ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

๑.๓ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ การลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงานเพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, ๒๐๑๗)

การบริหารความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

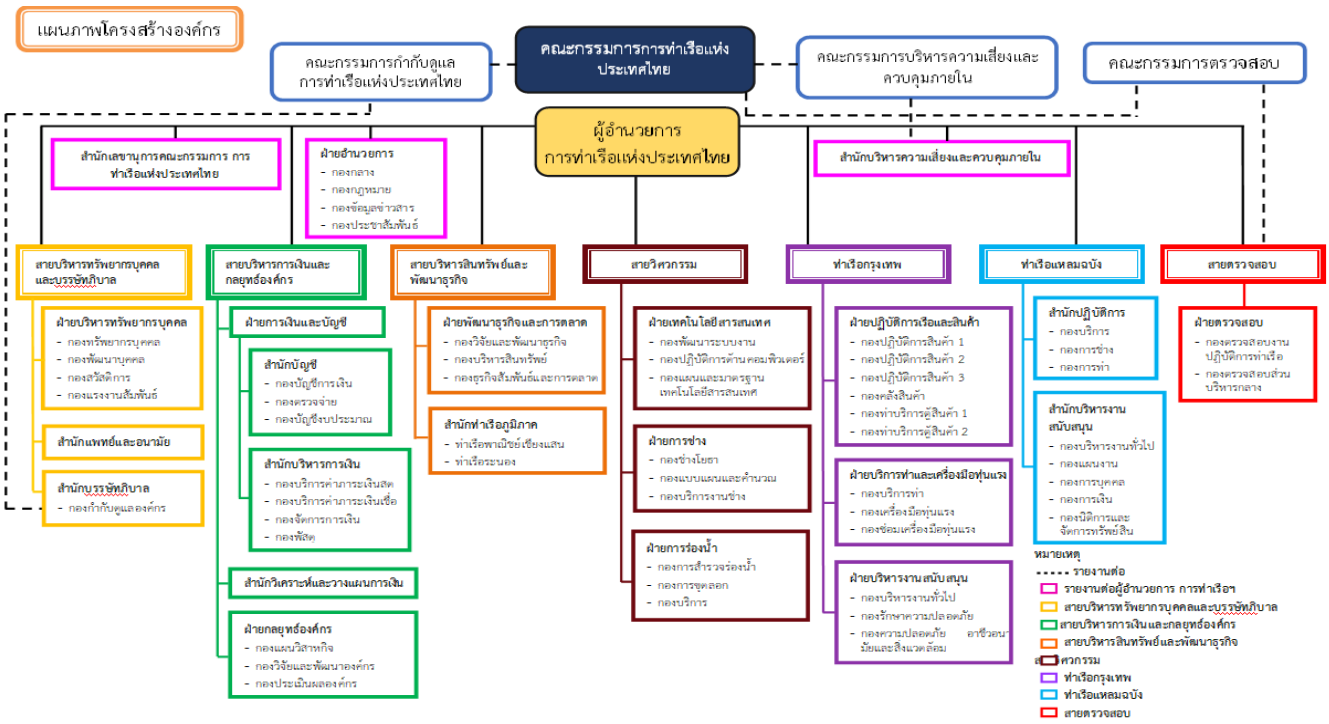
- เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในกระบวนการระบุเหตุการณ์ สามารถระบุได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้
- ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้
- ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น
- การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการ มิใช่เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง
- ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

บทที่ ๒
กรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

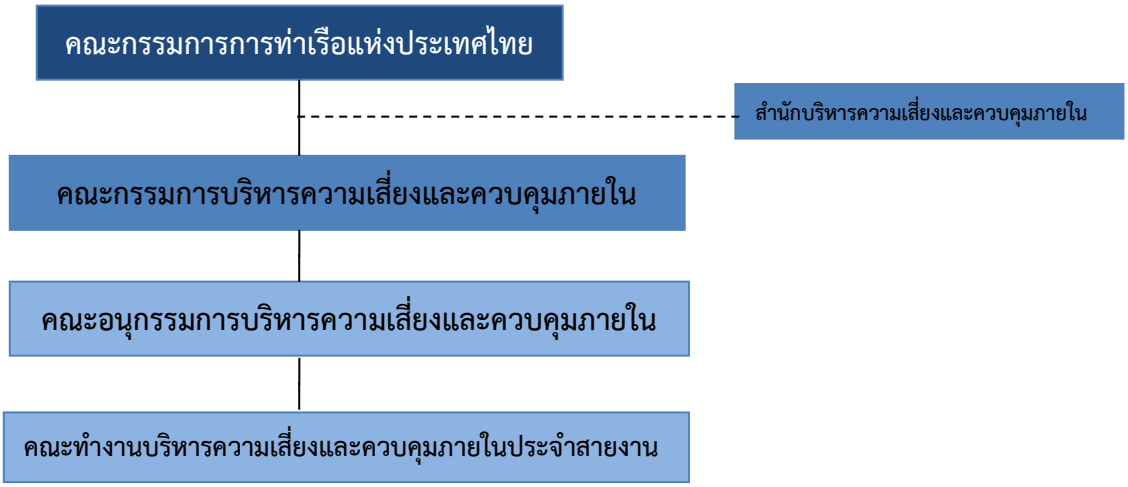
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงของ กทท. มีคณะกรรมการทำหน้าที่และรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารองค์กร โดยมีคณะกรรมการ กทท. , คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากคณะกรรมการ กทท. และผู้บริหาร กทท. ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการความเสี่ยงและการบริหารการควบคุมภายในของส่วนงานโดยรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

โครงสร้างองค์กรการท่าเรือแห่งประเทศไทย



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท.



๒.๒ บทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย	๑. กำหนดทิศทาง นโยบาย และเข้าร่วมจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของ กทท. ก่อนให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไปอย่างน้อยหนึ่งเดือน ๒. กำกับดูแล และเสริมสร้างมาตรฐานของระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ระบบงานสามารถสนับสนุน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และตรวจติดตามให้การดำเนินงานโดยรวมเกิดความโปร่งใส และเป็นไปตามหลักจริยธรรมที่กำหนด ๓. ติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และกำกับให้รายงานผลการดำเนินงานต่างๆ ที่นำเสนอคณะกรรมการ กทท. มีคุณภาพเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยสะท้อนสาระสำคัญ ได้แก่ บทวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายและผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา สาเหตุที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เป็นทางเลือกเพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการ กทท. อย่างครบถ้วนโดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงานของฝ่ายบริหาร

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	๔. ประเมินผลการดำเนินงานของผู้อำนวยการ กทท. และผู้บริหารระดับสูง ๒ ระดับรองจากผู้อำนวยการ กทท. เป็นประจำทุกปีและนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างเป็นรูปธรรม ๕. การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ กทท. อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน และปฏิบัติตามแผนปฏิทินกำหนดการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการให้เป็นไปอย่างครบถ้วน ซึ่งคณะกรรมการจะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างมีสาระสำคัญ แสดงความเห็นอย่างเป็นอิสระ ด้วยความทุ่มเท ซื่อสัตย์ รอบคอบและระมัดระวัง โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และประเทศเป็นที่ตั้ง ๖. กำกับให้ กทท. มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่สอดคล้องตามมาตรฐานสากล รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ๗. จัดให้ กทท. มีแนวปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการกิจการโดยมุ่งตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ กทท. อย่างสมดุล เท่าเทียม และเป็นธรรม ๘. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของ กทท. อย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันกาล ๙. ประเมินและพัฒนาคณะกรรมการ กทท. และกรรมการใหม่ อย่างต่อเนื่องทุกปี ๑๐. ส่งเสริมและนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม มาปฏิบัติจนทำให้กทท. เกิดความยั่งยืนอย่างสมดุลคู่กับระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน	๑. กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบูรณาการของการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (C) หรือ GRC เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน ๒. พิจารณาและอนุมัติกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ๓. พิจารณาและให้ความเห็นในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กรและความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร ๔. พิจารณาและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงานประจำปีของสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ ๕. กำกับและประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและตามนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ๖. กำหนดแนวทางในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พร้อมกำกับดูแลเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	๗. พิจารณากลั่นกรองแผนวิสาหกิจ แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ก่อนเสนอคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ๘. ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์ที่กำหนด ๙. กำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วน และเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ๑๐. แต่งตั้งอนุกรรมการ หรือคณะทำงานได้ตามความจำเป็น ๑๑. เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง ให้ข้อมูล คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ และขอเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น ๑๒. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พร้อมความเห็นเสนอคณะกรรมการ กทท. เพื่อทราบตามระยะเวลาที่เหมาะสม ๑๓. ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาการบูรณาการของการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (C) หรือ GRC การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทยให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของการท่าเรือแห่งประเทศไทย รวมถึงมาตรฐานที่เปลี่ยนแปลงไป ๑๔.ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ กทท. มอบหมาย และตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน	๑. บริหารจัดการให้การปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. บริหารจัดการให้มีการประเมินความเสี่ยง ประเมินผลการควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย รวมถึงให้มีการรายงานความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเพียงพอ ๓. พิจารณากลั่นกรองการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ๔. ติดตามและประเมินการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างครบถ้วน ๕. ดูแลการดำเนินงานด้านการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance หรือ G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management หรือ R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Compliance หรือ C) (GRC) เพื่อสนับสนุนให้การท่าเรือฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน ๖. ส่งเสริมพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๗. เชิญผู้เกี่ยวข้องมาชี้แจง ให้ข้อมูล คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ และขอเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น ๘. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย แผนดำเนินงานของสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

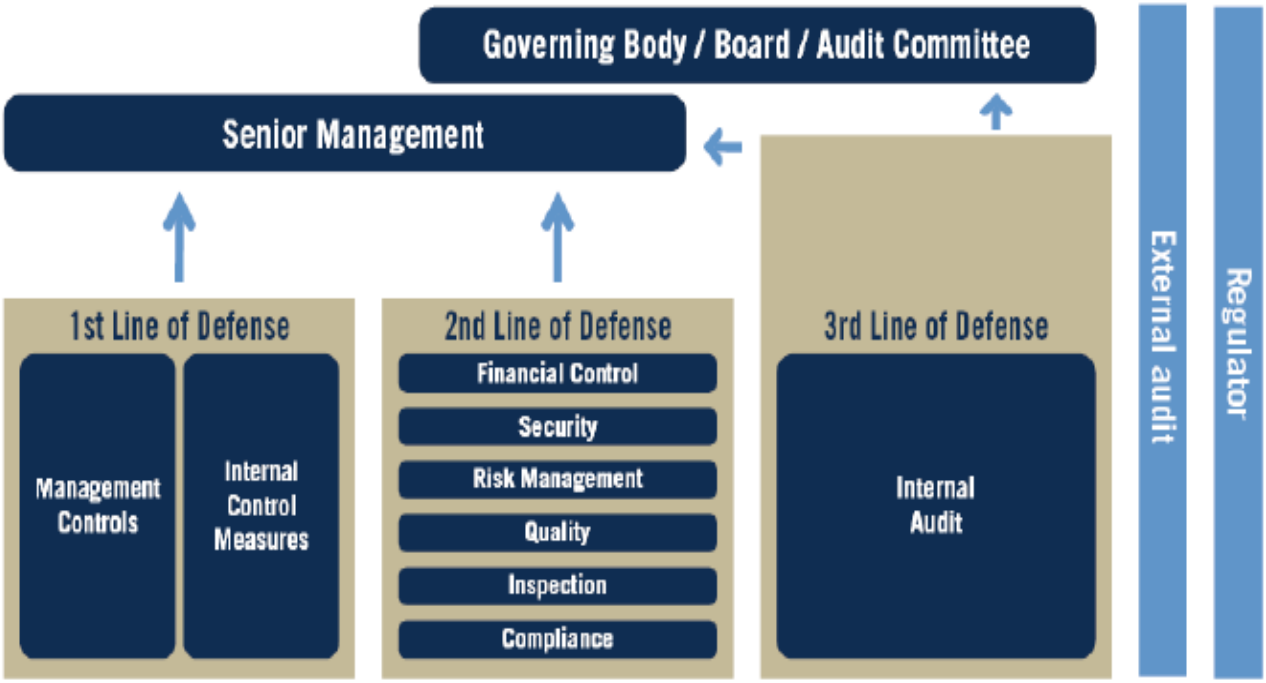
ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พิจารณาอนุมัติ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในประจำสายงาน	๓.๑ ดำเนินการปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการปฏิบัติของการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance หรือ G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management หรือ R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance หรือ C) (GRC) เพื่อสนับสนุนให้ การท่าเรือฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน ๓.๒ สนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ๓.๓ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของการควบคุมภายในที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละสายงาน ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันหรือลดระดับความเสี่ยงในระดับสายงาน ๓.๔ กำกับและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและความเพียงพอของการควบคุมภายในของระดับสายงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามระดับความเสี่ยงของแต่ละสายงาน ๓.๕ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเสนอคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ตามระยะเวลาที่เหมาะสม
สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ควบคุมดูแลการจัดการความเสี่ยงและการบริหารการควบคุมภายในของส่วนงาน โดยรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ฝ่ายตรวจสอบ	ตรวจสอบ เสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบของ กทท. โดยรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้อำนวยการ กทท. และคณะกรรมการตรวจสอบของ กทท. และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
พนักงานการท่าเรือฯ ทุกระดับ	เป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับปฏิบัติการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ข้อมูลอ้างอิง กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย) ในการกำกับดูแลการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance: C) หรือที่เรียกโดยย่อว่า GRC เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน โดยมีการกำกับดูแลที่ดีที่เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล รู้ถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และกำหนดกรอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นแนวปฏิบัติ โดยกำหนดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงต้องประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk and Control Self-Assessment) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ นับเป็นการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบและทั่วถึง เพื่อให้มั่นใจว่าการท่าเรือแห่งประเทศไทยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีการกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ในอนาคต

โดยมีการติดตามสถานะความเสี่ยงเหล่านั้นด้วยการจัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงที่กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) สำหรับแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยงรายงานให้ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทยรับทราบทุกไตรมาส เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างทันท่วงทีและเหมาะสม

บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

รากฐานที่สำคัญของรูปแบบการป้องกันที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ตามหลักการเรื่อง “Three Lines of Defense” คณะกรรมการหรือผู้บริหารฯ ควรใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามกรอบการควบคุมภายใน โดยกำหนดนโยบาย วัฒนธรรมองค์กรในการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของพนักงานรวมถึงความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจนและการแบ่งปันข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนกำหนดเป้าหมายหลักเน้นเรื่องความโปร่งใสในการบริหารจัดการของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในองค์กร


Governing Body / Board / Audit Committee
Senior Management
1st Line of Defense
Management Controls
Internal Control Measures
2nd Line of Defense
Financial Control
Security
Risk Management
Quality
Inspection
Compliance
3rd Line of Defense
Internal Audit
External audit
Regulator


Three lines of Defense Model
3
Assurance
Service
2
Establish
Standard
1
Risk
Owner
ติดตามผล กระบวนการ และ ผลของการบริหารความเสี่ยง
• ติดตามการดำเนินการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
• ให้ความเชื่อมั่นในความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารความเสี่ยง
• ความสมเหตุสมผลและความเป็นระบบของการรายงานความเสี่ยง
เจ้าของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
• จัดให้มีนโยบาย และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
• จัดให้มีแนวทางและความร่วมมือกัน ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
• ระบุแนวโน้มองค์กร และโอกาสในการเปลี่ยนแปลง
เจ้าของเนื้อหาความเสี่ยง
• ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง
• จัดการกับความเสี่ยงที่เผชิญอยู่
• ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(๑) ระดับหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense) เป็น User หรือหน่วยงานปฏิบัติงาน เราเรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็น Risk Owner หรือเจ้าของความเสี่ยง กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และควบคุมงาน การนำระบบงานมาใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และการจัดให้มีการรายงานข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงานที่สำคัญให้ผู้บริหารรับทราบอยู่ตลอดเวลา

(๒) การกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานทางด้านกำกับ (Second Line of Defense) กลุ่มนี้เป็นคนที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้ง Compliance และ Risk Management เป็นผู้ที่จัดให้มีการกำหนดนโยบาย และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นผู้กำหนดกรอบนโยบายการควบคุมภายในที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(๓) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Third Line of Defense) กลุ่มนี้ก็คือ Internal Auditor ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้ที่ติดตามการดำเนินงาน และผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นหน่วยงานอิสระ ที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินความเพียงพอของกระบวนการกำกับ ดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานกำกับดูแลอีกครั้ง

บทที่ ๓
การควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Internal Control)

๓.๑ มาตรฐานการควบคุมภายใน

๓.๑.๑ ความหมาย วัตถุประสงค์ และแนวคิดของการควบคุมภายใน

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission คือ กรอบแนวคิดการควบคุม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring of the Treadway Commission เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี ค.ศ.๑๙๘๕ โดยจัดตั้งขึ้น เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ทั้งนี้ COSO ประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่

Ø สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Ø สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล: Institute of Internal Auditors (IIA)

Ø สถาบันผู้บริหารการเงิน: Financial Executives Institute (FEI)

Ø สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา: American Accounting Association (AAA)

Ø สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร: Institute of Management Accountants (IMA)

ค.ศ. ๑๙๘๕ มีการจัดตั้งคณะกรรมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission โดยตั้งขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ค.ศ. ๑๙๘๗ Treadway Commission ได้เสนอให้ตั้งคณะทำงาน ในนามว่า Committee of Sponsoring of the Treadway Commission หรือ COSO เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

ค.ศ. ๑๙๙๒ COSOได้เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control – Integrated Framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ ด้านที่สัมพันธ์กัน กรอบงานการควบคุมนี้ บางทีเรียกกันว่า COSO ๑

ค.ศ. ๒๐๐๔ COSO ได้เสนอกรอบงานการประเมินความเสี่ยงระดับองค์การ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ด้านที่สัมพันธ์กัน ซึ่งพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน และองค์ประกอบเหล่านี้ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม กรอบงานการควบคุมนี้ บางทีเรียกกันว่า COSO ๒

ค.ศ. ๒๐๐๖ COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายใน ด้านการจัดทำงบการเงิน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบและ ๒๐ หลักการ โดยได้ดัดแปลงกรอบงานการควบคุมภายในเดิม (COSO ๑) เพื่อลดต้นทุนในการควบคุมภายในด้านการจัดทำงบการเงินตามกฎหมาย US. Sarbanes-Oxley Act (๒๐๐๒) สำหรับกิจการขนาดเล็ก Internal Control over Financial Report-Guidance for Small Public Companies แนวทางนี้นิยมเรียกกันว่า COSO ๓

ค.ศ. ๒๐๐๙ COSO ๔ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control

ค.ศ. ๒๐๑๓ COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่งบการเงิน ซึ่งยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ค.ศ.๑๙๙๒ (Internal Control-Integrated

Framework) ที่กำหนดให้การควบคุมภายในมีองค์ประกอบหลัก ๕ องค์ประกอบ แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น เรียกกันว่า COSO ๒๐๑๓

ระบบการควบคุมภายในตามแนวทางใหม่ COSO ๒๐๑๓ เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานเน้นประสิทธิผล (Effective Internal Control) เพื่อทำให้มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายใน ที่ใช้งานอยู่ทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและแต่ละองค์ประกอบต้องทำงานร่วมกัน บูรณาการตั้งแต่ต้นจนจบ หากมีประเด็นใดที่ยังอ่อนแอ เป็นจุดอ่อน หรือไม่เพียงพอจะต้องรายงานและป้อนกลับถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที ในกรอบเวลาที่เหมาะสม

ตัวอย่างหน่วยงานที่นำ COSO เป็นกรอบการควบคุมภายใน

- **สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์**
- **คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน**
- **สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน**
- SOX
- JSOX

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ทำให้บังเกิดผลโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรออกแบบมาเพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานทางการเงินและมิใช่การเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

ระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด ระบบ การควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไปซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการและหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชีและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น รัฐจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น ไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ บัญญัติให้ “รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และจัดระบบภาษีให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม” จึงได้กำหนด**พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑** มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยหมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้**หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง** โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด”

กระทรวงการคลัง จึงได้มีหนังสือด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ แจ้งเพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในให้เป็นไป ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ พร้อมทั้งจัดส่งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป รวมทั้งแนวทางการประเมินมาตรฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังปี ๒๕๖๓

กทท. เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ (กระทรวงคมนาคม) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายใน โดย กทท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เพื่อพิจารณาและอนุมัติกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกรอบนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ กทท. พิจารณาวางกฎบัตรเพื่อการบูรณาการกับคณะกรรมการตรวจสอบ พิจารณาและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง แผนดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและแผนดำเนินงานการควบคุมภายใน และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ กทท. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อบริหารจัดการให้การปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินงานด้านควบคุมภายใน เพื่ออำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทท. กำหนดแนวทางการประเมินฯ รวบรวม พิจารณากลั่นกรองและสรุปผลการประเมินผลในภาพรวมของ กทท. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทท. และนำส่งให้กระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงคมนาคม) ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงคมนาคม) ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Ongoing process) และแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร การควบคุมภายในเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องสร้างให้มีขึ้น (Build in) และกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้ เป็นผลลัพธ์สุดท้าย ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายใน มาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน(Planning) การดำเนินงาน (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

การควบคุมภายในเกิดขึ้นโดยพนักงานทุกระดับ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลด้วยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุม และกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนพนักงานทุกระดับของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น

การควบคุมภายในให้ความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด แต่มิได้เป็นหลักประกันที่สมบูรณ์ ทั้งนี้แม้ว่าการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น อาจจะเกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานเนื่องจากการใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกันปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่กำหนดไว้หรือการหลีกเลี่ยงขั้นตอนจงใจการฝ่าฝืน (Override) ระบบการควบคุมภายในนอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและความคุ้มค่าในผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย

๓.๑.๒ มาตรฐานการควบคุมภายใน

การท่าเรือแห่งประเทศไทยนำมาใช้จัดวางระบบการควบคุมภายในขององค์กร

๓.๑.๒.๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (ที่มา : กระทรวงการคลัง หนังสือด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้ตรวจสอบภายใน" หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

"การควบคุมภายใน" หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

(๒.๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)

(๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

(๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)

(๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม

(๒.๒) การประเมินความเสี่ยง

(๒.๓) กิจกรรมการควบคุม

(๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร

(๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้นดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๖) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม และส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

๓.๑.๒.๒ องค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวทาง Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO (๒๐๑๓ update to Internal Control-Integrated Framework) มีองค์ประกอบ ๕ ประการ ประกอบด้วย ๑๗ หลักการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

Components	Principles	No. of Points of Focus
Control Environment	1. องค์กรยึดมั่นในหลักความซื่อตรง (integrity) และจริยธรรม	4
	2. คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล	5
	3. คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน	3
	4. องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน	4
	5. องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน	5
Risk Assessment	6. กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	5
	7. ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร	5
	8. พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต	4
	9. ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน	3
Control Activities	10. ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	6
	11. พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม	4
	12. ควบคมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้	6
Information & Communication	13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ	5
	14. มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรให้การควบคุมภายในดำเนินการต่อไปได้	4
	15. สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคมภายใน	5
Monitoring Activities	16. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	7
	17. ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคมภายในอย่างทันเวลาและเหมาะสม	4

๓.๒ การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๓.๒.๑ การออกแบบการควบคุมภายใน (**Designing Internal Control)**

การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในมีหลายวิธีผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะขนาดของหน่วยงานในความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว การจัดวางการควบคุมภายในหรือการออกแบบการควบคุมภายใน โดยทั่วไปจะใช้วิธีปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ที่นิยมปฏิบัติทั่วไปในการออกแบบการควบคุมมักจะเริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม แล้วเริ่มด้วยการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมการควบคุม หรือออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

<u>การออกแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ควรมีขั้นตอนดังนี้</u>

๑) ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญแล้วระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวในบทที่ ๔

๒) สอบทานการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงดังกล่าวหรือไม่เพื่อพิจารณาว่าจะคงไว้หรือจะปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอาจเพิ่มการควบคุมใหม่ ๆ หรือรื้อปรับระบบใหม่

๓) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือ ลดความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ประมาณการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ว่าต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีกิจกรรมควบคุม หรือต้นทุนไม่เกินกว่าจำนวนเงินความเสียหายถ้าไม่มีกิจกรรมควบคุม

๕) จัดให้มีกิจกรรมนั้นเป็นการควบคุมภายใน โดยออกแบบหรือปรับปรุงการควบคุมภายในตามความเหมาะสม และมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด

