



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ฉบับทบทวน ปี 2563



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Governance
& Culture



Strategy &
Objective-Setting



Performance



Review
& Revision



Information,
Communication,
& Reporting

การประปาส่วนภูมิภาค

คำนำ

การดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนหลายประการเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโดยรวม ดังนั้น กปภ. จึงมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและวงระบบการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิด ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

การบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมิน ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับ ภารกิจ เพื่อลดปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็น เครื่องมือที่ทำให้องค์กร เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมี การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึง ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ กปภ.จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2563 โดยนำคู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2562 มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงตามแนวทางและหลักปฏิบัติสากลของการบริหาร ความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจในปีบัญชี 2563 คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ และให้มีการจัดทำรายงานตามแบบในภาคผนวกเพื่อให้ ความเสี่ยงต่างๆ ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

จัดทำโดย กองบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

กรกฎาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	1
แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง	1
หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	2
ประเภทของความเสี่ยง	3
ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง	4
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	5
นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กปภ.	7
โครงสร้างคณะทำงานและหน่วยงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	9
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	10
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	14
การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร	14
การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	16
การระบุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite / Risk Tolerance)	17
กระบวนการทำ Value Creation	18
กระบวนการทำ Value Enhancement	20
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	22
- การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	22
- การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม	23
- การระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่	24
- การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	24
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	25
- การจัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และภาพรวมของความเสี่ยง	26
- การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	26
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	26
- การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ	27
ควบคุมภายใน กปภ.	
- การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการ กปภ.	27
- การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและระดับหน่วยงาน	27

	หน้า
การถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรสู่สายงาน	28
- รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่	28
- ประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม	30
- ประเมินระดับความรุนแรง	32
- การกำหนดวิธีตอบสนองความเสี่ยง	37
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	41
- ติดตามผลบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	41
การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ Cost Benefit	48
การจัดทำ Risk Correlation Map	49
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	50
การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	54
การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	57
การรายงานผลการติดตามความเสี่ยง	59
การเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)	65
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	67
ภาคผนวก	
กระบวนการการทำงาน	
บรรณานุกรม	

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

นิยามของความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ทั้งในด้าน Strategic , Operation , Finance , Compliance

1. เหตุการณ์ (Event)

เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง โอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความเสี่ยง หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำมาบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แก่องค์กรภายหลังได้

2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสถานะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต

3. ความรุนแรง (Severity)

เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น

🕒 ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการทำงาน การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร สภาพการเงิน โครงสร้างองค์กร ระบบงานทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

🕒 ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กร เช่น การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สถานะตลาด/การแข่งขัน เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง สภาพสังคม และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

- 🕒 เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 🕒 อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
- 🕒 นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการพัฒนา
- 🕒 โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล โดยมีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนนี้ไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อย ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่มีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายตามมา โดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร



ประเภทของความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร กระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากระบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น

- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น

- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ
- การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย ฯลฯ
- การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

ด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น

- ความเสี่ยงด้านเครดิต
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
- ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการหรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น

- การทุจริต
- การถูกร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง



ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่ม โอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

ความเสี่ยงอาจทำให้เกิดความเสียหายความไม่แน่นอนและการสูญเสียโอกาส การสร้างคุณค่าเพิ่ม รวมถึงการมีผลกระทบต่องวดอุปสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียอย่างสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุมิติวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน เป็นต้น



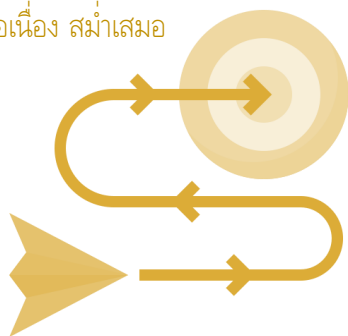
2. ความเข้าใจในความหมายความเสี่ยง

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กร จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ



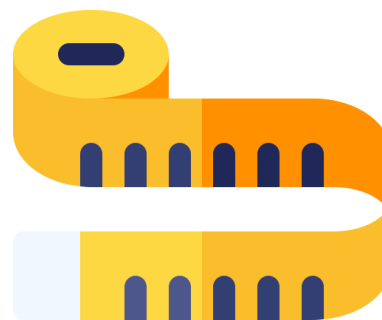
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ต้องมีการชี้แจง

ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการ บริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับใน กระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จใน การพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

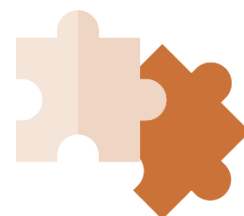
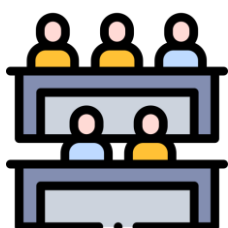


6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบ และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้ กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการลด ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

7. การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใน องค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจ กรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุ ความสำเร็จขององค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควร ได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจใน ความ รับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงด้วยเช่นกัน



8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตาม การบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กปภ.