<u>การออกแบบการควบคุมภายในอาจมาจาก ๒ วิธีการ</u>

๑) วิธีทั่วไป (General) วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสามารถเลือกจากรายการควบคุมทั่วไป เช่น จากแบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน แล้วดัดแปลงแก้ไขตามต้องการ เพื่อนำมาปรับเป็นกิจกรรมการควบคุม

๒) วิธีเฉพาะ (Specific) ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะ (Custom Designed) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง หรือพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมากำหนดเป็นกิจกรรมควบคุม (ตามตัวอย่าง แบบประเมินความเสี่ยงสายงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง)

<u>การควบคุม (Control)</u> หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓) ควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๓.๒.๒ การประเมินผลการควบคุมภายใน (Evaluating Internal Control)

ระบบการควบคุมภายใน ควรได้รับประเมินผล อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ว่าการควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่ และยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เวลาที่ดีที่สุดในการประเมินการควบคุมภายใน คือ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปโดยเรียบร้อยปกติ เวลาที่ไม่เหมาะสมคือช่วงระหว่างหรือหลังวิกฤติการณ์หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติ เพราะโดยทั่วไปจะมีผลทำให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ

<u>การประเมินผลการควบคุมภายในควรประเมินโดยตอบคำถามว่า</u>

๑. ความเพียงพอ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพียงพอและครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญ รวมทั้งมีองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ หรือไม่ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่ (ตามหลักเกณฑ์การประมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย)

๒. การควบคุมภายใน การควบคุมกำหนดโดยผู้บริหารอย่างเป็นทางการ หรือถือปฏิบัติตามระเบียบกลางของทางราชการ

๓. การมีอยู่จริง การควบคุมภายในที่มีอยู่มีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามที่ระบุไว้หรือไม่ กรณีมิได้ปฏิบัติจริงในทางปฏิบัติมีการใช้วิธีการอื่นทดแทนการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่

๔. ประสิทธิผล ถ้ามีการปฏิบัติงานจริง ระบบการควบคุมภายในได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

๕. ประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีระบบการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ลดลงจากการจัดให้มีการควบคุมภายในคุ้มกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการควบคุมดังกล่าว หรือไม่

หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับ	**ระดับการควบคุม**	**ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย**	**กระบวนการควบคุม**	**การติดตาม**
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ

๑. กรณีปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้คาดการณ์การผลการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ

๒. คำนวณหาค่าเฉลี่ยทั้ง ๓ ด้าน ระดับการควบคุมภายในที่เป็นระบบ จะได้ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ ๓ แต่ในกรณีปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนในมิติใดมิติหนึ่งเท่ากับ ๑ คะแนนจะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เป็นระบบซึ่งจะถูกพิจารณานำมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง

๓. สำหรับปัจจัยเสี่ยงใดมีประสิทธิผลการควบคุมเป็นระบบแต่ผู้บริหารให้ความสำคัญต้องนำปัจจัยเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้วย

การประเมินการควบคุมภายในพิจารณาจาก

- การตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบัน
- การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของกิจกรรมต่าง ๆ
- สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่เชื่อถือได้คำตอบที่ได้ในเชิงลบมิได้หมายความว่ากิจกรรมการควบคุมไม่สัมฤทธิผลหรือควรมีการแก้ไขเสมอไป แต่อาจมีปัจจัยอื่นที่ทดแทนการควบคุมก็ได้การประเมินผลสามารถประเมินการควบคุมเฉพาะเรื่องของแต่ละการควบคุม

๓.๒.๓ การปรับปรุงการควบคุมภายใน (Improving Internal Control)

หลังจากการประเมินผลการควบคุมแล้ว ขั้นตอนต่อไปได้แก่การปรับปรุงการควบคุม ภายในจากผลการประเมิน ผลการประเมินที่แสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มี นัยสำคัญและจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด ความเสียหาย และความสำเร็จของงานสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไขทันท่วงที และปรับปรุงการควบคุมโดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้นและ/หรือลดกิจกรรมควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่ากิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ มักจะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และผลรวมจากประโยชน์ที่ได้รับจากกลุ่มกิจกรรมการควบคุม (กลุ่มกิจกรรมควบคุมประกอบด้วยหลายกิจกรรมการควบคุม) อาจมากกว่าผลที่ได้จากกิจกรรมการควบคุมเดี่ยว ๆ ของแต่ละกิจกรรมมาบวกกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมการควบคุมจะเกิดการเสริมซึ่งกันและกันของแต่ละกิจกรรมการควบคุม การปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมจึงควรพิจารณาจากกลุ่มของการควบคุมมากกว่าจะพิจารณาจาก กิจกรรมการควบคุมเดี่ยว ๆ ดังนั้น วิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงการควบคุมภายในหลังจากการประเมินผล คือการจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในโดยรวบรวมการควบคุมใหม่ ๆ มาเป็นกลุ่มกิจกรรมการควบคุมและที่สำคัญการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ด้วย โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีการควบคุมไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุมที่เกี่ยวข้อง

๓.๓ การประเมินผลการควบคุมตามองค์ประกอบการควบคุมภายในของ กทท.

๓.๓.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของ กทท. และการจัดทำรายงานการประเมินผลระบบการควบคุมภายในของ กทท.

๓.๓.๑.๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของ กทท.

๑) การท่าเรือแห่งประเทศไทยจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของการควบคุมภายใน หากมีการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้การท่าเรือแห่งประเทศไทย จัดวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่โดยมีการรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐภายในระยะที่กำหนด

๒) การท่าเรือฯ จัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่กำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือให้มีการรายงานโดยคณะกรรมการที่มีอำนาจในการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในการท่าเรือฯ ต่อผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาลงนามและจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงคมนาคม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๓) ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน

๔) ให้การท่าเรือฯ จัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

๔.๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

๔.๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของการท่าเรือฯ

๔.๓) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม

๔.๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๔.๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในรของการท่าเรือฯ

๕.) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของการท่าเรือฯ ประกอบด้วย

๕.๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ

๕.๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

๕.๒.๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

๕.๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจหรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญของการท่าเรือฯ

๕.๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ

๕.๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลการะทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๕.๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลการะทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๕.๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุม

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานการการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๖) จัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ให้กระทรวงคมนาคมภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

๗) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของการท่าเรือฯ ประกอบด้วย

๗.๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของการท่าเรือฯ เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

๗.๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๗.๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม

๗.๒.๒) การประเมินความเสี่ยง

๗.๒.๓) กิจกรรมการควบคุม

๗.๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร

๗.๒.๕) การติดตามและประเมินผล

๗.๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของการท่าเรือฯ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของการท่าเรือฯ

๗.๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของการท่าเรือฯ

๘) ให้คณะกรรมการที่มีอำนาจในการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในการท่าเรือฯ ต่อผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงคมนาคม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๙) ให้ผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การท่าเรือฯ สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๑๐) กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

๑๑) ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้การท่าเรือฯ ดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้ผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่ระทรวงการคลังกำหนด

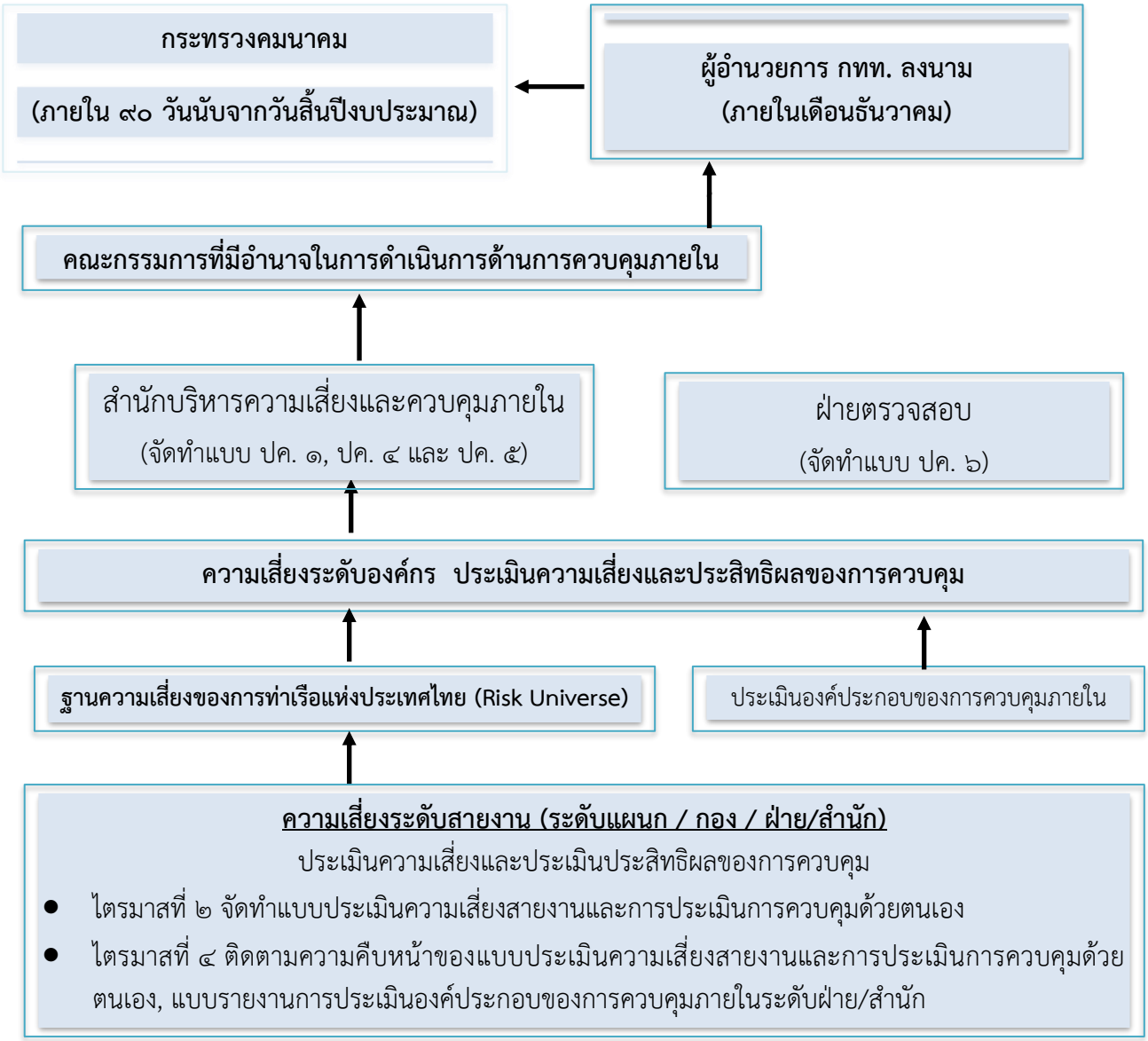
๑๒) กรณีที่การท่าเรือฯ ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

๓.๓.๑.๒ การจัดทำรายงานการประเมินผลระบบควบคุมภายในของ กทท.

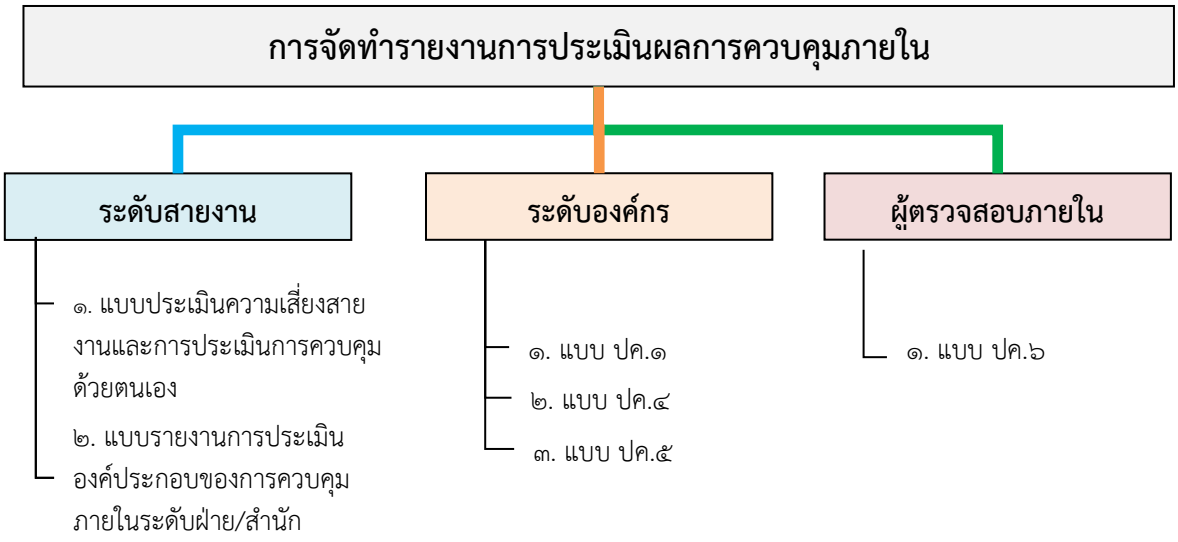
นำผลสรุปจากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของการท่าเรือฯ ที่ผ่านการเสนอคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นการรายงานในฐานะผู้ประเมินอิสระ ประกอบด้วย

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑)
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)
- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)
- แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน
- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

๓.๓.๑.๓ โครงสร้างการรายงานการประเมินผลระบบการควบคุมภายในของ กทท.



๓.๓.๒ แผนภาพจัดทำรายงานการประเมินการควบคุมภายในของ กทท.



๓.๓.๓ กระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
๑. สสค. ๒. กระทรวงการคลัง ๓. กระทรวงคมนาคม	๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลัง ๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ๓. องค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวทาง Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO	กำหนด/ทบทวนหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในให้เป็นปัจจุบัน	เดือน ต.ค.-พ.ย.	๑. หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของ กทท. ๒. กระบวนงานการควบคุมภายใน	สสค.
๑. ฝบ. ๒. สสค.	๑. โครงสร้างองค์กรที่เป็นปัจจุบัน ๒. รายงานการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในของ กทท. ปีล่าสุด	สำรวจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุมและโครงสร้างองค์กร คงเดิม มีการเปลี่ยนแปลง	เดือน ต.ค.-พ.ย.	๑. ผลสำรวจสภาพแวดล้อมการควบคุมและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน	สสค.
๑. ฝบ. ๒. สสค. ๓. หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่	๑. โครงสร้างองค์กรที่เป็นปัจจุบัน ๒. รายงานการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในของ กทท. ปีล่าสุด ๓. ผลสำรวจสภาพแวดล้อมการควบคุมและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ๔. คู่มือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	จัดวางระบบการควบคุมภายในใหม่ และเพิ่มเติมสำหรับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่	ภายใน ๑ ปี	๑.ระบบการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
		A B			

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		A B			
๑.หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่	๑. ข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ ๒. ข้อมูลหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ ๓. ข้อมูลภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว	จัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	เดือน ต.ค.-พ.ย. (ดำเนินการหลังจากจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ)	๑. ร่างแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑) ๒. ร่างแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)	สสค.
๑. สสค. ๒. หน่วยงาน กทท. ทุกสายงาน	๑. ฐานข้อมูลความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร Risk Universe (ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และทุกสายงาน) ๒. แบบประเมินความเสี่ยงสายงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (ทุกสายงาน) ๓. แบบประเมินความเพียงพอ (ทุกสายงาน) ๔. ข้อมูลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ กทท. ๕. ข้อมูลการประเมินผลการควบคุมภายใน ๖. แบบประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่	รวบรวมข้อมูลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน (กทท.-สสค.-งสน.๑,งสน.๒-P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง)	(ผลไตรมาส ๔) เดือน ต.ค.-พ.ย.	๑. ผลประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ กทท. ๒. ผลประเมินการควบคุมภายใน	สสค.
		D C			

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		D C			
๑. สสค.	๑. ผลประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ กทท. ๒. ผลประเมินการควบคุมภายใน ๓. แบบประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่	จัดทำรายงานประเมินองค์ประกอบ ประสิทธิผลและรวบรวมแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ของ กทท.	เดือน พ.ย.	๑. รายงานประเมินองค์ประกอบและผลการควบคุมภายใน ของ กทท. ๒. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ๓. การปรับปรุงการควบคุมภายใน	๑. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
๑. สสค.	๑. ร่างแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๑) (ถ้ามี) ๒. ร่างแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒) (ถ้ามี) ๓. รายงานประเมินองค์ประกอบและผลการควบคุมภายใน ของ กทท. ๔. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ๕. การปรับปรุงการควบคุมภายใน	ไม่เห็นชอบ นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เห็นชอบ/ทราบ	เดือน พ.ย.-ธ.ค.	๑. มติการพิจารณารายงานประเมินองค์ประกอบและผลการควบคุมภายใน ของ กทท (- คณะอนุกรรมบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบ - คณะกรรมบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณา - คณะกรรมการ กทท. รับทราบ.)	สสค.
๑. สสค.	๑. หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๑) (ถ้ามี) ๒. รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๒) (ถ้ามี) ๓. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทท. (แบบ ปค.๑) ๔. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) ๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)	เสนอรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (ถ้ามี) รายงานประเมินองค์ประกอบและผลการควบคุมภายใน ของ กทท. ให้ อทร. ลงนาม	เดือน ธ.ค.	รายงานได้รับการลงนาม	สสค.
		E			

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		E			
๑. ฝต.	๑. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	รวบรวมรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	เดือน ธ.ค.	๑. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	สสค.
๑. สสค.	๑. หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๑) (ถ้ามี) ๒. รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๒) (ถ้ามี) ๓. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทท. (แบบ ปค.๑) ๔. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) ๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕) ๖. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	จัดส่งรายงานประเมินองค์ประกอบและผลการควบคุมภายใน ของ กทท. เสนอกระทรวงคมนาคม	เดือน ธ.ค.	๑. เอกสารแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ฯ กระทรวงทั้งหมด (วค.๑ วค.๒ (ถ้ามี)) (ปค.๑ ปค.๔ ปค.๕ ปค.๖) ที่ผ่านกระบวนการรับส่งเอกสารของสารบรรณกองกลาง	กระทรวงคมนาคม
		สิ้นสุด			

บทที่ ๔
การบริหารความเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Enterprise Risk Management)

๔.๑ กรอบแนวคิดมาตรฐานสากลด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน หรือ COSO ERM 2017 มีประเด็นที่สำคัญคือ การบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ดังภาพกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยาม องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น

ภาพกรอบการบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของ COSO ERM 2017
ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ แบ่งออกเป็น ๕ องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต้องมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดแนวทางขององค์กรเกี่ยวกับการให้ความสำคัญและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ ๕ หลักการดังนี้

หลักการที่ ๑ จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ ๓ ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า และองค์ประกอบอื่นๆ

หลักการที่ ๔ แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

หลักการที่ ๕ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความสี่ยงการส่งเสริมความรู้ความสามารถของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญโดยจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ ๔ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๖ วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ ๗ ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างดำรงไว้ และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาถึงความเสี่ยงในระดับต่างๆ ตลอดจนความสอดคล้องและการสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

องค์ประกอบที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจโดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กรซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ ๕ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยแค่ไหน

หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

หลักการที่ ๑๓ ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลดการโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสียความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ ๑๔ พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

องค์ประกอบที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่า

เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ ๓ หลักการดังนี้

หลักการที่ ๑๕ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ

หลักการที่ ๑๖ ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่

หลักการที่ ๑๗ มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๕ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ ๓ หลักการดังนี้

หลักการที่ ๑๘ ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ ๑๙ สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสาร ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ ๒๐ รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

๔.๒ ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร

๔.๒.๑ การบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)

ตามที่ OCEG (เดิมเรียกว่า Open Compliance and Ethics Group) ได้เคยให้ความหมายของ GRC ไว้ซึ่งตรงกับความหมายตามคู่มือของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ว่าหมายถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

๑) มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๓) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

๔) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมายสัญญาระบบภายในสังคมและจริยธรรม

๕) ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย

๖) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม ต่อมา OCEG ภายหลังได้ให้ความหมายที่กระชับขึ้น สรุปได้ว่า GRC คือ

“การบูรณาการสมรรถนะขององค์กร (Governance, Risk, และ Compliance) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจรู้ถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity)”

(จาก “The integrated collection of capabilities that enable an organization to reliably achieve objectives, address uncertainty and act with integrity.” ทั้งนี้ Integrated collection of capabilities ได้แก่ Governance, Risk, และCompliance นั่นเอง) โดยที่ “การบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจรู้ถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity)” นั้น OCEG เรียกว่า “Principled Performance”ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้กับองค์กร

จากนิยาม ความหมายต่างๆ ข้างต้น กทท. ได้กำหนดความหมายของ GRC ในบริบทของ กทท. ดังนี้

“การบูรณาการนโยบาย กระบวนการ และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (Compliance, C) เพื่อสนับสนุนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายอย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

อธิบายเพิ่มเติมนิยาม GRC ของ กทท. ได้ว่า GRC ของ กทท. เริ่มที่สาระสำคัญของ GRC คือ “การบูรณาการ” กันของ G, R, และ C เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรทั่วไปประสบ คือ การมีการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน (Compliance, C) ที่แยกจากกันหรือที่เรียกว่า Silo และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพได้อย่างเต็มที่จากการมี G, R, และ C ที่บูรณาการกัน โดยการนำมาใช้ในองค์กรของ กทท. นั้น จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรมคือ เพื่อให้ GRC สนับสนุนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย โดยต้องการแสดงให้เห็นว่า GRC เป็น “การสนับสนุน” หรือเครื่องมือหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเครื่องมือเดียวหรือคำตอบเดียวของการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ กทท. การที่ กทท. จะบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ยังจำเป็นต้องมีการดำเนินงานและปัจจัยสำคัญของความสำเร็จอื่น เช่น การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงใน กทท. การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีบุคลากรที่มีคุณภาพทุ่มเทและผูกพัน กับ กทท. เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้ กทท. จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นไปได้โดยการมี “ความมั่นใจ” เพราะ กทท. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน (Compliance, C) อย่างจริงจังและเป็นระบบที่ดี มี “ประสิทธิภาพ” เพราะ

กทท. มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี (Risk Management, R) ตามแนวทาง COSO ERM 2017 ที่การบริหารความเสี่ยงเป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่า และสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะ กทท. มีการกำกับดูแล (Governance, G) ที่ดีที่เป็นไปตามปรัชญาสากล คือ การเป็น คนเก่งคนดีเพื่อความยั่งยืนขององค์กรนั่นเอง โดยที่มีการบูรณาการกันที่ดีของทั้ง 3 องค์ประกอบ ตามนิยามที่เขียนไว้นั่นเอง

ทั้งนี้ นิยามและคำอธิบายนิยาม GRC ของ กทท. นั้น สามารถอ้างอิงได้ในสาระสำคัญจาก Carole Stern ตำแหน่ง President ของ OCEG ที่ให้แนวทาง GRC ขององค์กรว่า

"... an organization must clearly define WHAT it will achieve and how it will create value while addressing UNCERTAINTY, PROTECTING VALUE and staying within BOUNDARIES"

(From: A Technology Blueprint for Governance, Risk Management and Compliance by Carole Stern Switzer, Esq., President, OCEG)

โดยที่ "การบูรณาการ" (Integration) ในบริบทของ กทท. นั้น หมายถึง ความสอดคล้อง การเชื่อมโยง การแบ่งปัน/ใช้ร่วมกัน และ การประสาน "แผน/งาน/โครงการ/กระบวนการ/บุคลากร/ข้อมูลและสารสนเทศ/ทรัพยากร และนโยบาย" ในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน หรือ ที่ต้อง "บูรณาการ" กัน

๔.๒.๒ วัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้ของ กทท.

กทท. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบริหารจัดการ และนำมาใช้จริงด้าน GRC ที่แสดงถึงผลสำเร็จและประโยชน์ที่พึงได้รับจากการนำ GRC ตามมาตรฐาน OCEG มาใช้ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สรุปได้ดังนี้

๑. กทท. เกิดวัฒนธรรมการจัดการที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ (Performance Base Management) จากการบูรณาการวัตถุประสงค์การจัดการ การบริหาร ติดตาม/ประเมิน และทบทวนมาตรฐานและความเพียงพอของงานด้าน GRC อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. กทท. สามารถกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการจัดการโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามลำดับ

๓. กทท. มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติจากการนำ GRC มาใช้ที่ทำให้มั่นใจและสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์จัดตั้ง ทิศทาง และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า "Principled Performance"

๔. กทท. เกิดการวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ ระบุ และบริหารความเสี่ยงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รวมถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจการท่าเรือ (Compliance) ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิผล

๕. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการกำกับดูแลกิจการ (G) บริหาร และปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (R) ควบคุมภายใน และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C)

๖. กทท. สามารถยกระดับการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C) ของ กทท. ด้วยการจัดการบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ

๔.๒.๓ หลักการสำคัญของ GRC

หลักการสำคัญของ GRC คือ การนำองค์ประกอบย่อยของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ไปดำเนินการในทุกกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพ ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงเป็นภาพองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G, R และ C ได้ ดังนี้

ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC

จาก GRC Capability Model และภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ข้างต้น เห็นได้ว่า GRC Elements ประกอบด้วยองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ และภายในหน่วยงานต่างๆ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

๑) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) ประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์และบริบทขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับดูแล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

๒. นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระบบติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

๔. การจัดการอุบัติการณ์ เช่น ข้อร้องเรียน เหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติ เป็นต้น

๒) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

๓) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ประกอบด้วย

๑. กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานขององค์กร

๒. กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ดี

๓. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และกิจกรรมการควบคุม (Control activities)

นอกจากองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบข้างต้นแล้ว GRC ยังได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสำคัญอีก ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์) กับ การบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด Risk Appetite ให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์นั้น การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control activities) และกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ (conformity) ที่สนับสนุนให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น

๒) การตรวจสอบภายใน

๓) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

๔.๒.๔ นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน ยกระดับความโปร่งใสของการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพิ่มศักยภาพการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดี (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk : R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการการบูรณาการและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นใจ จึงประกาศนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ดังนี้

๑. มอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ที่เหมาะสมให้แก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และให้ความสำคัญในการกำกับดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการปฏิบัติตามหลักการ GRC ของ กทท.

๒. จัดให้มีการดำเนินงานด้าน GRC ที่เหมาะสม เพียงพอ สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และสามารถป้องกันการทุจริตได้

๓. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินงานด้าน GRC ให้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อให้การปฏิบัติงานบูรณาการสอดคล้องกับการดำเนินการด้าน GRC

๔. ส่งเสริมให้การดำเนินการด้าน GRC เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและปกป้องมูลค่าขององค์กรในระยะยาว

๕. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงนโยบาย หลักการ และแนวทางปฏิบัติแต่ละองค์ประกอบของด้าน GRC ให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย แนวทางปฏิบัติของ ด้าน GRC ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างทั่วถึง

๔.๒.๕ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางปฏิบัติที่ดี มีกรอบการดำเนินงานและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์และแนวทางของการบริหารความเสี่ยงของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) และสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จึงได้กำหนดนโยบายนี้ให้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร และจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC) ของ กทท. ดังนี้

๑) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล รู้ถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๒) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท. ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) คือ COSO ERM ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management) และ COSO ๒๐๑๓ (internal Control) และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้าน Core Business Enablers การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC)

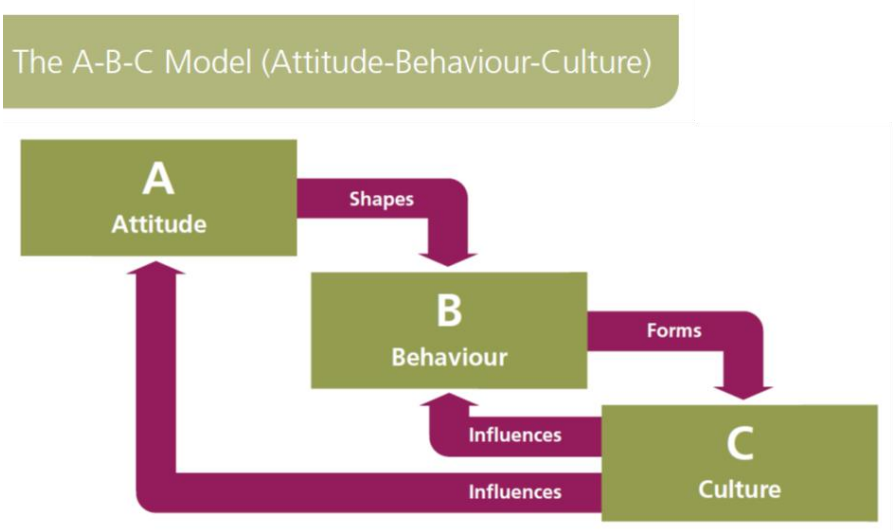
๓) จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) โดยการกำหนดกระบวนการและดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่เกิดจากการมุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

๔) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท. รวมทั้งติดตาม ประเมินผล เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ กทท. ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ

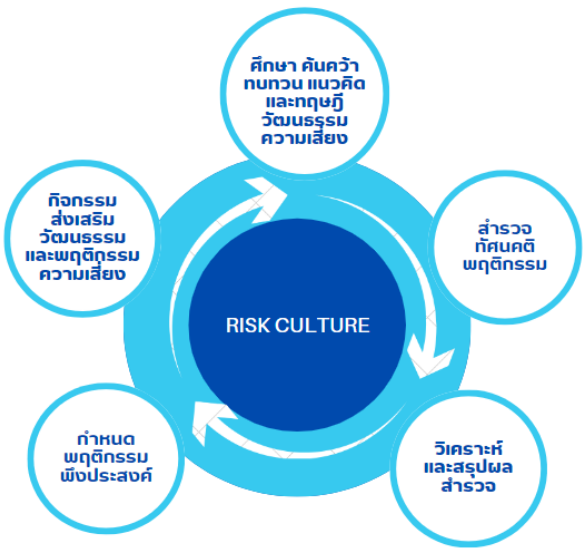
๕) สื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร

๔.๒.๖ บรรยากาศและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

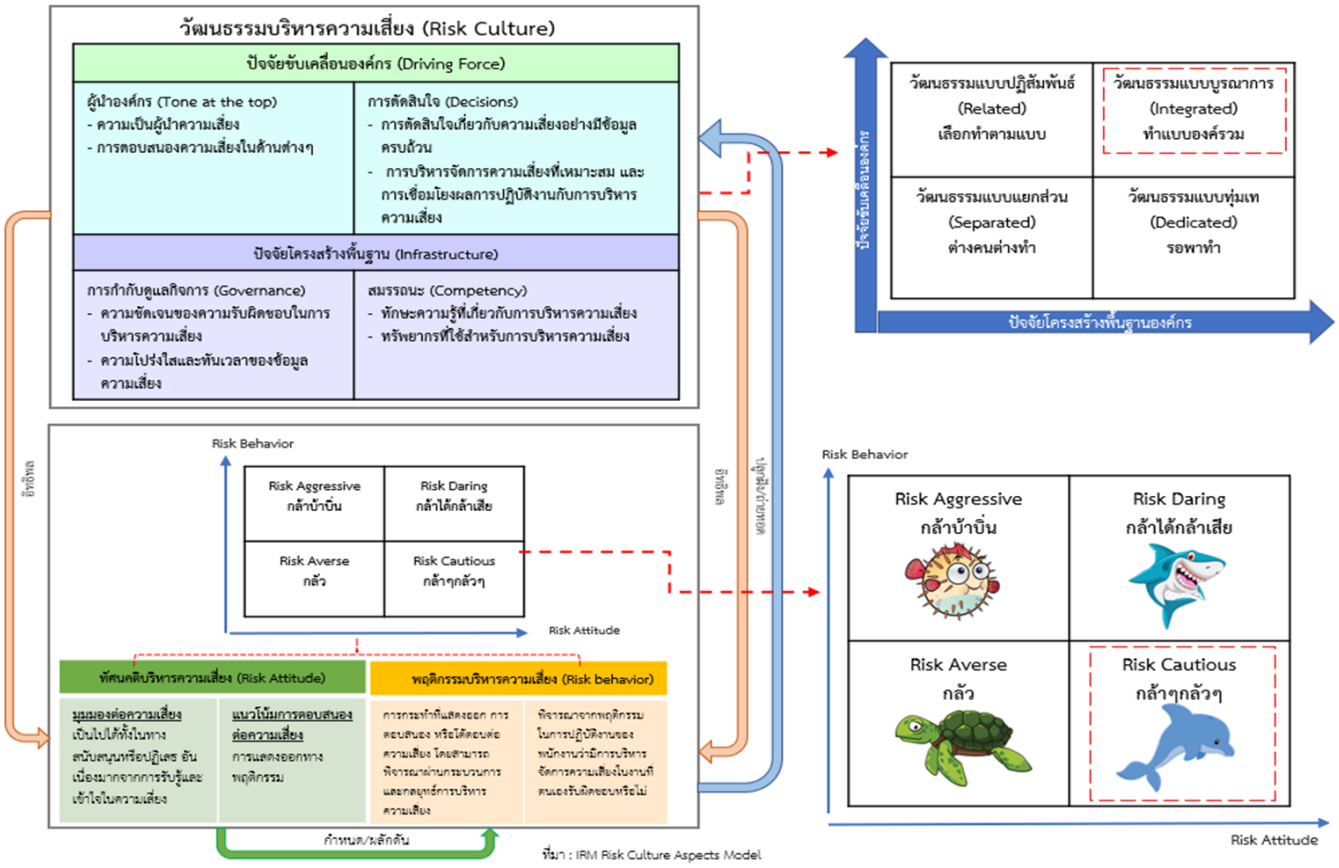
กทท. มีการศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ตามหลักการ ABC Model ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรม และกำหนดให้วัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยการกำหนดลักษณะพฤติกรรมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่คาดหวัง จากผลการสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงจาก The Institute of Risk Management ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรม ไว้ดังนี้



กทท. มีการกำหนดกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ดำเนินตามหลักการ ABC Model ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรม และกำหนดให้วัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยดำเนินการ ดังนี้



การสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่างพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย สามารถนำมาสรุปในตารางคุณลักษณะทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง พบว่าคุณลักษณะของทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะพฤติกรรมรูปแบบ กลัวๆกล้าๆ (Risk Cautions) และจากผลการสำรวจความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการกำหนดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ในมุมมองด้านผู้นำองค์กร ด้านการตัดสินใจ ด้านกำกับดูแลกิจการ และด้านสมรรถนะ สามารถสรุปว่า กทท. มีวัฒนธรรมความเสี่ยงแบบบูรณาการแบบองค์รวม รวมทั้งการกำหนกิจกรรมที่สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมความเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรและปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานเพื่อกำหนดเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่คาดหวังในรูปแบบวัฒนธรรมความเสี่ยงแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดความสามารถในด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรสู่เป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์



การจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) โดยการฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำสายงาน รวมทั้งพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ ซึ่ง สสค. ได้บรรจุกิจกรรมนี้ในแผนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ กทท. เป็นประจำทุกปี ดำเนินการโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงมาอบรมให้ความรู้ คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการจัดทำกลุ่ม Line ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน“Clinic RM & IC on Line” มีกลุ่มเป้าหมายคือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ประจำสายงาน และผู้เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระหว่างกัน เช่น การอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หัวข้อการบรรยายการบริหารความเสี่ยง COSO 2017 เป็นต้น รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหาร

ความเสี่ยง (Culture) โดย ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝบ.) ดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร (Core Value Description) ซึ่งได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร และกำหนดกระบวนการสร้างความตระหนักวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญ/ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ครอบคลุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. ผู้บริหาร พนักงาน กทท. ในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

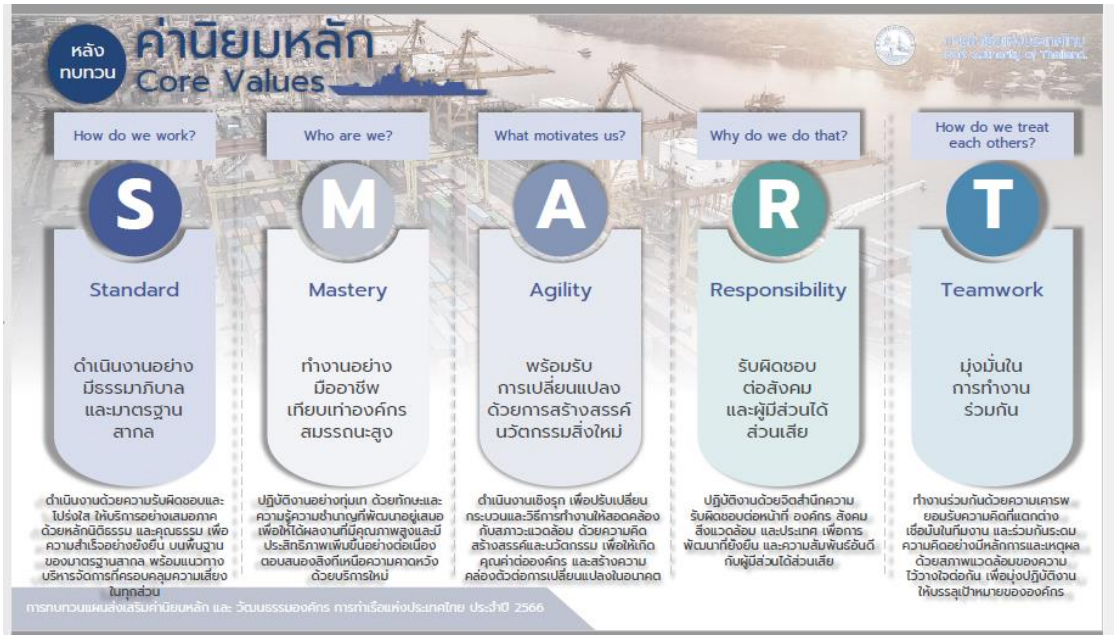
แนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้นำองค์กร (Tone at the top) - สนับสนุนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง - มีความพร้อมในการตอบสนองความเสี่ยงด้านต่างๆ	การตัดสินใจ (Decisions) - พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง - ระบบแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยง	การกำกับดูแลกิจการ (Governance) บริหารความเสี่ยงตามแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (GRC)	สมรรถนะ (Competency) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการบริหารความเสี่ยง
กิจกรรมส่งเสริมการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 17 กิจกรรม	- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566 - การประชุมสื่อสารแผนความเสี่ยงระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน และข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี - การสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	- โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการประเมิน ความเสี่ยงระดับสายงาน ของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2566 - โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร ของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2566 - กำหนดหลักเกณฑ์แรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยง - กิจกรรมสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - กิจกรรมตอบแบบสอบถาม/แบบสำรวจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- การดำเนินงานตามแผนดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. • ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย GRC • จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (GRC) • กำหนดแผนดำเนินงานการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (GRC) - การดำเนินงานตามแผนดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กทท. - การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของ กทท. (Compliance Policy)	- โครงการฝึกอบรมการประเมินความเสี่ยง การทุจริต ประจำปีงบประมาณ 2566 - อบรมความรู้ในหัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงในองค์กร Organization Risk Management” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) - การอบรมออนไลน์หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leader (RCL) - โครงการ Journey to Risk Champion ครั้งที่ 1 ในหัวข้อ “Understanding COSO ERM 2017” - สื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในช่องทางต่างๆ

๔.๒.๗ ความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

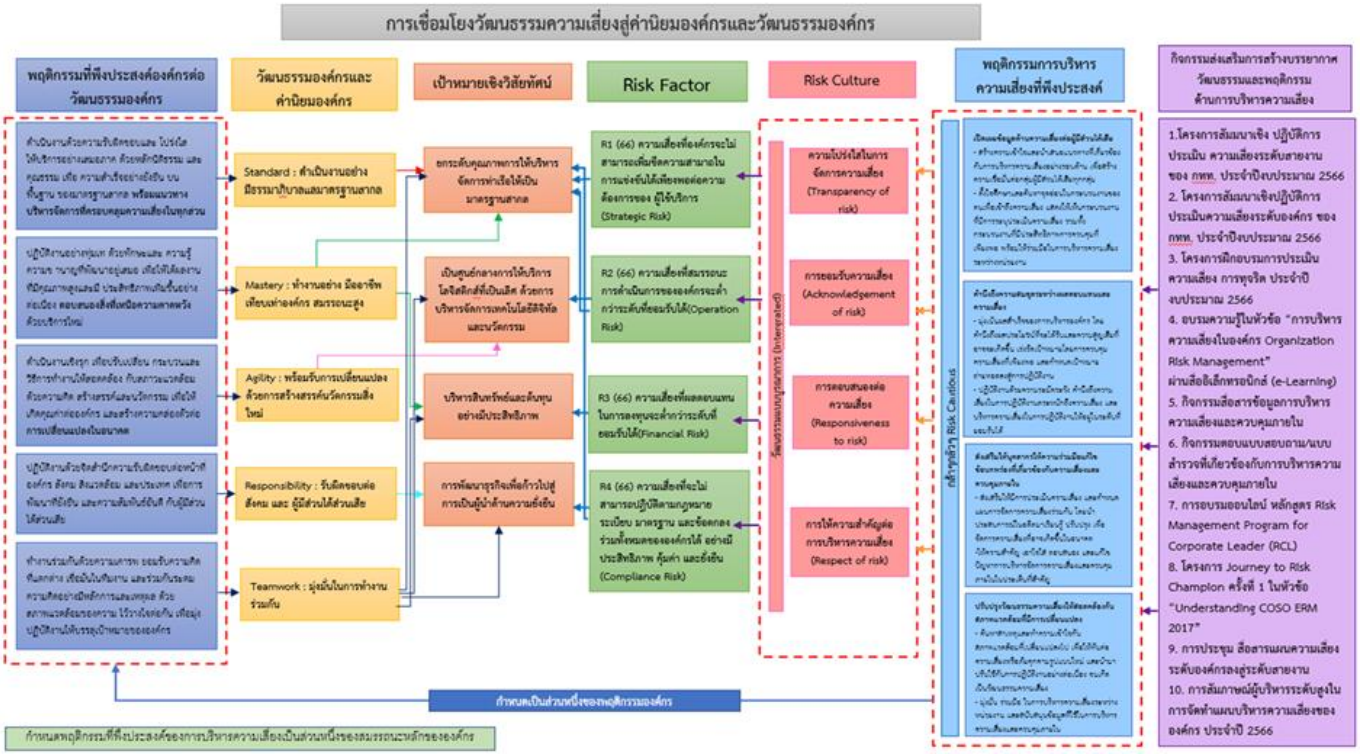
กทท. มีแนวทางในการสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมหลักขององค์กร SMART ซึ่งกำหนดอยู่ใน S = STANDARD ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล โดยการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่งใส ให้บริการอย่างเสมอภาค ด้วยหลักนิติธรรม และคุณธรรม เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของมาตรฐานสากล พร้อมแนวทางบริหารจัดการที่ครอบคลุมความเสี่ยงในทุกส่วน

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นบรรทัดฐานของบุคลากรใน กทท. ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

บรรลุผลสำเร็จ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ทัศนคติ และความตระหนักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ของ กทท.



กทท. เชื่อมโยงวัฒนธรรมความเสี่ยงสู่ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดพฤติกรรมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและพฤติกรรมวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร SMART ใน S : Standard ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล “ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่งใส ให้บริการอย่างเสมอภาคด้วยหลักนิติธรรม และคุณธรรม เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของมาตรฐานสากล พร้อมแนวทางบริหารจัดการที่ครอบคลุมความเสี่ยงในทุกส่วน”



การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนและกิจกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงของ กทท. รวมทั้งข้อมูลความตระหนัก ความเข้าใจพฤติกรรม และการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับใน กทท. เรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของ กทท. ดังนี้ ความโปร่งใสในการจัดการความเสี่ยง (Transparency of risk) , การยอมรับความเสี่ยง (Acknowledgement of risk) , การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Responsiveness to risk) และการให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง (Respect of risk)

๔.๒.๘ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

หลักการและเหตุผล :

เพื่อวัดบทบาทของผู้บริหารและพนักงานในการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างความตระหนัก เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกันทั้งวัตถุประสงค์ของยุทธ์ศาสตร์ และกลยุทธ์ของสายงาน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนกำหนดเป็นมาตรฐานทั้งองค์กร/สายงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

คำจำกัดความ :

ผู้บริหารและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างทั่วถึง และเป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร/สายงาน รวมทั้งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร/สายงาน

วิธีการกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

สายงาน มีการดำเนินการดังนี้

๑) ดำเนินการสอดคล้อง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เช่นประเด็นดังต่อไปนี้
- มีการประเมินกระบวนงานที่สำคัญ ครบถ้วน (ระบุความเสี่ยงได้ชัดเจน)
- มีการประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตามการควบคุมที่มีอยู่
- มีการประเมิน Cost & Benefit
- มีการประเมินทางเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างครบถ้วน
- มีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง และแนวทางดำเนินการได้อย่างครบถ้วน

๓) เข้าร่วมการประชุม/อบรม/สัมมนา/สื่อสารให้พนักงานภายใต้สังกัด/เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔) การติดตามและรายงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วนทันเวลาตามที่กำหนด

๕) ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงาน ที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

กทท. เริ่มมีการดำเนินการจัดทำแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เพื่อเป็นรูปแบบในการให้รางวัลเกี่ยวกับหน่วยงานหรือบุคคลที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นไปตามหลักเกณฑ์การสร้างแรงจูงใจที่ กทท. กำหนดไว้ ดังนี้

มาตรการแรงจูงใจ	ประเภทบุคลากร	
	ผู้บริหาร	พนักงาน
มาตรการรูปแบบตัวเงิน (Financial)	● ให้ค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลงานที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์และความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล	● ให้ค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) สำหรับพนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการระบุความเสี่ยงและการลดความเสี่ยง
มาตรการที่ไม่ใช่รูปแบบตัวเงิน (Non-Financial)	● ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงทักษะและความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นเลิศ	● ให้เกียรติและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและมีส่วนร่วมในกิจกรรมลดความเสี่ยง
	● ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับผู้บริหารที่มีความชำนาญในการบริหารความเสี่ยงและแสดงความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง	● ให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน
	● การชมเชยพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการชื่นชมจากสาธารณชน ประกาศนียบัตร หรือรางวัล	● ปลูกฝังวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่เปิดกว้าง เพื่อให้พนักงานสามารถแบ่งปันข้อมูลและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้อย่างมั่นใจ
	● นำเป้าหมายและตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงมาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	● นำเป้าหมายและตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงมาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หลักเกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
1. ผู้บริหาร/พนักงานในหน่วยงานระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนัก ให้ความร่วมมือ เข้าร่วมการประชุม/อบรม/สัมมนา/ร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	30%	ไม่เคยเข้าร่วม	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้งขึ้นไป
2. หน่วยงานให้ความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งเสริมและสร้างความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น การตอบแบบสอบถามหรือแบบสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น	20%	ร้อยละ 40 ตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ 50 ตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ 60 ตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ผู้บริหาร/พนักงาน/หน่วยงานมีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง พร้อมทั้งการบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร หรือ ระดับสายงานอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นไปตามแนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.	10%	ไม่มีการระบุข้อมูลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเองในแบบฟอร์มเลย	มีการระบุข้อมูลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง**เฉพาะกระบวนงาน ที่รับผิดชอบ**ในแบบฟอร์มบางส่วน แต่ยังไม่ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด	มีการระบุข้อมูลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง**เฉพาะกระบวนงานที่รับผิดชอบ**ในแบบฟอร์มครบถ้วน ตามแนวทางที่กำหนด เช่น ระบุ ประเมินวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ พร้อมทั้งการวิเคราะห์แนวทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยง และมาตรการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น	มีการระบุข้อมูลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง**เฉพาะกระบวนงานโครงการลงทุนที่สำคัญที่รับผิดชอบ**ในแบบฟอร์มครบถ้วน ตามแนวทางที่กำหนด เช่น ระบุ ประเมินวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ พร้อมทั้งการวิเคราะห์แนวทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยง และมาตรการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น	มีการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ครบถ้วน ทั้ง**กระบวนงานโครงการลงทุนที่สำคัญตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ**ตามแนวทางที่กำหนด (ทุกช่อง) เช่น ระบุ ประเมินวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ พร้อมทั้งการวิเคราะห์แนวทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยง และมาตรการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

หลักเกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
4. ผู้บริหาร/พนักงาน/หน่วยงาน มีการติดตามและรายงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วนทันเวลาตามที่กำหนด	20%	จัดส่งข้อมูลและรายงานล่าช้ากว่ากำหนดมากกว่า 5 วันขึ้นไป	จัดส่งข้อมูลและรายงานล่าช้ากว่ากำหนดมากกว่า 3 - 4 วัน	จัดส่งข้อมูลและรายงานล่าช้ากว่ากำหนดมากกว่า 1-2 วัน	จัดส่งข้อมูลและรายงานเป็นไปตามกำหนด	จัดส่งข้อมูลและรายงานเร็วกว่ากำหนด 1-2 วัน
5. ผู้บริหารระดับสายงาน เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	10%	ไม่เคยเข้าร่วมประชุม	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง
6. ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงาน ที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	10%	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเลย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3 ครั้ง (สถานะเขียว 1 ครั้ง)	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2 ครั้ง (สถานะเขียว 2 ครั้ง)	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 1 ครั้ง (สถานะเขียว 3 ครั้ง)	บริหารเป็นไปตามเป้าหมายทั้งหมด (สถานะเขียว 4 ครั้ง)

๔.๓ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๔.๓.๑ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ การวางแผนการลงทุนที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับการกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์/เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กร ด้วยการบริหารความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (สสค.) มีการบูรณาการร่วมกับฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝก.) ในการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำข้อมูลในแผนวิสาหกิจเป็นข้อมูลนำเข้าในการประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RiskTolerance: RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในแผนวิสาหกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) และตัวชี้วัดที่สำคัญของ กทท.

๔.๓.๒ การระบุ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RiskTolerance: RT)

กทท. กำหนดแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RiskTolerance: RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RiskTolerance: RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนด ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านเป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ด้านการเงิน (Financial Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ที่สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้าง ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. ที่ระบุ ในแต่ละปี)	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ที่สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. ที่ระบุในแต่ละปี)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	● เป้าหมายระดับ ๕ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพของการปฏิบัติงาน	● เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพของ การปฏิบัติงาน
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	● กทท. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) มีการกำหนดเป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT) ที่มีความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และCompliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนดรวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อ ๒.๒ การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับการกำหนดตัวชี้วัดองค์กร (KPI ระดับองค์กร) หรือบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง หรือเรียกว่า KRI และก่อนการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งตามเกณฑ์ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า ส่วนของการกำหนด Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ รส. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

๔.๓.๓ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation และ Value Enhancement)

การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กรที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทางด้านการเงิน การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจและการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น การประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๔.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กร กำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร การกำหนด/ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มีและความสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio Viewof Risk เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดี ที่สามารถสร้างความมั่นใจการบรรลุเป้าหมายองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
ฝก. ฝพต. ฝทส. ฝบ. ฝง. สบภ.	- ความเสี่ยงระดับสากล (Global Risks) - ความเสี่ยงระดับภูมิภาค (Regional Risks) - ความเสี่ยงระดับประเทศ (Country Risks) - ความเสี่ยงของอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (Industry/Business Risks) - วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธี Pestel Analysis - วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ภาพรวม) - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (แต่ละท่าเรือ) - ข้อคิดเห็นและทิศทางการพัฒนา กทท. โดยคณะกรรมการ กทท. - SWOT/TOWS - ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ความสามารถพิเศษ - ค่านิยม - ข้อมูลความเสี่ยงด้านดำเนินงานและกระบวนการ/กิจกรรมหลัก (สำคัญ) - ข้อมูลความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น เป้าหมายทางการเงิน, Constraints ทางการเงิน, Scenario Planning - ข้อมูลความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย เช่น กฎหมายที่สำคัญ, Stakeholders, กฎหมายใหม่ และ อื่นๆ	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และรวบรวมข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
หน่วยงาน กทท.	ข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่	เดือน พ.ย.-มิ.ย.	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
หน่วยงาน กทท. สสค.	- ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) - แบบประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่	คัดเลือกความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk/Risk Factor Universe) ในส่วนที่ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	เดือน พ.ย.-มิ.ย.	ผลสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
		Δ			

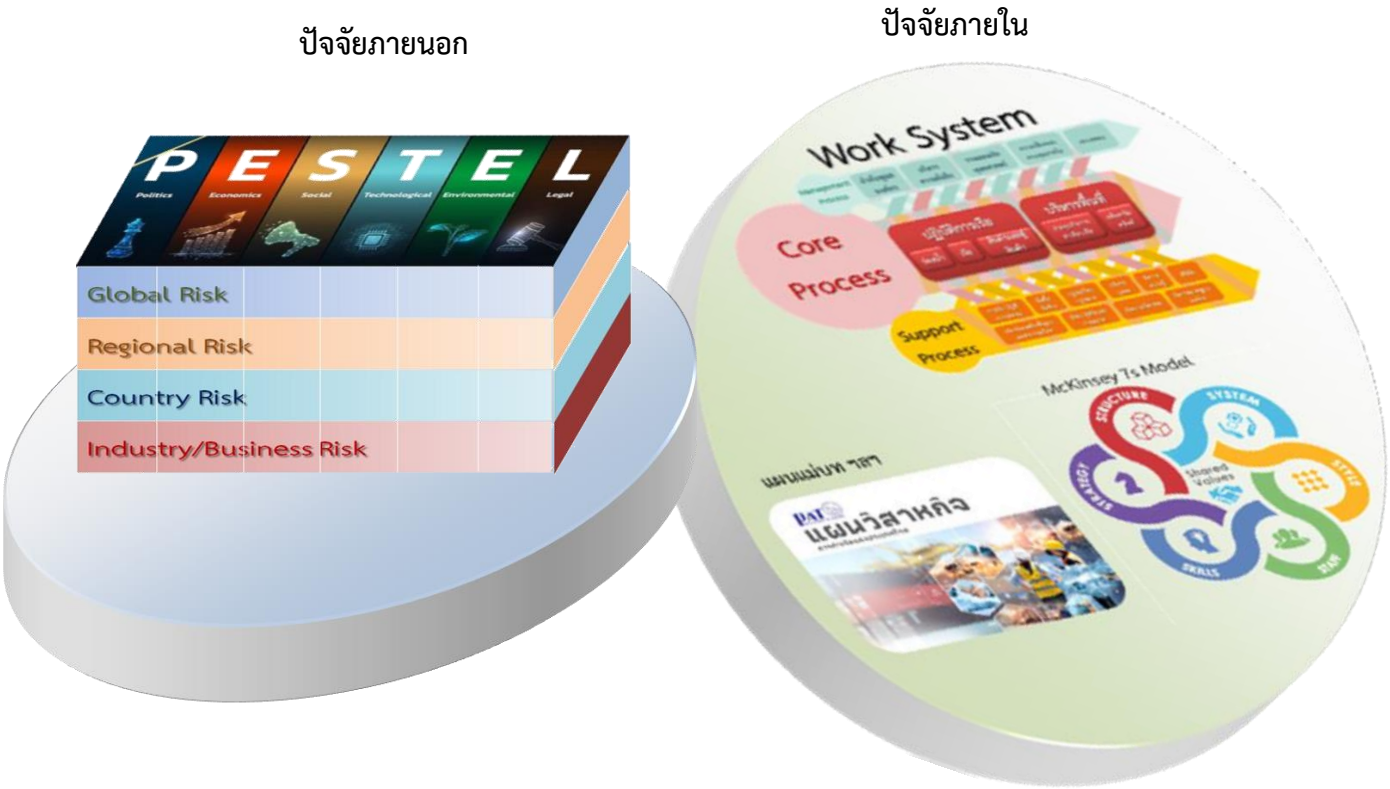
Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		A			
ผู้บริหาร กทท. หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	- ผลสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance รายปัจจัยเสี่ยง	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	ผู้บริหาร กทท. สสค.
สสค.	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในตาราง Risk Profile	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	- Risk Profile (ตาราง Heat Map) - ความเสี่ยงระดับองค์กร	ผู้บริหาร กทท. สสค.
หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง - กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับบริหารความเสี่ยง (โอน,ลด,หลีกเลี่ยง,ยอมรับ) - การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost & Benefit) ของวิธีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผู้บริหาร กทท. สสค.
ผู้บริหาร กทท. หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ผู้รับผิด ชอบใน การบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)	ผู้บริหาร กทท. สสค.
		B			

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		R			
สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	จัดทำแผนผังสรุป Risk Correlation Map	เดือน ก.ค.	Risk Correlation Map	สสค.
หน่วยงาน กทท. Risk Owner	ความเสี่ยงระดับองค์กร	Risk Owner จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดย สสค. สนับสนุนกรอบแนวทาง	เดือน ก.ค.	ร่างแผนบริหารความเสียง (Mitigation Plan)	หน่วยงาน กทท. Risk Owner สสค.

<u>หมายเหตุ</u> สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ข้อมูลอ้างอิง คู่มือปฏิบัติงาน สสค. กทท. - สสค. งสน.๑,งสน.๒ - P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง

๔.๔.๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาว่าการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงที่อาจจะมีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้หน่วยงาน/สายงาน/องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยต้องระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น โดยการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ฯลฯ เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) ขององค์กร รวมทั้งการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ซึ่ง กทท. พิจารณาข้อมูล ดังนี้



<u>ปัจจัยภายนอก</u>

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก พิจารณาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) และปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งอ้างอิงทั้งในและต่างประเทศ โดยแบ่งออกเป็น ๓ แหล่ง ดังนี้

๑) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน (Economic Update) โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล เช่น สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF), World Bank, กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) , แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปีปัจจุบันที่ทำการประเมิน

๒) ภาวะของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล (Maritime Industry) โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงที่เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ เช่น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDC), BOT, ศูนย์วิจัยกสิกรไทย Kbank, SCB, Review of Maritime Transport ของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (UNCTAD) และ สถาบันวิจัยต่างๆ เป็นต้น

๓) แนวโน้มธุรกิจท่าเรือ (Port Trend) โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงที่เป็นที่เป็นแนวโน้มในธุรกิจท่าเรือในรูปแบบและพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมการเดินเรือทั่วโลกและการดำเนินงานของท่าเรือ แนวโน้มเหล่านี้ถูกกำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพลวัตการค้าโลก ความกังวลด้านสิ่งแวดล้อม และความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น แนวโน้มสำคัญในธุรกิจการท่าเรือ , แนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญในธุรกิจ เป็นต้น

ตัวอย่างแนวโน้มสำคัญในธุรกิจการท่าในปี พ.ศ. ๒๕๗๓

แนวโน้มสำคัญ	รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
เส้นทางทางค้า (Trade routes)	• การเติบโตของเทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์ • การเติบโตของการขนส่งผ่านเส้นทางทางเลือก • ทางเดินบกอัจฉริยะ Intelligent (inland corridor)
ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive position)	• รูปแบบการบริโภคใหม่เมื่ออีคอมเมิร์ซเข้ามามีบทบาท • ดิจิทัลและระบบอัตโนมัติ • การขนส่งและท่าเรือกำลังปรับบทบาท • สร้างความยืดหยุ่น • ความท้าทายเชิงพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น
ระบบนิเวศ (Ecosystem)	• ความท้าทายเชิงพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น • การเพิ่มขึ้นและการเติบโตของเชื้อเพลิงที่ยั่งยืน • การผลิตไฟฟ้าในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และการรวมไฮโดรเจน • การเกิดขึ้นของการจัดการวงจรชีวิต (life cycle management) • จัดการสินทรัพย์ที่คาดการณ์ได้และยั่งยืน
การกระจายสินค้า (Cargo distribution)	• การจัดระเบียบสินค้าด้วยตนเองโดยใช้ AI • ศูนย์กลางการจัดระเบียบตัวเอง (เรือเดินทะเล) • การจัดการสินทรัพย์ที่คาดการณ์ได้และยั่งยืน

(ที่มา: Deloitte Global Port Advisory, April ๒๐๒๐)

ตัวอย่างแนวโน้มความเสี่ยงที่สำคัญในธุรกิจในปี ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง	ตัวอย่าง/สาเหตุ	% ความเสี่ยง (ranking)	
		๒๕๖๕	๒๕๖๖
เหตุการณ์ทางไซเบอร์ (Cyber incident)	● อาชญากรรมทางไซเบอร์ ● การหยุดทำงานของระบบ ● การละเมิดข้อมูล ● ค่าปรับและบทลงโทษ	๔๔% (๑)	๓๔% (๑)
การหยุดชะงักของธุรกิจ (Business interruption)	● การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน	๔๒% (๒)	๓๔% (๒)
การพัฒนาเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic development)	● เงินเฟ้อ ● เงินฝืด ● นโยบายการเงิน ● โครงการรัดเข็มขัด	๑๑% (๑๐)	๒๕% (๓)
วิกฤตพลังงาน (Energy crisis)	● พลังงานขาดแคลน/ดับ ● ราคาพลังงานผันผวน	N/A	๒๒% (๔)
การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและข้อบังคับ (Changes in legislation and regulation)	● สงครามการค้าและภาษีศุลกากร ● การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ ● การปกป้อง การแตกตัวของยูโรโซน	๑๙% (๕)	๑๙% (๕)
ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Natural catastrophes)	● พายุ ● น้ำท่วม ● แผ่นดินไหว ● ไฟป่า ● เหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรง	๒๕% (๓)	๑๙% (๖)
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change)	● ความเสี่ยงทางกายภาพ การดำเนินงานและการเงินอันเป็นผลมาจากภาวะโลกร้อน)	๑๗% (๖)	๑๗% (๗)
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ (Shortage of skilled workforce)	● บุคลากรมีทักษะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต	๑๓% (๙)	๑๔% (๘)
ไฟไหม้ ระเบิด (Fire, explosion)	● ไฟไหม้คลังสินค้า ● การระเบิดของโรงงานไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์	๑๗% (๗)	๑๔% (๙)
ความเสี่ยงและความรุนแรงทางการเมือง (Political risks and violence)	● ความไม่มั่นคงทางการเมือง ● สงคราม ● การก่อการร้าย ● การจลาจล ● การนัดหยุดงาน (Strike) ● การปล้นสะดม	๙% (๑๓)	๑๓% (๑๐)

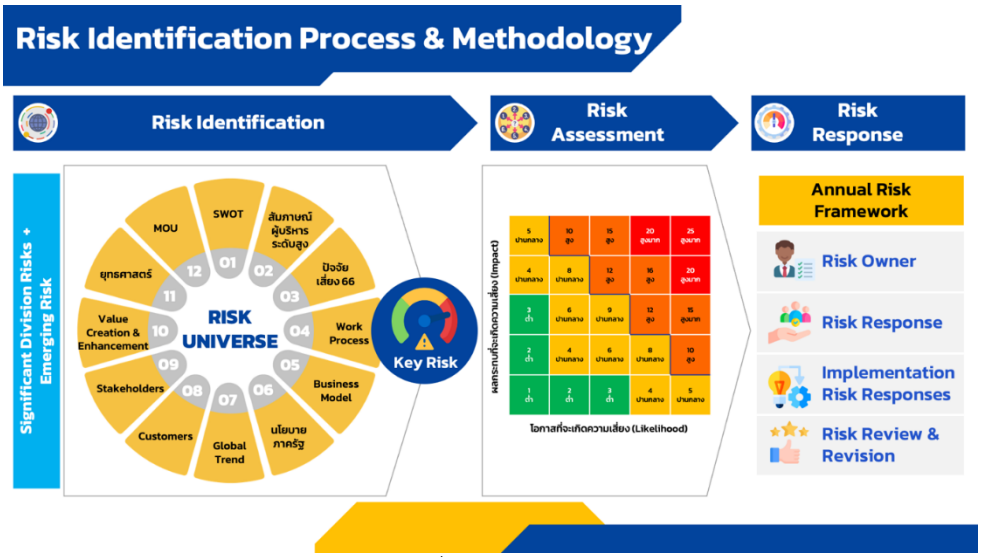
(ที่มา: Allianz, Risk Barometer ๒๐๒๓)

ปัจจัยภายใน

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน พิจารณาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) และปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) ๓) ด้านการเงิน (Financial Risks) และ ๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risks) จากการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของผู้ตรวจประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ นั้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรจากแหล่งที่มาจากปัจจัยภายใน ดังนี้

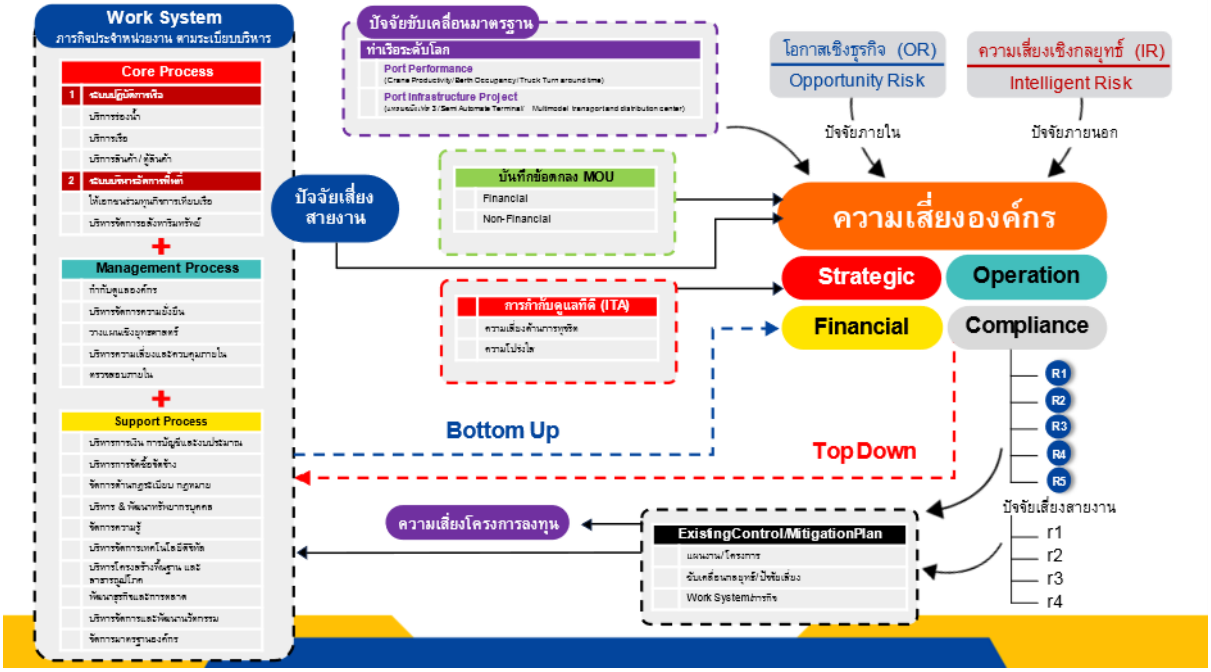
๑. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผ่าน SWOT Analysis
๒. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร
๓. ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖
๔. Work System & Process: กระบวนการทำงานระดับสายงานของ กทท. และผลการจัดทำการประเมินการควบคุมภายในระดับสายงาน (CSA)
๕. ผลการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖–๒๕๖๗
๖. ผลการวิเคราะห์นโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ
๗. ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริหารของ กทท.
๘. ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.
๙. ผลการวิเคราะห์ Value Creation & Value Enhancement ของ กทท.
๑๐. ผลการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย แผนวิสาหกิจ กทท. แผนปฏิบัติการ กทท. แผนการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. แผนแม่บทด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท. แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาดของ กทท. แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กทท. แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. แผนแม่บทการจัดการความรู้ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย และแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Green Port Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ฉบับปีที่ทบทวนในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์แหล่งที่มาทั้งภายนอกและภายในเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของ กทท. สามารถแสดงเป็นแผนภาพแสดงการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Universe) ได้ดังนี้



ภาพแสดงการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Universe)

ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน พิจารณาประกอบจากกระบวนงานที่สำคัญขององค์กร (Key Work Process) ในการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงาน ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้มีการวิเคราะห์ตามกลุ่มประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สำคัญของทุกสายงาน ๓) ด้านการเงิน (Financial Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเงิน การคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้านการเงิน และ ๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks) ซึ่งจากกฎหมายที่สำคัญ Stakeholders กฎหมายใหม่และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe) ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ (Operational Risk)



แผนภาพแสดงการเชื่อมโยงระหว่างระบบการทำงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) กับการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและระดับองค์กร

ประเภทของความเสี่ยง

การกำหนดประเภทของปัจจัยเสี่ยงจะช่วยให้การระบุและประเมินครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญอย่างครบถ้วน ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านทั้งจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร และการเงิน เป็นต้น และจากภายนอกองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการระบุความเสี่ยงจะต้องสัมพันธ์กับกระบวนการหลักทางธุรกิจ และครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ได้แก่

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหลัก และได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางการตลาด (Market Structure) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (Governance) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง (Economic and Political) เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการปฏิบัติงานประจำวัน ทรัพย์สิน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีการบริหารต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน (Physical Assets) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทคนิคและระบบการบริหารการเงินและการลงทุน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน (Accounting and Reporting) ตัวอย่างเช่น ความเสียหายจากการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดหรือล่าช้า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่อง (Liquidity) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับราคาตลาด (Market Price อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย ราคาสินค้า) เป็นต้น

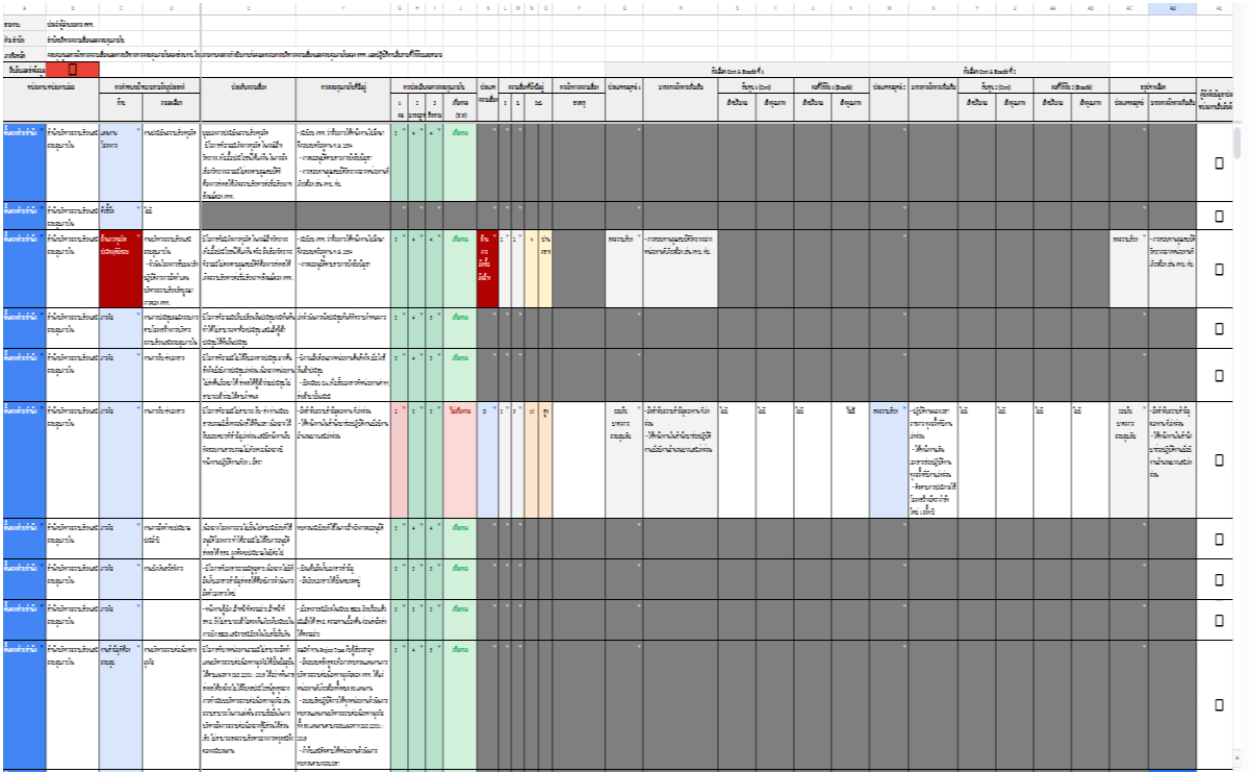
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่นๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Legal and Regulatory)

ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้มีการวิเคราะห์ตามกลุ่มประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สำคัญของทุกสายงาน ๓) ด้านการเงิน (Financial Risks) ซึ่งเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเงิน การคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้านการเงิน และ ๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks) ซึ่งจากกฎหมายที่สำคัญ Stakeholders กฎหมายใหม่และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

การจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงานทำให้ องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ โดยเกี่ยวข้องกับกระบวน การทำงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยี บุคลากร ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลต่อการดำเนินพันธกิจขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขาดข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และจัดทำรายงานเพื่อนำมา ใช้ในการบริหารการเงินอย่างถูกต้อง ส่งผลต่อ สถานภาพ หรือเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ (Compliance Risks: C)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎหมายที่มีอยู่เป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้

จากนั้นสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ความเสี่ยงแผนงานโครงการต่างๆ โอกาสทางธุรกิจ ประเด็นความเสี่ยง Intelligent Risk ความเสี่ยงระดับสายงาน เป็นต้น นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรดำเนินการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่โดยพิจารณาระดับการควบคุม ๓ มุมมอง ดังนี้ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายกระบวนการควบคุมและการติดตาม (ตามตารางแบบประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่) รวบรวมประเด็นปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกลงในแบบฟอร์มความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe) และคัดเลือกและสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับฝ่าย/สำนัก และผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รวมทั้งในการพิจารณาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรในประเด็นเพิ่มเติม เพื่อดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อไป

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงสายงานและการควบคุมด้วยตนเอง เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (Risk Universe)



แบบฟอร์มสำหรับค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง

วิสัยทัศน์	เป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ โครงการสำคัญ	Key Risk ความเสี่ยงสำคัญ	สาเหตุของความเสี่ยง (Why Why Analysis)	ผลกระทบของความเสี่ยง
	ตัวชี้วัด แผนวิสาหกิจ		Why1... Why2... Why3...	
	ตัวชี้วัด MOU		Why1... Why2... Why3...	
เป้ากลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ		Why1... Why2... Why3...	
	ตัวชี้วัดหน่วยงาน		Why1... Why2... Why3...	
	ประเด็นทุจริต		Why1... Why2... Why3...	

ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับ	**ระดับการควบคุม**	**ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย**	**กระบวนการควบคุม**	**การติดตาม**
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ

๑. กรณีปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้คาดการณ์การผลการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ

๒. คำนวณหาค่าเฉลี่ยทั้ง ๓ ด้าน ระดับการควบคุมภายในที่เป็นระบบ จะได้ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ ๓ แต่ในกรณีปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนในมิติใดมิติหนึ่งเท่ากับ ๑ คะแนนจะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เป็นระบบซึ่งจะถูกพิจารณานำมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง

๓. สำหรับปัจจัยเสี่ยงใดมีประสิทธิผลการควบคุมเป็นระบบแต่ผู้บริหารให้ความสำคัญต้องนำปัจจัยเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้วย

๔.๔.๒ การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเป็นการประเมินระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เพื่อหาระดับความเสี่ยง (ความรุนแรงผลกระทบของเหตุการณ์ x โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Impact x Likelihood) โดยแยกรายปัจจัยเสี่ยงเพื่อพิจารณาเหตุการณความเสี่ยงที่สำคัญและเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีคาระดับความเสี่ยงมากกวาหรือเทากับ ๑๐ หรือขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) เพื่อนำปัจจัยเสี่ยงดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตอไป

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น กทท. นำความเสี่ยงและปัจจัยสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรมาดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงจากการประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสที่จะเกิดในมุมมองความถี่ หรือผลการดำเนินงานในอดีต (ย้อนหลัง ๒-๓ ปี) สถิติข้อมูลเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นหรือมุมมองอื่นๆ มาประกอบการพิจารณาระดับโอกาสเกิด และการพิจารณาระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านชื่อเสียง ด้านภาพลักษณ์ ด้านการดำเนินงาน ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านต่างๆ เป็นต้น เกณฑ์การวัดค่าผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของ กทท. (รายละเอียดตามข้อมูลอ้างอิงตารางประเมินผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงและรายปัจจัยเสี่ยง) แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ค่า ๑ = ต่ำมาก ค่า ๒ = ต่ำ ค่า ๓ = ปานกลาง ค่า ๔ = สูง ค่า ๕ = สูงมาก จากนั้นระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เพื่อหาระดับความเสี่ยง

(ความรุนแรงผลกระทบของเหตุการณ์ x โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Impact x Likelihood) ซึ่ง กทท. นำใช้ระบบสเกลในการจัดแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงและแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๕ ส่วน (๔ Quadrant) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การจำแนกระดับความเสี่ยง ดังนี้

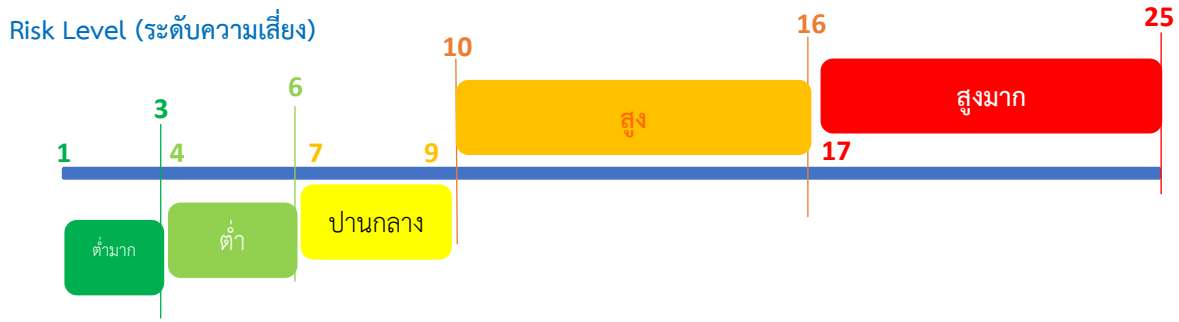
๑. ระดับความเสี่ยงต่ำมาก (Very Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ ถึง ๓ คะแนน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม กำหนดเป็นสีเขียวเข้ม

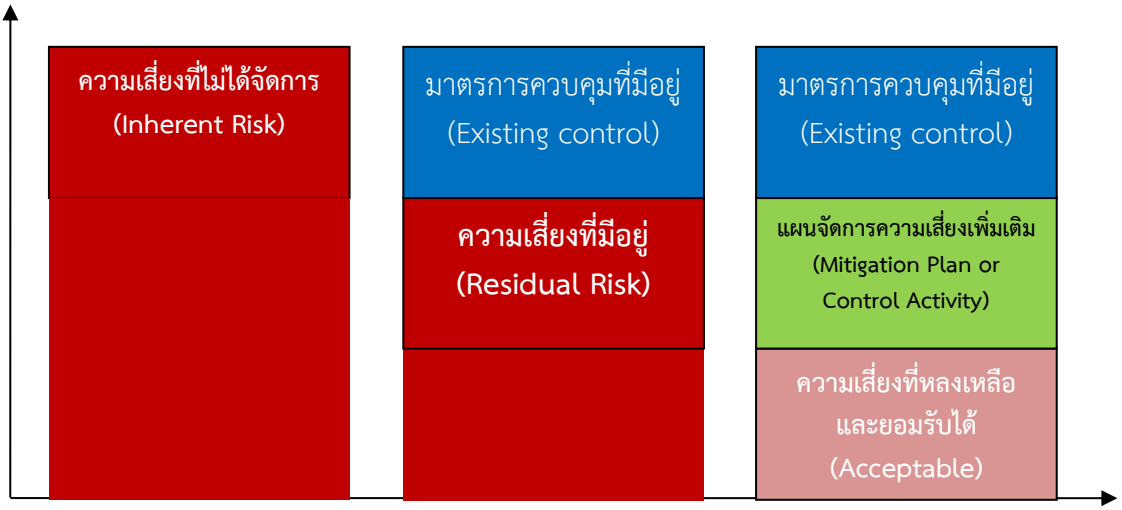
๒. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง มากกว่า ๓ ถึง ๖ คะแนน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม กำหนดเป็นสีเขียวอ่อน

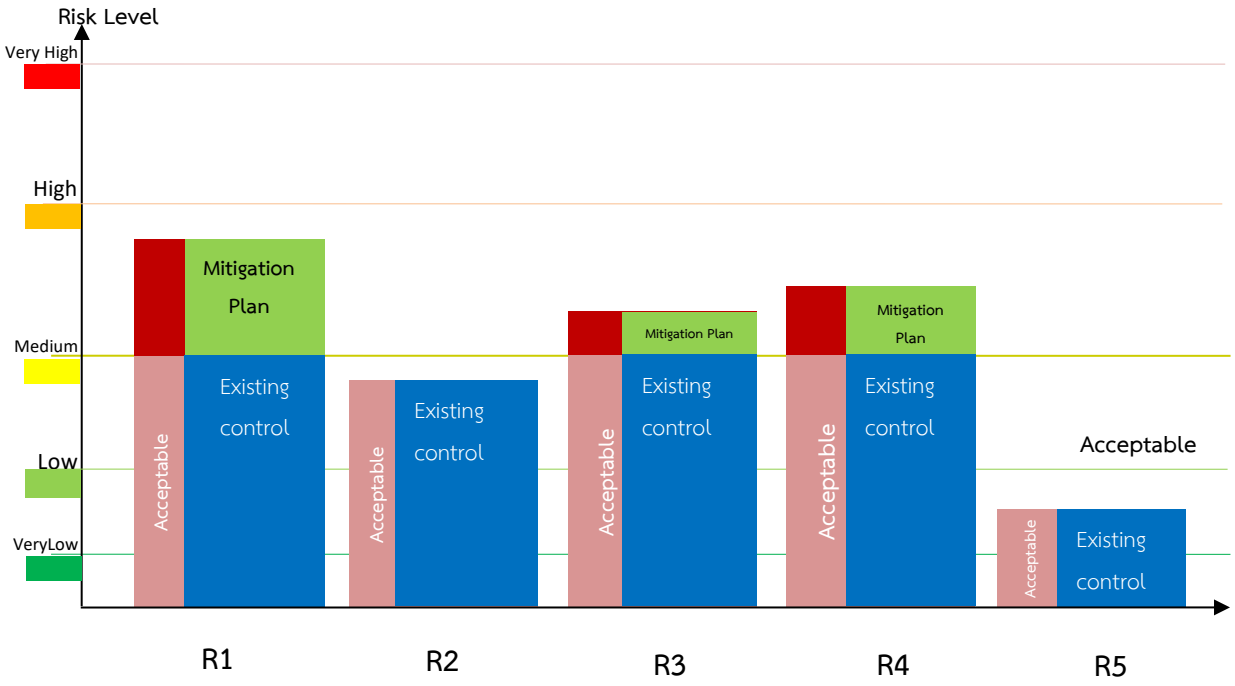
๓. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง มากกว่า ๖ ถึงน้อยกว่า ๑๐ คะแนน ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดเป็นสีเหลือง

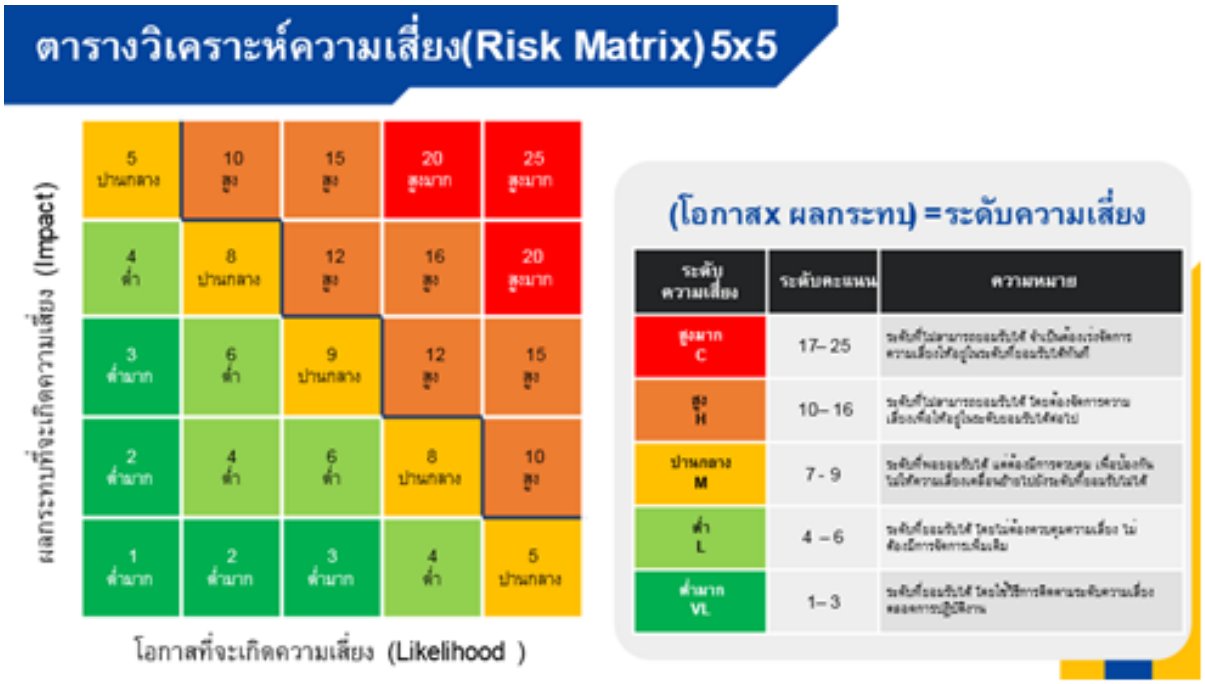
๔. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ ถึง ๑๖ คะแนน ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่อไป กำหนดเป็นสีส้ม

๕. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Very High) คะแนนระดับความเสี่ยง มากกว่า ๑๖ ถึง ๒๕ คะแนน ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที กำหนดเป็นสีแดง

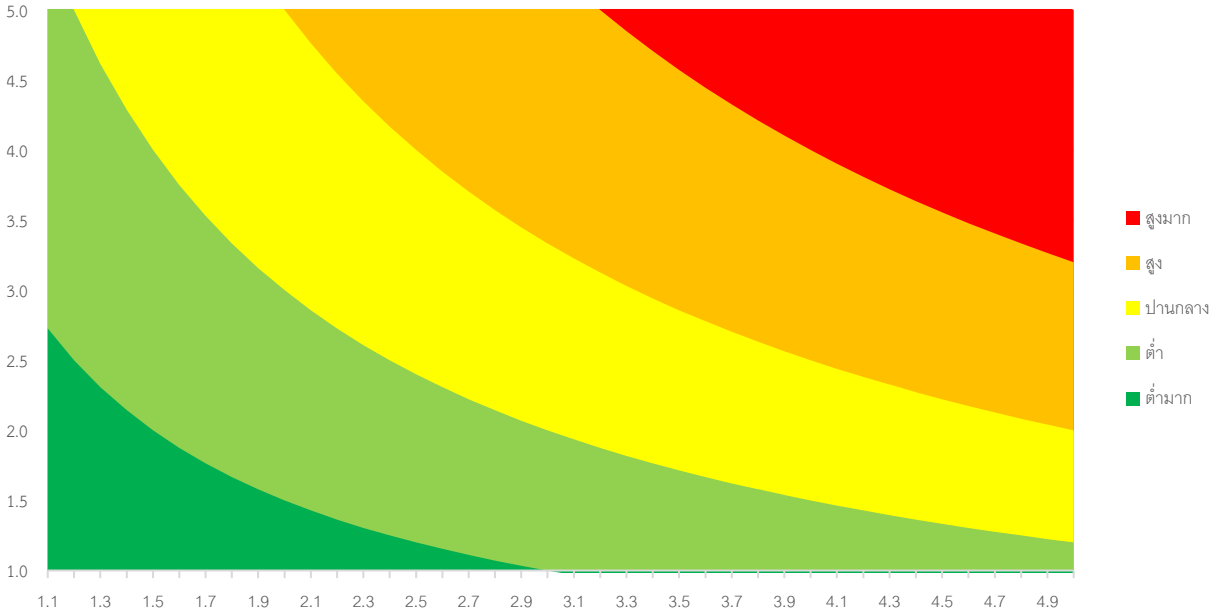



ความเสี่ยงที่ไม่ได้จัดการ
(Inherent Risk)
มาตรการควบคุมที่มีอยู่
(Existing control)
ความเสี่ยงที่มีอยู่
(Residual Risk)
มาตรการควบคุมที่มีอยู่
(Existing control)
แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
(Mitigation Plan or
Control Activity)
ความเสี่ยงที่หลงเหลือ
และยอมรับได้
(Acceptable)


Risk Level
Very High
High
Medium
Low
VeryLow
Mitigation Plan
Existing control
Acceptable
Acceptable
Existing control
Mitigation Plan
Existing control
Acceptable
Mitigation Plan
Existing control
Acceptable
Acceptable
Existing control
Acceptable
R1
R2
R3
R4
R5



ตาราง Risk Matrix 5x5 แบบละเอียด



ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact)

เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (S,O)

ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)

เป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ ความสามารถในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ระดับโอกาสเกิด	ความหมาย
5	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนฯและผลสำเร็จตามแผนงานของโครงการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง < 50%
4	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนฯและผลสำเร็จตามแผนงานของโครงการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง > 50% -70%
3	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนฯและผลสำเร็จตามแผนงานของโครงการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง > 70% - 80%
2	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนฯและผลสำเร็จตามแผนงานของโครงการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง > 80 - 99%
1	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนฯและผลสำเร็จตามแผนงานของโครงการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง 100%

ระดับผลกระทบ (Impact)

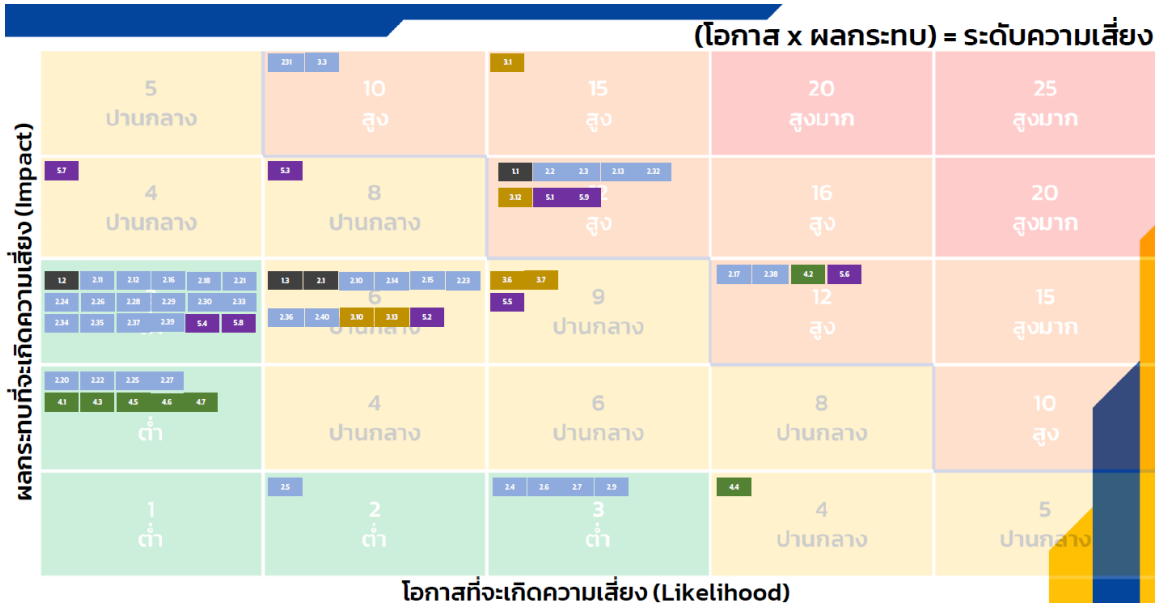
เป้าหมาย KPI ของปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับผลกระทบ	ความหมาย
5	ปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ร้อยละ 100 (4 เป้าหมาย)
4	ปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ร้อยละ 75 (3 เป้าหมาย)
3	ปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ร้อยละ 50 (2 เป้าหมาย)
2	ปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ร้อยละ 25 (1 เป้าหมาย)
1	ปัจจัยความเสี่ยงกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ต่ำกว่าร้อยละ 25 หรือ 0 (กระทบน้อยมากหรือไม่กระทบ)

๔.๔.๓ การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

เมื่อประเมินค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเพื่อพิจารณาดูว่ามีความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงใดบ้างอยู่นอกเหนือจากขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงต้องจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ โดยพิจารณาระดับความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามตารางประเมินความเสี่ยงที่จัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูง (สีส้ม) และสูงมาก (สีแดง) เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และความเสี่ยงที่มีระดับปานกลาง (สีเหลือง) ต่ำ และต่ำมาก (สีเขียว) ดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเพื่อควบคุมจุดที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่นเดิม

ตัวอย่าง แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

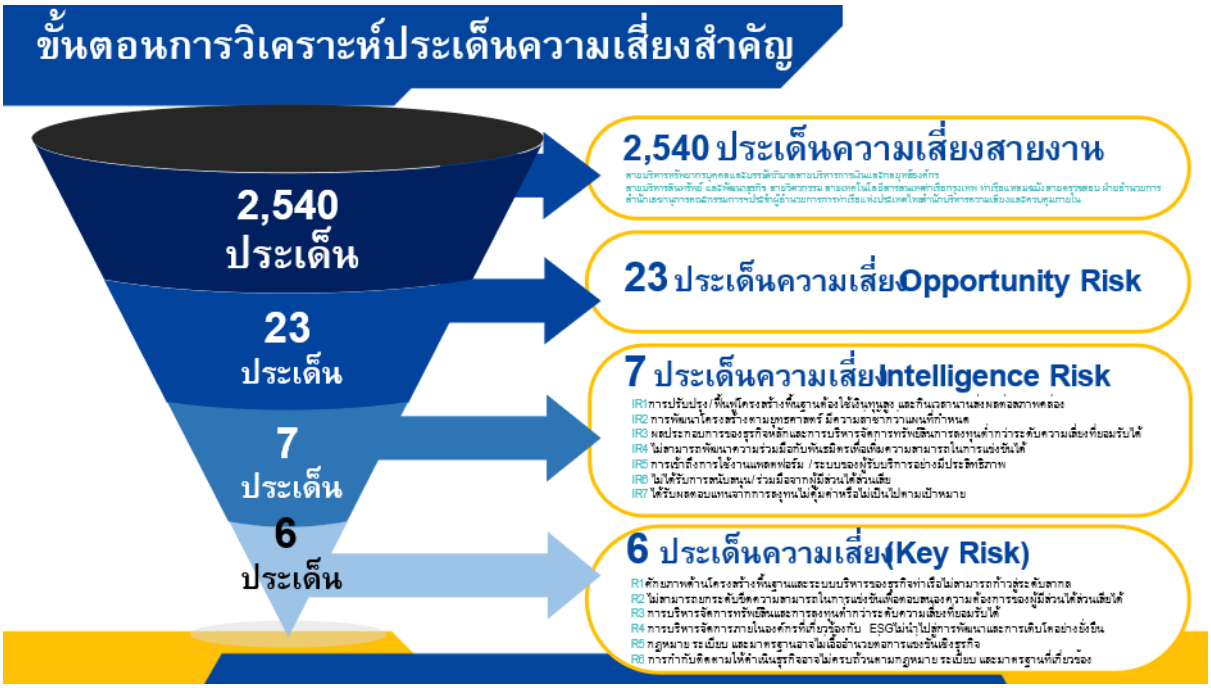


ตัวอย่าง สรุปจัดลำดับความเสี่ยงตามความสำคัญ (Risk Prioritization)

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

เป้าหมาย	KPI	ยุทธศาสตร์ กทท. (ในหน้า 67)	Risk Factors (RF)	โครงการที่สำคัญ	กลุ่มของสายงาน	กระบวนการ/ Work system	น้ำหนัก	ผลกระทบ	มาตรฐาน	การควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ระดับความเสี่ยง	IMPACT	LIKELIHOOD
เป้าหมายที่ 1 : การเพิ่มคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล	KPI 1 : พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสากล	**R1. ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถทำสู่ระดับสากล**	RF1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ต่อเรือขนาดใหญ่และการพัฒนาโครงการที่สำคัญต่างๆ มีความล่าช้ากว่าที่กำหนด	P1-1. โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ(ศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) P1-2. โครงการพัฒนาท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) P1-3. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 P1-4. โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) P1-7. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง P1-9. โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง P1-10. โครงการปู้ให้งานบุคลองร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	ยกระดับและการเติบโต	กระบวนการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค	30	2	3	3	ไม่เพียงพอ	12	4	3
			RF1.2 เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบที่สำคัญขาดความพร้อมในการให้บริการ	P1-5. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง (ท่าเรือแหลมฉบัง A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง P1-6. โครงการศูนย์การขนส่งสู่สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง P1-7. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง P1-9. โครงการพัฒนาศักยภาพ	การพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูง	กระบวนการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค	2	3	3	3	เพียงพอ	3	3	1
	KPI 2 : ให้บริการรับรองมาตรฐานการทำงานในด้านความปลอดภัยการรับมาตรฐานสากล		RF1.3 การบริหารจัดการองค์กรไม่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น การได้รับรางวัลการบริหารคุณภาพเป็นเลิศ (TQC) หรือได้รับผลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Core Businesx Enablers) ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ด้านใดด้านหนึ่ง	P1-11. PSHEMS ทกท. P1-12. PSHEMS ทกท. P1-13. ISPS Code ทกท. P1-14. โครงการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล P1-15. แผนการดำเนินงานเพื่อรองรับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	การบริหารจัดการท่าเรือให้เป็นมาตรฐานสากล	กระบวนการจัดการมาตรฐานองค์กร	10	3	3	3	เพียงพอ	6	3	2
	KPI 3 : ให้ได้รางวัลการบริหารคุณภาพเป็นเลิศ (TQC) หรือได้รับผลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Core Businesx Enablers) ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ด้านใดด้านหนึ่ง													
เป้าหมายที่ 2 : เป็นศูนย์กลางการให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศด้วยการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรม	KPI 1 : คุณภาพการให้บริการเป็นไปตาม Service Level Agreement (SLA) และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้บริการ	**R2. ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**	RF2.1. บุคลากรขาดความรู้ทักษะ ความเข้าใจในระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล	P1-14. โครงการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล	กระบวนการ	กระบวนการจัดการมาตรฐานองค์กร	10	3	3	3	เพียงพอ	6	3	2
			RF2.2. ไม่สามารถยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ตามเป้าหมาย	P2-1. โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญตามการจัดทำข้อตกลงพัฒนาการให้บริการ (SLA) P2-6. โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	กระบวนการ	กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	20	2	3	3	ไม่เพียงพอ	12	4	3
			RF2.3 ระดับความพึงพอใจที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	P2-1. โครงการยกระดับการให้บริการของกระบวนการสำคัญตามการจัดทำข้อตกลงพัฒนาการให้บริการ (SLA) P2-6. โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ P2-7. โครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของ กทท. P2-8. โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	กระบวนการ	กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	1	2	3	3	ไม่เพียงพอ	12	4	3
			RF2.4 ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ		กระบวนการ	กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	2	3	3	3	เพียงพอ	3	3	1
			RF2.5. ผู้ใช้บริการขาดการรับรู้ในแนวทางการให้บริการใหม่ๆ ทำให้การใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		กระบวนการ	กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	1	3	3	3	เพียงพอ	2	2	1
			RF2.6. ส่วนแบ่งทางการตลาดของเรือบางลูกค้าหลักลด กทท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		กระบวนการ	กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	3	3	3	3	เพียงพอ	3	3	1

การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ โดยดำเนินการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกลั่นกรอง และเสนอปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ที่มีระดับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Risk Appetite) และความสามารถในการแบกรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ซึ่งหากพบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกินระดับที่ยอมรับได้ กทท. ต้องดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุ และออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) เพื่อจัดการความเสี่ยงให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ กทท. สามารถรักษาคุณค่าขององค์กรไว้ได้ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงสุด ในลักษณะบูรณาการจนเกิดความชัดเจน จากการประสานงาน และทำงานร่วมกัน ผ่านการประชุม เชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงแบบวิเคราะห์เชื่อมโยงโดยผู้บริหาร: Top-down Risk Identification ในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงโดยผู้บริหารพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป และเชื่อมโยงโดยสายงานต่าง ๆ : Bottom-up Identification ถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปใน เชิงบูรณาการ เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที



๔.๔.๔ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

จากการจัดลำดับความเสี่ยงลงในแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เรียบร้อยแล้ว พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) (ระดับสีส้มและสีแดง) นอกเหนือจากการดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม) จะต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (จากสถานะความเสี่ยง สีส้ม/สีแดง ให้เป็น สีเหลือง/สีเขียว) ซึ่งผู้ประเมินจะต้องประเมินผลกระทบที่มีต่อโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และนำปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์และกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะ

ได้รับ (Cost & Benefit) ของแต่ละทางเลือก เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยการพิจารณาเลือกแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ภายใต้ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerances) รวมถึงมองประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรแล้วพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยรวมอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- ระบุมาตรการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม) ที่ใช้ควบคุมจุดที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น แผนดำเนินงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ คู่มือปฏิบัติงาน การสอบทานโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา, การประชุมติดตามงาน การรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ กทท. ทราบ เป็นต้น
- ระบุกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง แนวทางและมาตรการที่เป็นทางเลือกเพื่อดำเนินการลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย

- Accept/Take: การยอมรับ คือ การไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการยอมรับมาตรการควบคุมเดิม วิธีการตอบสนองความเสี่ยงนี้เหมาะสมเมื่อความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ มีระดับต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- Avoid/Terminate: การหลีกเลี่ยง คือ การยกเลิกกระบวนการหรือหลีกเลี่ยงการดำเนินการเพื่อขจัดความเสี่ยง การที่องค์กรเลือกใช้วิธีการนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถหาวิธีการตอบสนองที่จะลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจการ ยกเลิกกระบวนการ แผนงาน/โครงการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน

- Share/Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย คือ การดำเนินการเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นที่มีความเหมาะสม และเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการแทนการซื้อประกัน เป็นต้น การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยงทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- Reduce/Treat: การลด/ควบคุม คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กร เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การปรับปรุงและการพัฒนานโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ อุปกรณ์ Software การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เป็นต้น

- Continue ดำเนินการต่อและเฝ้าระวัง คือ การดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเกินกว่าที่ยอมรับได้ แต่ยังไม่มีความสำคัญระดับสูงมากที่ต้องรีบจัดการในทันที (ระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับสูงมาก น้อยกว่า ๒๐) เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโต การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการใหม่

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายแต่ละทางเลือก รวมถึงพิจารณาประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละทางเลือก (ควรมีทางเลือกมากกว่า ๑ ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ)
- เลือกแนวทางดีที่สุดโดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการและมาตรการในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระบุมาตรการในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- ประมาณการ (คาดว่า) ความเสี่ยง (Risk) หรือ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) นั้น ณ สิ้นปีบัญชี ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับไหน (ระดับความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่สีต้องลดลง อย่างน้อยจากสีส้ม/สีแดง ต้องเป็นสีเหลือง หรือ สีเขียว)

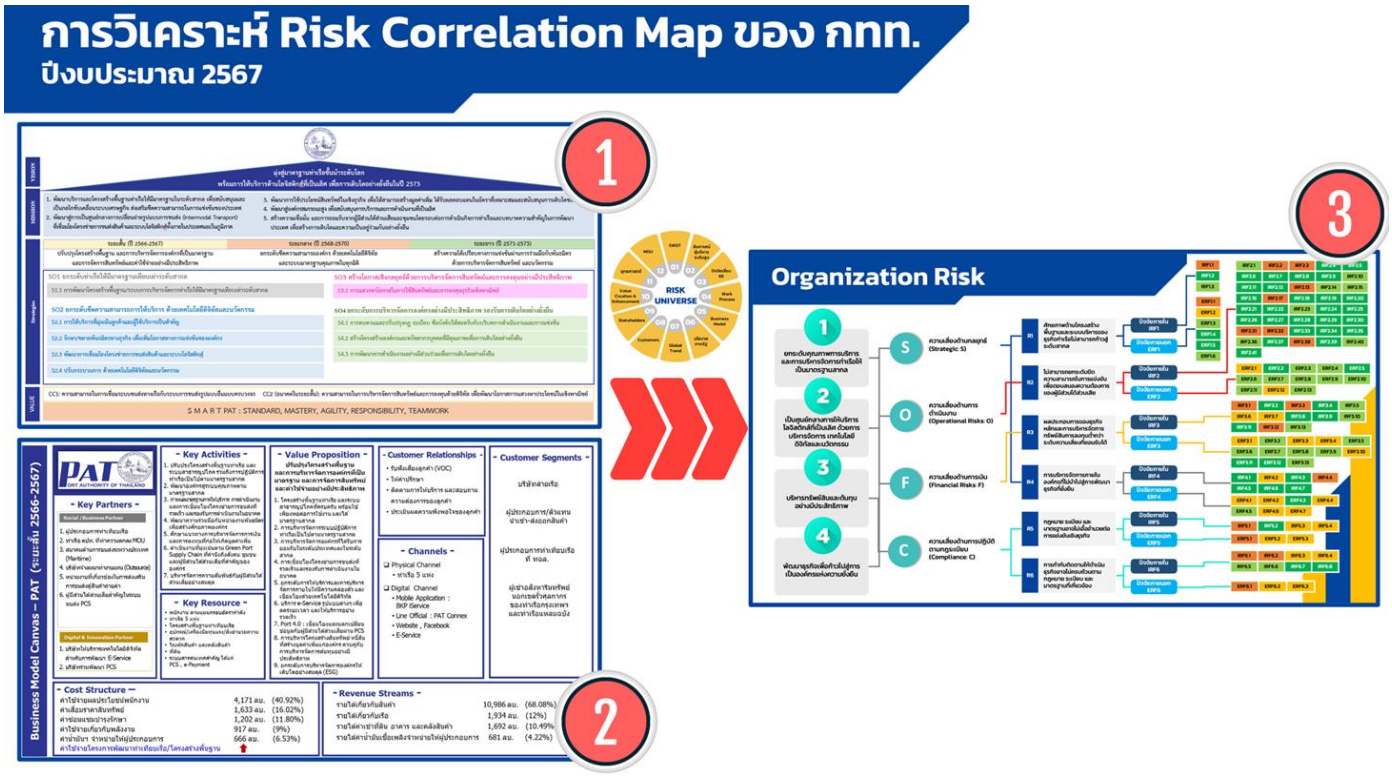
สำหรับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ที่อยู่ในขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือ ต่ำ (สีเขียว) ดำเนินการเฝ้าระวังเพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น โดยดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเพื่อควบคุมจุดที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่นเดิม เช่น แผนดำเนินงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ คู่มือปฏิบัติงาน การสอบทานโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา การประชุมติดตามงาน เป็นต้น รวมทั้งการประมาณค่าระดับความเสี่ยง (คาดว่า) ความเสี่ยง (Risk) หรือ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) นั้น ณ สิ้นปีบัญชี ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับไหน (ระดับความเสี่ยงอยู่ในพื้นที่สีไหน สีเหลือง, สีเขียว เหมือนเดิม หรือ เปลี่ยนสีหรือไม่) และ สสค. ดำเนินการติดตามปัจจัยเสี่ยงเป็นประจำทุกรายไตรมาส

การตอบสนองความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้น ต้องทำให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจจะสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔.๕ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map: การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ความหมายของการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยง และมีผลกระทบความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรและช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน



ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Risk Correlation Map ของ กทท.

๔.๕ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

๔.๕.๑ การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงได้สักระยะหนึ่งแล้ว หากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง กทท. ดำเนินการทบทวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวโน้มความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการในไตรมาสที่ ๒ ของทุกปี (สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ข้อมูลอ้างอิง คู่มือปฏิบัติงาน สสค. กทท. - สสค. งสน.๑, งสน.๒ - P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง) เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถลดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๔.๕.๒ การกำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

ในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ส่งผลให้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สสค. มีการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนงานการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือทบทวนกระบวนการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงของ COSO ได้มีการพัฒนาจากมาตรฐาน COSO ๒๐๐๔ เป็น COSO ๒๐๑๗ และ หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ (สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ข้อมูลอ้างอิง คู่มือปฏิบัติงาน สสค. กทท. - สสค. งสน.๑,งสน.๒ - P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง)

๔.๕.๓ การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการในกระบวนการติดตามผลสำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที ในกรณีปกติ และสถานการ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและทำให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการจัดทำการเตือนล่วงหน้าก่อนตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการจะนำข้อมูลสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อตัวชี้วัดองค์กร เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง มาพิจารณาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงฯของ กทท. ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วน และเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง (สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ข้อมูลอ้างอิง คู่มือปฏิบัติงาน สสค. กทท. - สสค. งสน.๑,งสน.๒ - P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง)

๔.๖ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

๔.๖.๑ การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่องโดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดี

กทท. ได้ดำเนินการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยกำหนดกิจกรรมการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ กทท. ในเรื่องการจัดฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยให้ความรู้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กทท. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนัก และพนักงาน สสค. เป็นประจำทุกปี เช่น การดำเนินการจัดโครงการพัฒนาความรู้ด้วยแนวทางการพัฒนาแบบนอกชั้นเรียน (Non – Classroom Training) ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ในหัวข้อการบรรยายการบริหารความเสี่ยง COSO ๒๐๑๗ สำหรับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำฝ่าย/สำนักและผู้เกี่ยวข้อง และ กทท. โดย สสค. ได้พัฒนาสร้างกลุ่ม Line การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน “Clinic RM & IC Line” โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ประจำฝ่าย/สำนัก และ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระหว่างกัน สำหรับเป็นช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เป็นการสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านทางบันทึก Intranet สสค. การประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. และบันทึกเวียนให้ผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ รับทราบแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานปฏิบัติตามแผน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

๔.๖.๒ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

กทท. ได้กำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ในการติดตามประเมินผล Monitoring เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ หลังจากผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) และจัดส่งให้ สสค. เสร็จเรียบร้อยแล้ว สสค.นำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นระบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท. ผ่านทาง “ระบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง” (http://edoc.port.co.th/searchs.jsp) ภายในวันที่ ๒๐ ของเดือนก่อนสิ้นสุดไตรมาส เพื่อ สสค. สรุปและนำเรียนความคืบหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท. ในที่ประชุมคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เป็นประจำทุกไตรมาส ประกอบด้วย การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. โดยมี อทร. เป็นประธานฯ รอง อทร. และ ผช. อทร. ทุกสายงานเป็น อนุกรรมการฯ และ อสสค. เป็นอนุกรรมการและเลขานุการฯ และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้รับการแต่งตั้งจากประธานกรรมการ กทท. และ อสสค. เป็นเลขานุการฯ เป็นเพื่อดำเนินการกำกับ ดูแล ให้คำแนะนำ หรือขอเสนอแนะ ติดตามผลการดำเนินงานด้าน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติหรือสภาวะพิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

การรายงานในสภาวะปกติ คือ การรายงานตามรอบของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น รายงานรายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น

การรายงานในสภาวะไม่ปกติ หรือสภาวะพิเศษ คือ การรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้น และผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องรายงานถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม โดยต้องรายงานทันทีเมื่อมีแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. จะนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ กทท. ทราบ เป็นประจำทุกรายไตรมาส โดยการรายงานและติดตามประเมินผลจะประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ความคืบหน้าของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (และเมื่อเปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย)

๒. ตัวชี้วัดความเสี่ยง หรือ KRI เปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย

๓. กิจกรรมการควบคุมภายใน

๔. ปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี) พร้อม ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

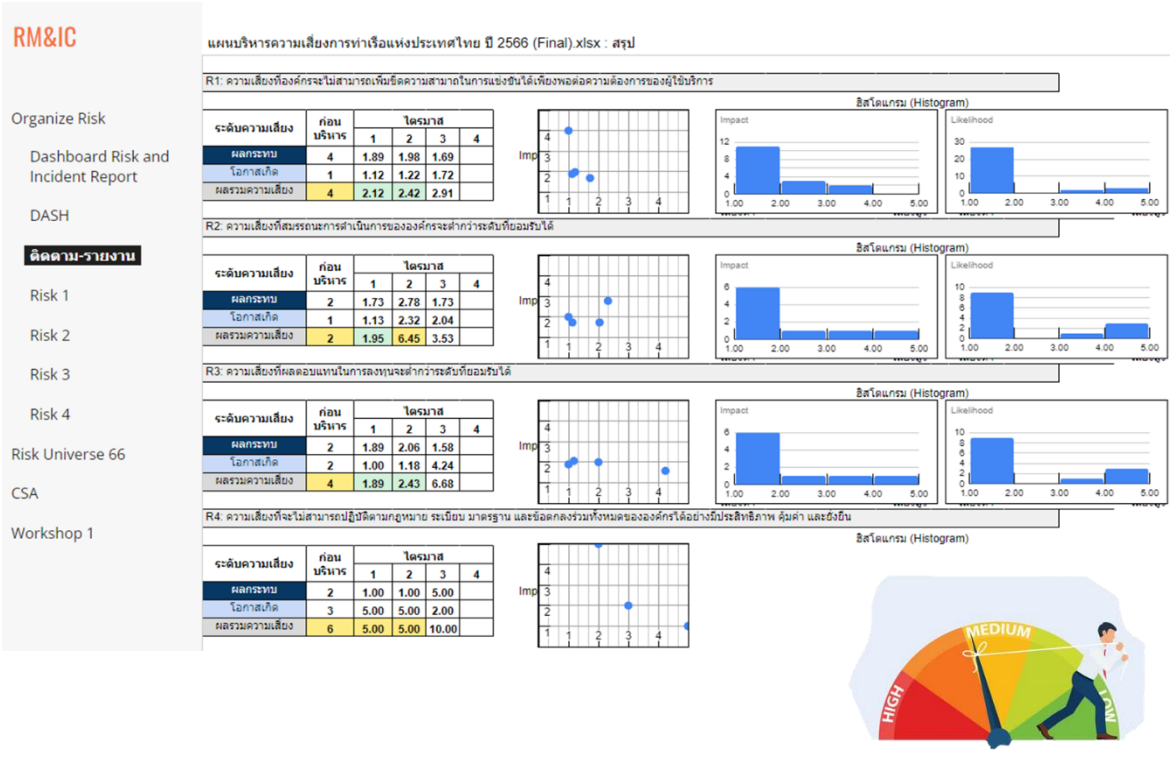
๕. ประมาณการผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี และ การดำเนินงานสำรอง/ฉุกเฉิน (หากจำเป็น)

๖. ประมาณการระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ณ สิ้นปี

๔.๖.๓ ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ซึ่งปัจจุบันฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฝทส.) ได้พัฒนาระบบติดตามงบลงทุนและระบบรายงานตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ได้ดำเนินการนำร่องพัฒนาระบบสำหรับการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) สำหรับตัวชี้วัดเรื่องการเบิกจ่ายงบลงทุน กำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อให้สามารถติดตาม คาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการแจ้งเตือนล่วงหน้าของตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หรือต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่ง สสค. ได้ดำเนินการร่วมกับ ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝก.) และ ฝ่ายการเงินและบัญชี (ฝง.) ในการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการลงทุนและแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนว่าสามารถดำเนินการได้เป้าหมายหรือไม่ เพื่อเป็นสัญญาณเตือน การแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ของตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบลงทุน และเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบสำหรับการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) สำหรับตัวชี้วัดอื่นๆ ต่อไป

ทั้งนี้ สสค. ได้กำหนดแนวทางการรายงานการแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning) โดยระบบ Manual สำหรับตัวชี้วัดอื่นๆ โดยดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ กทท. และ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของ กทท. ระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงและจัดทำรายงานการแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning) ในการรายงานแบบฟอร์มการรายงานการแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning) และ สสค. ดำเนินการติดตาม วิเคราะห์ การรายงานการแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning) ให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นประจำทุกไตรมาส โดยรวบรวมรายงานฯ เสนอที่ประชุมคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุกรายไตรมาส

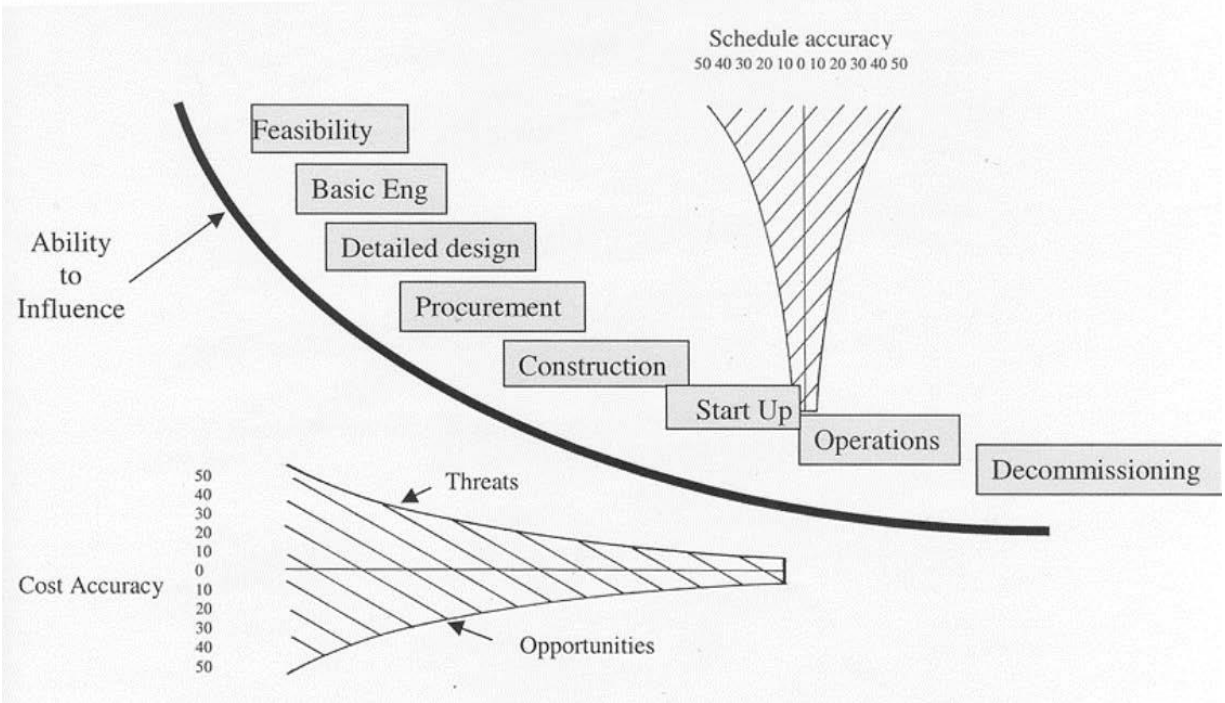


๔.๗ การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน

การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรมาก มีข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณและระยะเวลาการดำเนินงาน ความไม่แน่นอนและข้อจำกัดหากมีมากขึ้นเท่าใด ความเสี่ยงก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผู้บริหารโครงการจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยง ตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการหรือปิดโครงการ และยังต้องมีการพิจารณาประเด็นเพิ่มเติมในเรื่องของโครงการนั้นๆ ว่า บุคคลากรในการท่าเรือสามารถดำเนินการเองได้หรือจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการโครงการล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น หากการท่าเรือไม่ได้ดำเนินการเองก็ต้องมีบทบาทในการกำกับผู้รับจ้างภายนอกเพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงโครงการด้วย เพื่อให้การดำเนินโครงการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

กรอบการบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการโดยการวางแผน การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง การตรวจติดตามการควบคุมการบริหารความเสี่ยง หรือการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบในขั้นตอนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณประกอบการตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นมืออาชีพที่จะต้องปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโครงการคือ ความสำเร็จในด้านของการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ หรือความสามารถที่จะดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle)



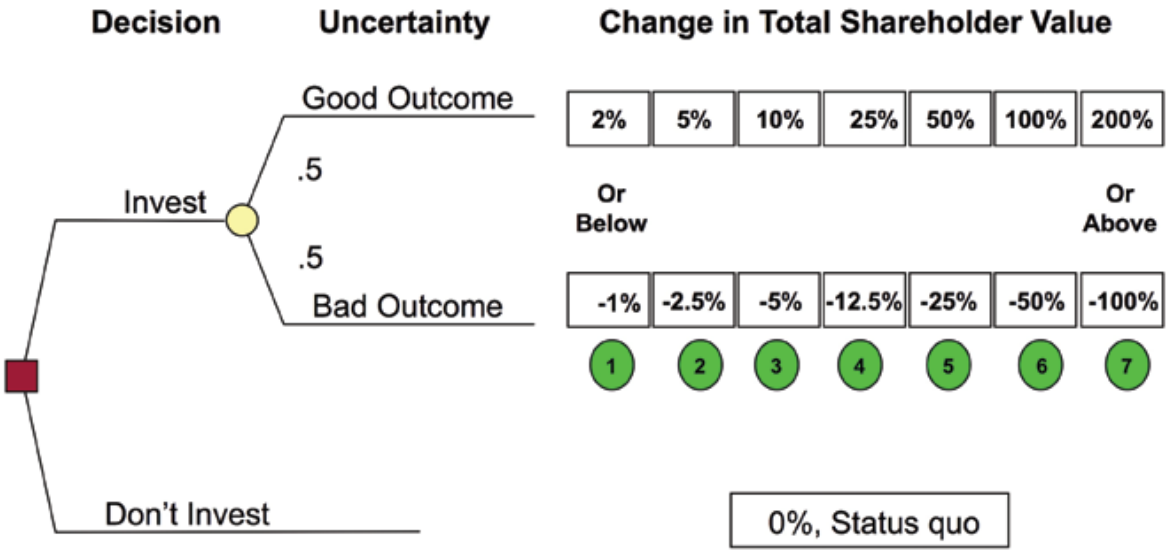
ประกอบไปด้วย

1. Feasibility (ศึกษาความเป็นไปได้)
2. Basic Engineer/ conceptual design (วิศวกรรมเบื้องต้นและการออกแบบ/แนวคิดในการออกแบบ)
3. Detailed Design (แบบรายละเอียด)
4. Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง)
5. Construction (การก่อสร้าง/การพัฒนา/ประกอบ)
6. Start Up (เริ่มต้นกิจการ/เริ่มใช้งาน)
7. Operations (ดำเนินกิจการ/ธุรกิจ/ใช้งาน)
8. Decommissioning (รื้อถอน/เลิกกิจการ/เลิกใช้งาน)

โดยการบริหารความเสี่ยงจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) จะเป็นช่วงที่โครงการยังไม่เริ่มการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน หรือยังไม่เกิดการใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในช่วงนี้ ควรเน้นที่ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis โดยระบุการคาดการณ์ความเสี่ยงทั้งกรณี Worst case/Base case/Best case พร้อมทางเลือกประกอบการตัดสินใจลงทุนมากกว่า 1 ทางเลือก และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ Cost & Benefit พร้อมวิธีการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ตลอดช่วงวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) เพื่อนำผลการศึกษาความเป็นไปได้นี้ไปประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการในช่วงวงจรฯ ถัดไป

โดยในรายละเอียดของการศึกษาความเป็นไปได้จำเป็นต้องระบุถึงทางเลือกในการดำเนินการ ตั้งแต่ตัดสินใจลงทุนในทางเลือกต่างๆ มากกว่า 1 ทางเลือกหรือตัดสินไม่ลงทุน โดยทุกทางเลือกมีการระบุความไม่แน่นอนทั้งกรณีที่มีแนวโน้มไปในทางที่ดีมีผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ หรือแนวโน้มไปในทางลบที่มีผลตอบแทนแย่กว่าเป้าหมาย

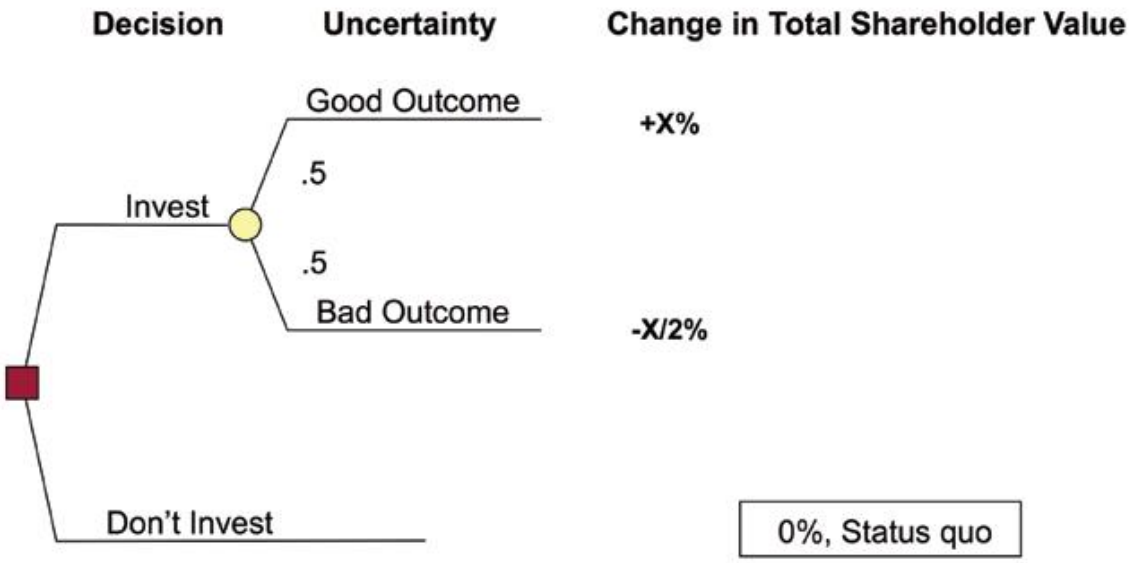


รูปที่ ๑ Potential opportunities for assessing a quantified risk appetite

สิ่งที่เราเห็นปัญหาในปัจจุบันนี้คือการกำหนดเป้าหมายและความเสี่ยงอย่างอิสระตามธรรมชาติขององค์กรที่เป็นอยู่ เช่น “ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย” และ “ยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” สามารถเรียบเรียงได้ดังนี้ คืออาจเกิดความเสี่ยงที่เลวร้ายจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสุขภาพและความปลอดภัยซึ่งมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าการไม่บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประเด็นที่สำคัญคือเราจะสามารถแปรผลในทางปฏิบัติได้

อย่างไรให้เห็นเป็นผลเชิงรูปธรรมและสามารถวัดค่าได้ ในส่วนนี้จึงเกิดการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ยอมให้ผลลัพธ์เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายได้ 10% โดยในอีกมุมมองหนึ่งก็จะเกิดการตั้งคำถามว่าเหตุใดจึงไม่กำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่ 8% หรือ 15% ดังนั้นการดำเนินการเพื่อกำหนดช่วงเบี่ยงเบนที่สมเหตุผลจำเป็นต้องมีแนวทางมาตรฐานในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยมีเหตุผลตอบกลับได้ว่าช่วงเบี่ยงเบนที่เรากำหนดเป็น 10% (Worst Case) นั้นเพื่อการป้องกันความสูญเสียที่มากเกินกว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในท้ายที่สุด หรือคาดหวังการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดทำโครงการนี้ที่ 10% (Base Case) หรือหากสามารถคว้าโอกาสที่เกื้อหนุนอาจสร้างมูลค่าได้เกินความคาดหมายที่ 15% (Best Case)

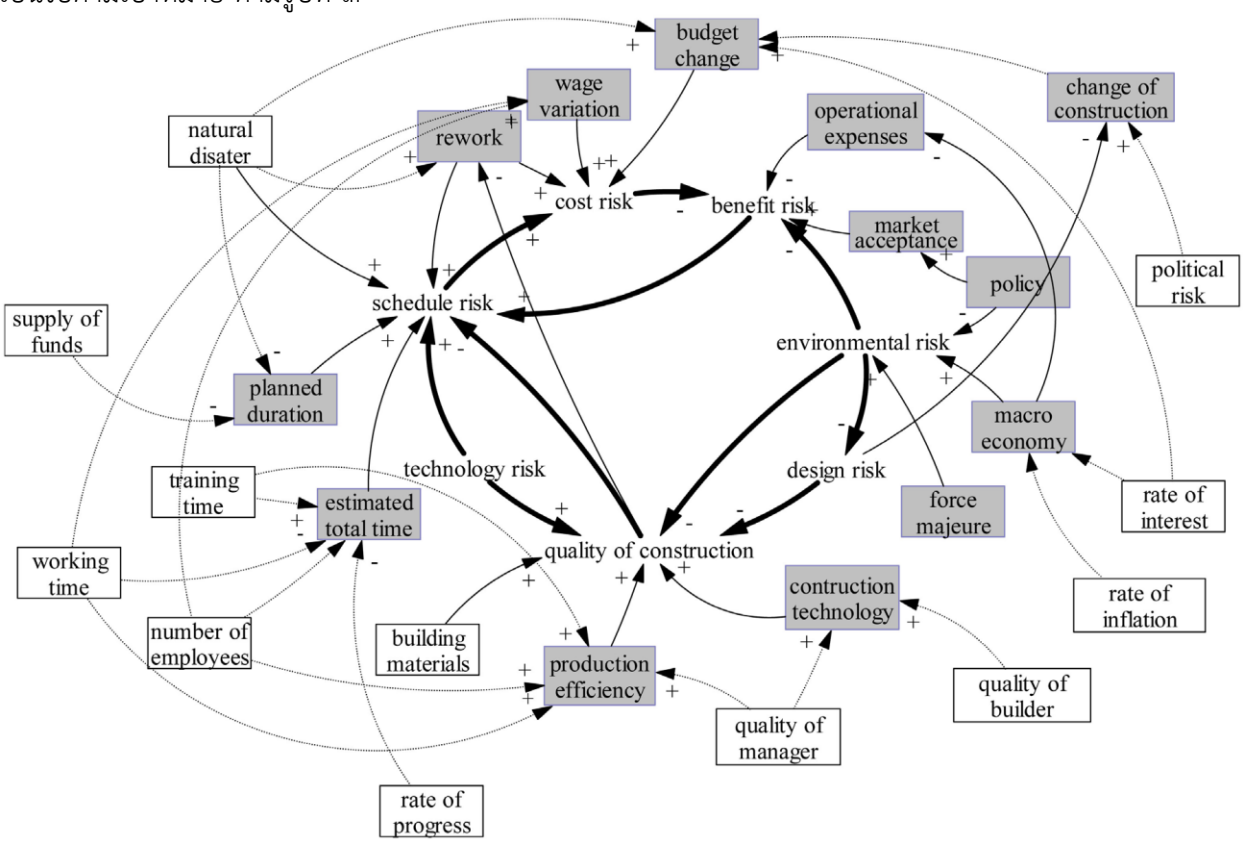
ดังนั้น การกำหนดค่าต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญโดยเฉพาะการหาค่าปริมาณความไม่แน่นอนในการดำเนินโครงการจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการ โดยเมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวอย่างครบถ้วน (ในการศึกษาความเป็นไปได้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้จึงจะสามารถสรุปได้ว่าผลการศึกษาเป็นไปได้หรือไม่และจะมีผลลัพธ์เมื่อลงทุนเป็นอย่างไร) จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจคัดเลือกโครงการมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรจะลงทุนหรือไม่ และควรลงทุนอย่างไร ดังเช่นรูปที่ 1 เมื่อตัดสินใจลงทุนในโครงการจะมีโอกาส 50% ที่จะได้ผลตอบแทนที่ดี และอีก 50% ที่จะได้ผลตอบแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงแต่ละสถานการณจะพบว่าผลตอบแทนด้านบวก มีโอกาสได้ผลตอบแทนตั้งแต่ 2 ถึง 200% และอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ -1 ถึง -100% ซึ่งในภาพรวมจะเห็นได้ว่าโอกาสด้านบวกมากกว่าการสูญเสีย ข้อมูลเหล่านี้จะมีความจำเป็นในการตัดสินใจอย่างยิ่ง โดยสามารถสรุปได้ในรูปที่ ๒ ที่ผลตอบแทนด้านบวกอาจได้ X แต่หากสูญเสียอาจเป็นไปได้ที่ X/๒ นั่นทำให้การตัดสินใจลงทุนมีโอกาสได้มากกว่าการสูญเสียนั่นเอง



รูปที่ ๒ The largest X is the Quantified Risk Appetite (ORA)

เมื่อมีการระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) แล้วนำข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญสำหรับการวางแผนตั้งแต่การจัดทำวิศวกรรมเบื้องต้นและการออกแบบ/แนวคิดในการออกแบบ Basic Engineer/ conceptual design กำหนดทิศทางของรายละเอียด Detailed Design วิธีการจัดหา Procurement วางแผนการก่อสร้าง Construction เริ่มต้นธุรกิจหรือเริ่มใช้งาน Start Up ดำเนินกิจการให้เติบโต Operations และสุดท้ายการเตรียมการเมื่อจำเป็นต้องรื้อถอนหรือเลิกกิจการ Decommissioning พร้อมมาตรการควบคุมและจัดการความไม่แน่นอนที่ได้มีการคาดการณ์ไว้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี

ที่สุด โดยเจ้าของโครงการสามารถนำไประบุความเสี่ยง ระดับความรุนแรง โอกาสเกิดพร้อมมาตรการที่ได้เตรียมไว้ โดยการนี้มาตรการจัดการความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีการบูรณาการกับแผนปฏิบัติการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการตั้งแต่ยังไม่เกิดความเสี่ยงหรือความเสียหาย จะทำให้เจ้าของโครงการสามารถวางแผน กำหนดระยะเวลา งบประมาณของโครงการได้อย่างแม่นยำที่สุด แต่อย่างไรก็ตามการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงยังต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนเป็นระยะเมื่อพบว่าผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ตามรูปที่ ๓



รูป ๓ Causal relationship diagram for risk analysis of project construction. legend: ➡ main loop, ➡ second loop, ▪▪▪▪➡ third loop, no box as state variable, grey box as auxiliary variable, colorless box as input variable.

อย่างไรก็ตามในช่วงเริ่มจัดทำโครงการเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) จึงยังไม่เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดตามที่กล่าวมาข้างต้น จะมีเพียงแนวคิดในการทำโครงการและผลลัพธ์ที่ต้องการที่คาดการณ์ว่าเป็นไปได้ จึงยังไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ความเสี่ยงในรูปที่ ๓ ดังนั้นในช่วงนี้จึงเป็นการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ในหลากหลายมุมมองทางกว้าง และคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องที่มีข้อมูลในปัจจุบันและมีขอบเขตในการบรรลุการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ให้มีข้อมูลการวิเคราะห์อย่างครบถ้วน ถูกต้องและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกด้านต่างๆ มีดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม (P)
   1.1 ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
   1.2 การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก
   1.3 การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
   1.4 ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร
   1.5 ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานขององค์กร
   1.6 ความร่วมมือระหว่างกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)
   2.1 กระทบต่อยุทธศาสตร์ของ กทท.
3) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)
   3.1 ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
   3.2 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ
   3.3 ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย
   3.4 กฎหมายไม่ครอบคลุม
   3.5 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
   3.6 การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง
4) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)
   4.1 การขาดแคลนบุคลากร
   4.2 การขาดแคลนทรัพยากร
   4.3 การขาดแคลนวัตถุดิบ
   4.4 ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ของผลผลิตโครงการในตลาด
   4.5 ความไม่แน่นอนของการได้รับงบประมาณในแต่ละปี
   4.6 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอโครงการ
   4.7 การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ
   4.8 กลไกในการดำเนินงานไม่เหมาะสม
5) ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ (F)
   5.1 ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย
   5.2 ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ
   5.3 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
   5.4 ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เช่น ราคาน้ำมัน เหล็ก
6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (T)
   6.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม
   6.2 การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
   6.3 ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่จนเกินไป
7) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม/ภัยธรรมชาติ (E)
   7.1 การก่อความไม่สงบ
   7.2 สงคราม
   7.3 น้ำท่วม
   7.4 พายุใต้ฝุ่น
   7.5 โคลนถล่ม
   7.6 แผ่นดินไหว
   7.7 ภัยแล้ง
   7.8 โรคระบาต

ช่วงที่ 2 หลังจากมีการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) จะเป็นการบริหารจัดการโครงการ (ทีมงานในการจัดการโครงการ Project management) โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จทั้งในด้านมิติเวลา มิติด้านบุคลากร มิติผลลัพธ์ มิติด้านการบริหารจัดการภายในโครงการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives)
   1.1 ความชัดเจน ความสมเหตุสมผล และความเข้าใจในปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ Critical success factors (CSFs)
   1.2 ความสอดคล้องของปัจจัยความสำเร็จของโครงการ (CSFs) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
   1.3 ลำดับความสำคัญของโครงการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)
2. กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนโครงการ (Project Strategy)
   2.1 ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้สำหรับการกำหนดแผนปฏิบัติการและระยะเวลา
3. การระบุรายละเอียดของโครงการ (Project Definition)
   3.1 ขนาดและความซับซ้อนของโครงการ
   3.2 ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSFs)
   3.3 การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน (TOR) หรือเปลี่ยนแปลงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSFs)
   3.4 ความเพียงพอของการกำหนดขอบเขตของงาน (TOR)
   3.5 ความแม่นยำถูกต้องของข้อมูล
   3.6 การควบคุมภายในที่เพียงพอในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาโครงการ
   3.7 รายละเอียดและการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
   3.8 การดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามขอบเขตของงาน (TOR) และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSFs)
4. การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโครงการ Project Organisation
   4.1 จุดแข็ง/ประสบการณ์/ทักษะของทีมผู้บริหารโครงการ
   4.2 อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ
   4.3 ความต่อเนื่องในการดำเนินงานและการติดตามรายงานผลของผู้จัดการโครงการและทีมงาน
   4.4 การแบ่งงานและความรับผิดชอบในแต่ละส่วนงานโดยมีการกำหนดความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมโครงการทุกคน
   4.5 การบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย หรือโครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง
   4.6 การแทรกแซงจากผู้มีอำนาจภายนอกโครงการ
   4.7 ผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
   4.8 การดำเนินงานของผู้ส่งมอบและผู้รับเหมาช่วง
   4.9 การดำเนินโครงการประสบปัญหาจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ ลักษณะงาน ช่วงเวลาของทีมงานในโครงการ
   4.10 ปัญหาด้านการประสานงาน สื่อสาร และรายงานผล
5. บุคลากร Project Staff
   5.1 ความพร้อมของบุคลากรและทักษะที่จำเป็น
   5.2 ความพร้อมของกรรมการและผู้รับจ้าง
   5.3 การจัดการบุคลากรในโครงการ (พนักงานประจำหรือสรรหาชั่วคราว)
   5.4 การสร้างแรงจูงใจและบริหารจัดการเพื่อสร้างทีมงาน
   5.5 การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกับสหภาพแรงงาน
   5.6 ข้อกำหนดและเงื่อนไขการทำงาน
   5.7 ข้อกำหนดและเงื่อนไขด้านสวัสดิการ

5.8 การบริหารจัดการทีมงานไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5.9 กลยุทธ์ในการจัดสรรบุคลากร โดยใช้ความสามารถบุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิผล

6. ผู้รับจ้าง ผู้ส่งมอบ และผู้รับเหมาช่วง Suppliers and Sub-contractors
   6.1 ปริมาณการแข่งขันในตลาดผู้รับจ้าง
   6.2 การตรวจสอบสถานะล้มละลายหรือถูกพิทักษ์ทรัพย์
   6.3 ประสบการณ์และความสามารถของผู้รับจ้าง ผู้ส่งมอบ และผู้รับเหมาช่วง
   6.4 ความสามารถทักษะและวินัยในการจัดการ
   6.5 การทำตามข้อตกลงในสัญญา
7. ด้านเทคนิค Technical
   7.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
   7.2 การค้นคว้าวิจัย การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์
   7.3 การปรับปรุง พัฒนา สร้างกระบวนการใหม่ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานหรือธุรกิจหลังพัฒนาโครงการแล้วเสร็จ
   7.4 การปรับปรุง พัฒนา สร้างผลิตภัณฑ์ หรืออุปกรณ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการหลังพัฒนาโครงการแล้วเสร็จ
   7.6 การจัดการในการถ่ายทอดเทคโนโลยี
8. การออกแบบโครงการ Project Design
   8.1 ความเพียงพอของการออกแบบให้ตรงตามความต้องการ
   8.2 การออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
   8.3 การสำรวจสภาพของหน้างาน ลักษณะของพื้นที่
   8.4 การเตรียมการสำหรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด
   8.5 ความถูกต้องแม่นยำ และเป็นไปได้ของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้างตามแบบที่ต้องการ
   8.6 การวางแผนการอนุญาต/ข้อจำกัดของใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องสำหรับการดำเนินงาน
   8.7 ประสบการณ์/ความสามารถของนักออกแบบ
   8.8 การประสานงานระหว่างนักออกแบบ ลูกค้า นักพัฒนา และผู้รับเหมาช่วง
   8.9 ความสามารถในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อนหรือไม่เคยคาดการณ์ไว้ก่อน
   8.10 ด้านการรักษาความปลอดภัย
   8.11 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
   8.12 ความเป็นไปได้ของแผนงานและระยะเวลาที่กำหนด
   8.13 การฝึกอบรมสำหรับผู้ดูแลและผู้ปฏิบัติงาน
   8.14 การมีส่วนร่วมของผู้ว่าจ้างในการให้ข้อมูลที่ตรงความต้องการตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
   8.15 การตรวจสอบการออกแบบ
   8.16 การสร้างต้นแบบ
   8.17 ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน
9. การพัฒนาโครงการ การดำเนินงานก่อสร้าง/พัฒนา/ประกอบ/ผลิต Project Development and/or Production
   9.1 ความเป็นไปได้ของระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนวิเคราะห์ตามข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน
   9.2 ระยะเวลาที่ใช้ปรับปรุงแก้ไขตามคำวิจารณ์
   9.3 การทดสอบฟังก์ชันการทำงาน

9.4 การมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน

9.5 การทดสอบที่ได้มาตรฐานและการรับรองผลลัพธ์ว่าเป็นไปตามที่ออกแบบ

9.6 เทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิต/การพัฒนา/การก่อสร้าง

10. การยอมรับผลงาน Acceptance

10.1 มีการกำหนดมาตรฐาน/ข้อกำหนด/ขอบเขตสำหรับการตรวจรับไว้อย่างชัดเจนสำหรับทุกด้านของโครงการ

10.2 มีการคัดกรองหลายระดับเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามที่กำหนด

10.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ในการสนับสนุนการดำเนินงานให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

โดยการบริหารความเสี่ยงจะระบุปัจจัยความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามการบริหารจัดการโครงการในมิติต่างๆ ข้างต้นโดยพิจารณาตามรายการว่ามีการจัดการและเตรียมความพร้อมรับมือไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งเมื่อพบว่าอาจจะมีความเสี่ยงตามมิติด้านต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารจัดการโครงการไม่ครบถ้วน จึงนำเหตุการณ์ดังกล่าวมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงตามแบบประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ในภาคผนวก

หมายเหตุ เจ้าของโครงการเมื่อมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้แล้ว ควรนำปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงมาระบุไว้ในแบบประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ด้วย

ส่วนสรุปสำหรับกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม

เจ้าของโครงการเมื่อจัดทำแบบขอโครงการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแบบประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ (แบบฟอร์มอยู่ในภาคผนวก) โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ เลือกสถานะของโครงการ ในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) โดยให้เจ้าของโครงการระบุสถานะของโครงการว่าอยู่ในช่วงใดของการพัฒนาและระบุในส่วนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยการระบุสัญลักษณ์ ✓

Stage of Project life cycle	Feasibility (ศึกษาความเป็นไปได้)	Basic Engineer/ conceptual design (วิศวกรรมเบื้องต้นและการออกแบบ/แนวคิดในการออกแบบ)	Detailed Design (แบบรายละเอียด)	Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง)	Construction (การก่อสร้าง/การพัฒนา/ประกอบ)	Start Up (เริ่มต้นกิจการ/เริ่มใช้งาน)	Operations (ดำเนินกิจการ/ธุรกิจ/ใช้งาน)	Decommissioning (รื้อถอน/เลิกกิจการ/เลิกใช้งาน)
สถานะ								
ดำเนินการแล้ว								

จากนั้นให้ระบุว่ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis แล้วหรือไม่ตามตารางที่มีให้

มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis ตลอดระยะในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) หรือไม่	มี	ยังไม่มี

ส่วนที่ ๒ สรุปความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการ ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูงที่สุดอย่างน้อย ๕ รายการ

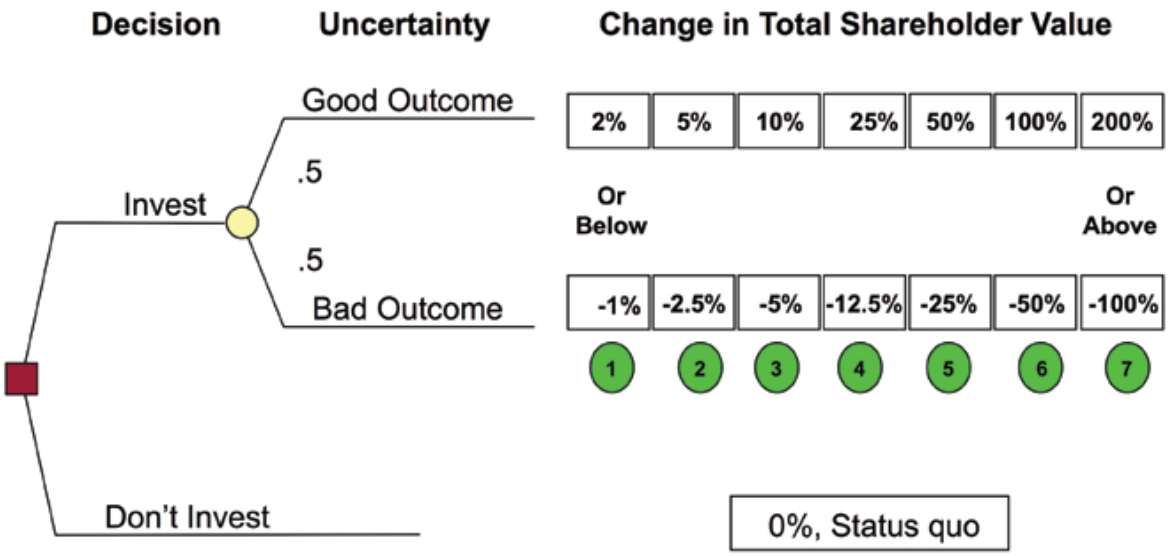
	ประเด็น/รายการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง ค่าคะแนน (1-5)	ผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ		ผลรวมดัชนีความเสี่ยงค่าคะแนน	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
					ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ค่าคะแนน (1-5)		
1								
2								
3								
4								
5								

๑) โดยนำมาจากการระบุข้อมูลในตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการรายปัจจัยภายในและภายนอก (ตารางแนวนอน)

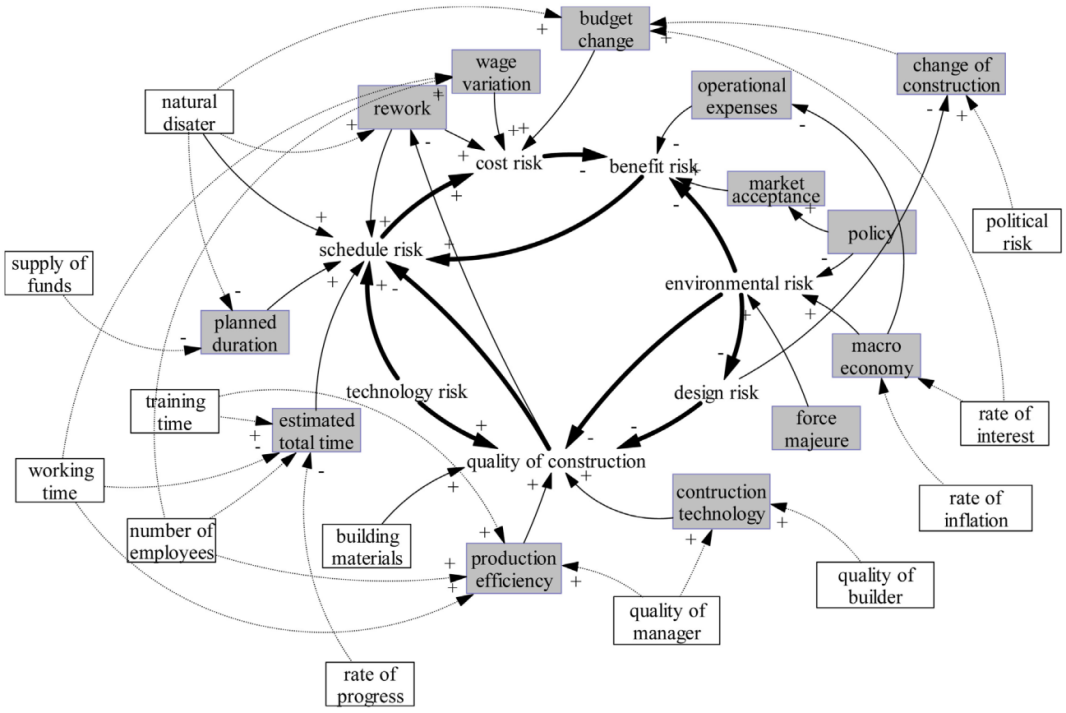
ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการรายปัจจัยภายใน และภายนอก

ผลคะแนนการเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกใน เกณฑ์ที่มีระดับความเสี่ยง							
ลำดับ	**ลักษณะของความเสี่ยงที่พบ**	**ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)**	**โอกาสเกิดความเสี่ยง**	**ผลกระทบจากความเสี่ยง**	**ความสามารถจัดการความเสี่ยง**	**คำอธิบายผลกระทบ**	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
ข้อที่ 1 ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม							
1.1	ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล						
1.2	การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก						
1.3	การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						
1.4	ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร						
1.5	ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานขององค์กร						
1.6	ความร่วมมือระหว่างกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง						
1.7	อื่นๆ โปรดระบุ						

๒) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis **(ถ้ามี)**



๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยงตลอดระยะในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ Cost & Benefit **(ถ้ามี)**



๔) ความเสี่ยงในการบริหารจัดการโครงการ **(Project management)** ทั้ง ๑๐ ด้าน **(ถ้ามี)**

๑. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives)
๒. กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนโครงการ (Project Strategy)
๓. การระบุรายละเอียดของโครงการ (Project Definition)
๔. การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโครงการ Project Organisation
๕. บุคลากร Project Staff
๖. ผู้รับจ้าง ผู้ส่งมอบ และผู้รับเหมาช่วง Suppliers and Sub-contractors
๗. ด้านเทคนิค Technical
๘. การออกแบบโครงการ Project Design
๙. การพัฒนาโครงการ การดำเนินงานก่อสร้าง/พัฒนา/ประกอบ/ผลิต Project Development and/or Production
๑๐. การยอมรับผลงาน Acceptance

ส่วนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

รายการ	ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ความสามารถจัดการความเสี่ยง
1) ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม (P)		
2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)		
3) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)		
4) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)		
5) ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ (F)		
6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (T)		
7) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (E)		

โดยสรุปมาจากตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการรายปัจจัยภายใน และภายนอก (ตารางแนวนอน)

ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการรายปัจจัยภายใน และภายนอก

ผลคะแนนการเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกใน เกณฑ์ที่มีระดับความเสี่ยง							
ลำดับ	ลักษณะของความเสี่ยงที่พบ	ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	โอกาสเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสี่ยง	ความสามารถจัดการความเสี่ยง	คำอธิบายผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ข้อที่ 1 ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม							
1.1	ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล						
1.2	การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก						
1.3	การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						
1.4	ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร						
1.5	ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานขององค์กร						
1.6	ความร่วมมือระหว่างกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง						
1.7	อื่นๆ โปรดระบุ						

โดยระบุเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้ง ๗ ด้าน

๑) ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม (P)

๒) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

๓) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)

๔) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)

๕) ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ (F)

๖) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (T)

๗) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (E)

หากพบข้อย่อยระบุประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงว่า “ไม่เพียงพอ” ข้อใดข้อหนึ่งให้สรุปว่าด้านนั้นยังมีประเด็นที่ “ไม่เพียงพอ” และหากพบว่าบางข้อย่อยระบุว่า “ไม่สามารถจัดการได้” ในช่องความสามารถจัดการความเสี่ยงให้สรุปในด้านนั้นยังมีประเด็นที่ “ไม่สามารถจัดการได้”

หรืออีกกรณี หากทุกข้อย่อยระบุประสิทธิภาพการควบคุมว่า“เพียงพอ” ให้สรุปในช่องประสิทธิภาพการควบคุมของด้านนั้นว่า “เพียงพอ” และหากทุกข้อย่อยระบุความสามารถจัดการความเสี่ยงว่า “จัดการได้” ให้สรุปในช่องความสามารถจัดการความเสี่ยงของด้านนั้นว่า “จัดการได้”

ภาคผนวก

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค. ๑)

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ (๓) เดือน ..... พ.ศ. ..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔).....เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....
ตำแหน่ง.....(๗).....
วันที่...(๘)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.๔)

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๒. การประเมินความเสี่ยง	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๓. กิจกรรมการควบคุม	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
๕. กิจกรรมการติดตามผล	
.....	.....
.....	.....
.....	.....

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. .....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.๕)

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผลการควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุงการควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. .....

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน (ปค.๖)

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ....(๓).. เดือน ..... พ.ศ. .....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ .....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....
ตำแหน่ง.....(๖).....
วันที่...(๗)..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับฝ่าย/สำนัก

ฝ่าย/สำนัก/กอง.....
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ .... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำถามการควบคุมภายใน	ระดับการปฏิบัติตามการควบคุมภายใน					ผลการประเมิน/ข้อสรุป
	ดีมาก	ดี	พอใช้	เพียง	ดี	
๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม						
๑.๑ การกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเผยแพร่คู่มือจรรยาบรรณในการดำเนินงานของ กทท. รวมทั้งข้อห้ามและบทลงโทษเวียนให้พนักงานทราบ						
๑.๒ มีการกำหนดให้พนักงานทุกระดับรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อผู้บริหาร						
๑.๓ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในและติดตามผลอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ						
๑.๔ มีการจัดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กรอย่างเหมาะสม ชัดเจน						
๑.๕ มีการจัดทำและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานโดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ						
๑.๖ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม ชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบ						
๑.๗ มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน						
๑.๘ มีการสำรวจความต้องการในการอบรม โดยกำหนดแผนประจำปี และมีการแสวงหา ริเริ่ม แนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาพนักงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร						
๑.๙ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยระบบ KPI เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือ พิจารณาความดีความชอบ						
๑.๑๐ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนระดับพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน						
๒. การประเมินความเสี่ยง						
๒.๑ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ การดำเนิน งานที่ชัดเจนเอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กรและกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งวัดผลได้						
๒.๒ พนักงานมีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง						
๒.๓ มีการกำหนดมาตรการและวิธีการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามอยู่เสมอ						
๓. กิจกรรมการควบคุม						
๓.๑ มีการบูรณาการการควบคุมภายในกับการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าและความเป็นไป						

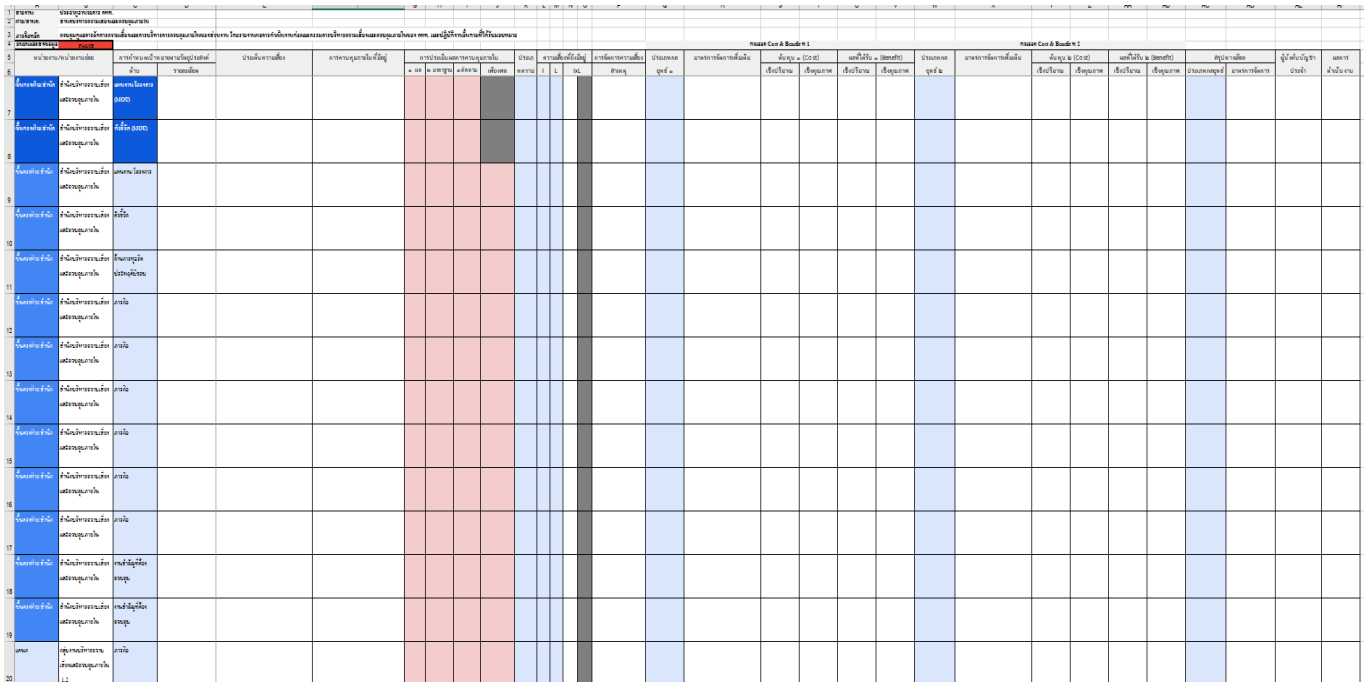
คำถามการควบคุมภายใน	ระดับการปฏิบัติตามการควบคุมภายใน					ผลการประเมิน/ข้อสรุป
	ดีมาก	ดี	พอใช้	เพียง	ดี	
ได้ของกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน						
๓.๒ มีการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมการควบคุมให้พนักงานทราบ เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน						
๓.๓ มีการทบทวน และ ปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ						
๓.๔ มีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการสนับสนุนการควบคุมภายใน โดยข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปแบบสารสนเทศและรายงาน มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และมีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ						
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร						
๔.๑ มีนโยบายการควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษร และเผยแพร่ให้พนักงานทราบ						
๔.๒ มีฐานข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสม ถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ทันกาลและสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ						
๔.๓ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล รวมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลและพัฒนาการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ						
๔.๔ มีระบบสื่อสารภายนอกองค์กรที่เชื่อมโยงกันและทันกาล						
๕.กิจกรรมการติดตามผล						
๕.๑ มีการติดตามและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาเมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน						
๕.๒ มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงานและรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ						
๕.๓ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) รวมทั้งมีการติดตามการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการควบคุม						
๕.๔ มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ประเมินอิสระอย่างน้อยปีละ หนึ่งครั้ง						

ผลการประเมินโดยรวม :

ฝ่าย/สำนัก/กอง.....มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวมอยู่ในระดับ.....

ลายมือชื่อ.....
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/กอง
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

แบบประเมินความเสี่ยงระดับสายงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง



แบบประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

รายการ	**สำหรับ สสค.** การบริหารความเสี่ยง (ครบถ้วน/ไม่ครบถ้วน)
1. สถานะของโครงการ ในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle)	
2. สรุปความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการ	
3. การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	

เลือกสถานะของโครงการ ในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) ✓

Stage of Project life cycle	Feasibility (ศึกษาความเป็นไปได้)	Basic Engineer/ conceptual design (วิศวกรรมเบื้องต้นและการออกแบบ/แนวคิดในการออกแบบ)	Detailed Design (แบบรายละเอียด)	Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง)	Construction (การก่อสร้าง/การพัฒนา/ประกอบ)	Start Up (เริ่มต้นกิจการ/เริ่มใช้งาน)	Operations (ดำเนินกิจการ/ธุรกิจ/ใช้งาน)	Decommissioning (รื้อถอน/เลิกกิจการ/เลิกใช้งาน)
สถานะ								
ดำเนินการแล้ว								
มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากข้อมูลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis ตลอดระยะในวงจรของการพัฒนาโครงการ (Stage of Project life cycle) หรือไม่							มี	ยังไม่มี

สรุปความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการ

	ประเด็น/รายการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง ค่าคะแนน (1-5)	ผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ		ผลรวมดัชนีความเสี่ยงค่าคะแนน	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
					ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ค่าคะแนน (1-5)		
1								
2								
3								
4								
5								

กรณีที่เป็นโครงการศึกษาความเป็นไปได้ (ทั้งจ้างที่ปรึกษา/ดำเนินการเอง/มีผู้ดำเนินการให้) ในรายละเอียดของผลการศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis ทั้ง กรณี Worst case/Base case/Best case และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ Cost & Benefit พร้อมวิธีการจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กทท. และเมื่อเจ้าของโครงการจัดทำแบบขอโครงการในสถานะของโครงการถัดไปต้องใช้รายละเอียดความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ Sensitivity Analysis **ในแต่ละระยะของการพัฒนาโครงการด้วย**

การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

รายการ	ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ความสามารถจัดการความเสี่ยง
1) ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม (P)		
2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)		
3) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)		
4) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)		
5) ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ (F)		
6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (T)		
7) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (E)		

หมายเหตุ รายละเอียดตามแบบประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือบริหารความเสี่ยงของ กทท. และเจ้าของโครงการได้ประเมินแล้วจัดเก็บไว้ที่หน่วยงานต้นสังกัด

ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการรายปัจจัยภายใน และภายนอก

ผลคะแนนการเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกใน เกณฑ์ที่มีระดับความเสี่ยง							
ลำดับ	**ลักษณะของความเสี่ยงที่พบ**	**ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)**	**โอกาสเกิดความเสี่ยง**	**ผลกระทบจากความเสี่ยง**	**ความสามารถจัดการความเสี่ยง**	**คำอธิบายผลกระทบ**	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
ข้อที่ 1 ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม							
1.1	ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล						
1.2	การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก						
1.3	การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						
1.4	ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์กร						
1.5	ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานขององค์กร						
1.6	ความร่วมมือระหว่างกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง						
1.7	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)							
2.1	กระทบต่อยุทธศาสตร์ของ กทท. ที่.....						
2.2	กระทบต่อยุทธศาสตร์ของ กทท. ที่.....						
2.3	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ							
3.1	ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย						
3.2	ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ						
3.3	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน						
3.4	ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เช่น ราคาน้ำมัน เหล็ก						
3.5	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 4 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย							
4.1	ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง						
4.2	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ						
4.3	ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย						
4.4	กฎหมายไม่ครอบคลุม						
4.5	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง						
4.6	การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง						

ผลคะแนนการเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกใน เกณฑ์ที่มีระดับความเสี่ยง							
ลำดับ	**ลักษณะของความเสี่ยงที่พบ**	**ประสิทธิภาพการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)**	**โอกาสเกิดความเสี่ยง**	**ผลกระทบจากความเสี่ยง**	**ความสามารถจัดการความเสี่ยง**	**คำอธิบายผลกระทบ**	**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
4.7	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 5 ความเสียงด้านเทคโนโลยี							
5.1	การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม						
5.2	การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว						
5.3	ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่จนเกินไป						
5.4	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 6 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ							
6.1	การขาดแคลนบุคลากร						
6.2	การขาดแคลนทรัพยากร						
6.3	การขาดแคลนวัตถุดิบ						
6.4	ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ของผลผลิตโครงการในตลาด						
6.5	ความไม่แน่นอนของการได้รับงบประมาณในแต่ละปี						
6.6	ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอโครงการ						
6.7	การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ						
6.8	กลไกในการดำเนินงานไม่เหมาะสม						
6.9	อื่นๆ โปรดระบุ						
ข้อที่ 7 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม/ภัยธรรมชาติ							
7.1	การก่อความไม่สงบ						
7.2	สงคราม						
7.3	น้ำท่วม						
7.4	พายุใต้ฝุ่น						
7.5	โคลนถล่ม						
7.6	แผ่นดินไหว						
7.7	ภัยแล้ง						
7.8	โรคระบาต						
7.9	อื่นๆ โปรดระบุ						

คำอธิบายแบบฟอร์ม การจัดทำคำของบประมาณโครงการและการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการลงทุน

<table>
<tr><th>หัวข้อ</th><th>คำอธิบาย</th></tr>
<tr><td>1.การวิเคราะห์ความเสี่ยง</td><td>การวิเคราะห์เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ และจะส่งผลกระทบต่อประเด็นนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรมหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโครงการ หรือการบริหารจัดการโครงการ</td></tr>
<tr><td>1.1 การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</td><td>การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายใน และภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุทำให้แผนงาน/โครงการ
ไม่บรรลุเป้าประสงค์ ดังนี้
1. ความเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม เช่น อาจจะไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายรัฐบาล,นโยบายของกรม, จังหวัด ,กลุ่มจังหวัด
2. ด้านกลยุทธ์ เช่น การตอบสนองต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ แผนแม่บทต่างๆ
3. ความเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการใหญ่ๆ และมีกระทบต่อประชาชนในวงกว้างเช่น โครงการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การประกันราคาข้าว การตรึงราคาน้ำมัน เป็นต้น
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น โครงการนั้นๆ อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากขัดกับกฎหมาย หรืออาจจะลิดรอนสิทธิ์ของกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น โครงการวางเครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งหากไม่มีความรู้ ความก้าวหน้าเชิงระบบอิเลคทรอนิกส์ อาจจะทำให้ผลการดำเนินโครงการนั้นไม่คุ้มค่ากับการใช้ประโยชน์ในอนาคตได้
6. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเสี่ยงต่อปัญหาการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคี /เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของโครงการ/กิจกรรม โดยการไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่ให้ความร่วมมือ
7. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม คือ โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการแล้วส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ การสร้างโรงงานเผาขยะ ฯลฯ</td></tr>
<tr><td>1.2 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง</td><td>โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง ตามความเสี่ยง ข้อ 1.1
ประเด็น/รายการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง หมายถึง รายการ/ประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ หรือ อาจสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว อันจะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ในการดำเนินงาน
ค่าคะแนน ให้ระบุค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่กำหนดโดยสำนักงบประมาณ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้
1 คะแนน = มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
2 คะแนน = มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
3 คะแนน = มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง
4 คะแนน = มีโอกาสเกิดบ่อยครั้ง
5 คะแนน = มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
<u>ระบุ</u> ค่าคะแนน โอกาสที่คาดว่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 1.2 โดยพิจารณาระดับค่าคะแนนโอกาสที่เกิดความเสี่ยงตามเกณฑ์ข้างล่าง ดังนี้
<table>
<tr><th>โอกาสที่เกิดความเสี่ยง</th><th>เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น</th><th>ระดับคะแนน</th></tr>
<tr><td>สูงมาก</td><td>มากกว่า 80%</td><td>5</td></tr>
<tr><td>สูง</td><td>70-79 %</td><td>4</td></tr>
<tr><td>ปานกลาง</td><td>60-69 %</td><td>3</td></tr>
<tr><td>น้อย</td><td>50-59 %</td><td>2</td></tr>
<tr><td>น้อยมาก</td><td>น้อยกว่า 50 %</td><td>1</td></tr>
</table>
*กรณีไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ใส่ /</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>หัวข้อ</th><th>คำอธิบาย</th></tr>
<tr><td>1.3 ผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ</td><td>
เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการตามประเภทความเสี่ยง
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการตาม ประเด็น/รายการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง
ตัวอย่าง
เนื้อหาสาระและภาษาในสื่อองค์ความรู้เข้าใจยาก ซึ่งอาจจะเกิดผลกระทบต่อภาพรวมของโครงการฯ
ค่าคะแนน ให้ระบุค่าคะแนนถึงความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้
1 คะแนน = มีความรุนแรงน้อยมาก
2 คะแนน = มีความรุนแรงน้อย
3 คะแนน = มีความรุนแรงปานกลาง
4 คะแนน = มีความรุนแรง
5 คะแนน = มีความรุนแรงมาก
<u>ระบุ</u> ค่าคะแนนความรุนแรงของผลกระทบ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาผลกระทบที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 12.2 โดยพิจารณาระดับค่าคะแนนผลกระทบตามเกณฑ์ข้างล่าง ดังนี้
<table>
<tr><th>ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง</th><th>เปอร์เซ็นต์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น</th><th>ระดับคะแนน</th></tr>
<tr><td>สูงมาก</td><td>มากกว่า 80%</td><td>5</td></tr>
<tr><td>สูง</td><td>70-79 %</td><td>4</td></tr>
<tr><td>ปานกลาง</td><td>60-69 %</td><td>3</td></tr>
<tr><td>น้อย</td><td>50-59 %</td><td>2</td></tr>
<tr><td>น้อยมาก</td><td>น้อยกว่า 50 %</td><td>1</td></tr>
</table>
*กรณีไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ใส่ /
</td></tr>
<tr><td>1.4 ดัชนีความเสี่ยง</td><td>ผลคูณของค่าคะแนนการมีโอกาสเกิดความเสี่ยงจากกิจกรรมการดำเนินงาน (1.2) กับค่าคะแนนที่มีผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ(1.3)ในแต่ละประเภทของความเสี่ยง
*กรณีไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ใส่ /</td></tr>
<tr><td>1.5 แนวทางการจัดการ</td><td>การหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ กำหนดแนวทางการจัดการไว้ 2 แนวทาง คือจัดการได้ หรือจัดการไม่ได้
*กรณีไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ใส่ /</td></tr>
<tr><td>1.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</td><td>เหตุการณ์/สถานการณ์ ที่คาดการณ์เมื่อเกิดความเสี่ยงในลักษณะที่สร้างผลกระทบเท่าที่ยอมรับได้ ที่มีผลร้ายแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการซึ่งไม่ควรรุนแรงเกินไปกว่าที่ระบุไว้</td></tr>
</table>

ข้อมูลอ้างอิง

๑. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๓. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๔. นโยบาย และคู่มือนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๕. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๖. กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๗. คำสั่งคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย ที่ ๗/๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๘. คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ ๑/๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

๙. หลักเกณฑ์การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

๑๐. คู่มือปฏิบัติงาน สสค. กทท. - สสค. งสน.๑,งสน.๒ - P๐๑ งานบริหารความเสี่ยง