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้การดำเนินงานของ กปภ. บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ลดโอกาสความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

คำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานกำหนดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

นโยบายนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และมีความชัดเจน จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)
2. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมและการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสมรวมถึงกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง
3. จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร เชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และแผนการลงทุนของ กปภ. เพื่อสร้างมูลค่าให้องค์กร (Value Creation)
4. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กปภ. ที่สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ
5. ให้คำแนะนำและสนับสนุนในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือเบี่ยงเบนไม่เกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

6. กำกับดูแลให้มีการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามช่วงเวลาที่กำหนด และเมื่อมีเหตุการณ์ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

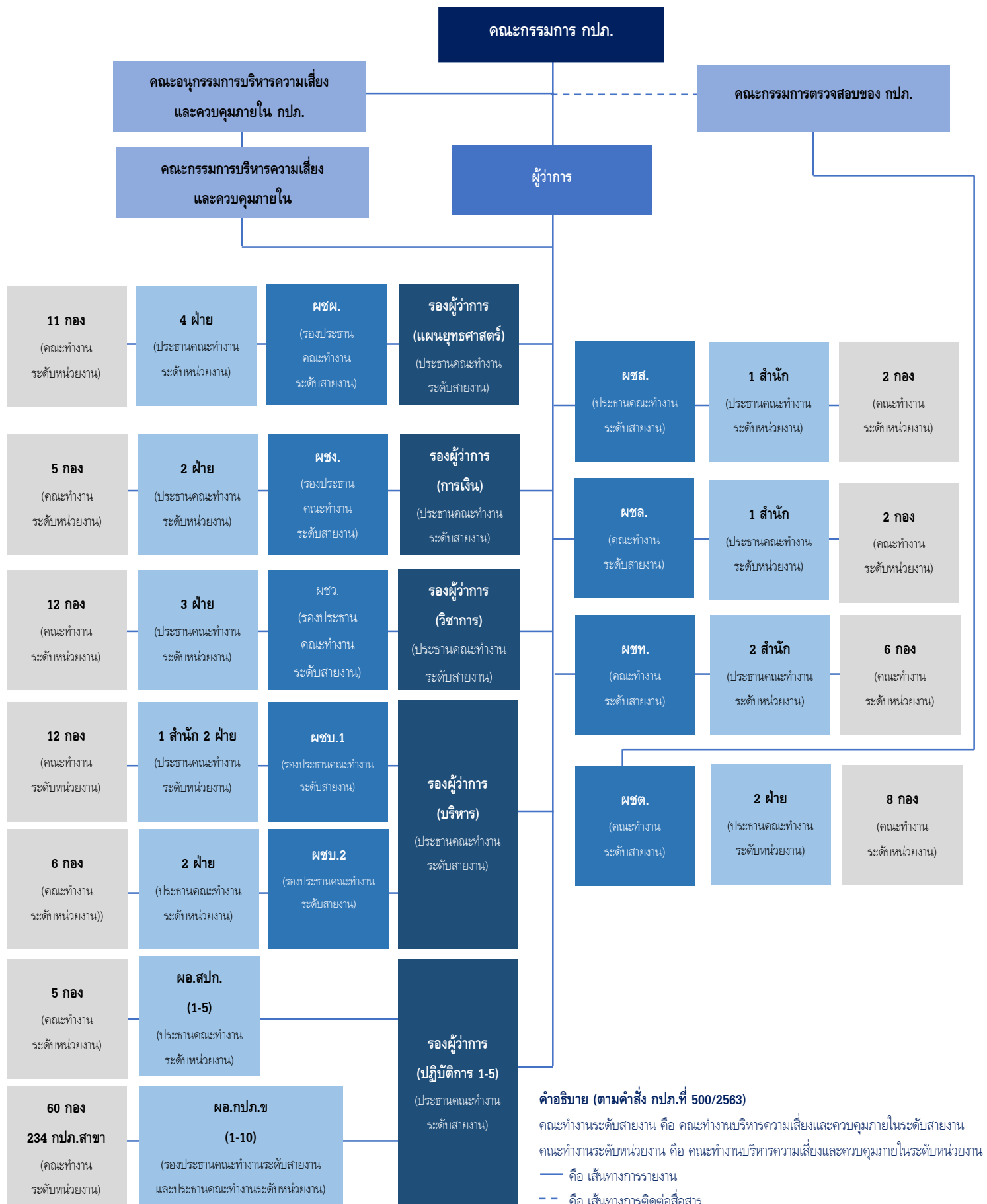
7. สนับสนุนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตามและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างต่อเนื่อง และทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงประสานให้เกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)

8. สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานมีหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบพร้อมทั้งจัดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ

9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

10. กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและการบริหารความเสี่ยงแต่ละรายการ พร้อมทั้งจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. ให้ความเห็นชอบหรือให้ข้อเสนอแนะอย่างน้อยทุกไตรมาส

โครงสร้างคณะทำงานและหน่วยงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ กปภ.

มีบทบาทในการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและกำกับทิศทางของ กปภ. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.

1. พิจารณาให้ความเห็นต่อคณะกรรมการ กปภ. ในการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้านขององค์กรได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2. กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการตามนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร ตลอดจนประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหาย รวมทั้งการปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่ กปภ.

3. พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ กปภ. ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของการควบคุมภายใน รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานตามแผนหรือแนวทางที่กำหนด เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายในสู่การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ กปภ. มอบหมาย

คณะกรรมการตรวจสอบของ กปภ.

มีหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. กำกับ ดูแลในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบร ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง กำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงในแต่ละประเภทจนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และติดตามผลบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

3. จัดทำแผนการควบคุมภายในประจำปีและติดตามประเมินผลการควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

4. กำกับ ดูแลและควบคุมให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี เพียงพอ และเหมาะสมสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017

5. กำกับ ดูแลและควบคุมกระบวนการการควบคุมภายในให้ดำเนินการอย่างเพียงพอ และเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

6. เสนอแต่งตั้งคณะทำงานตามความเหมาะสม

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่จัดการ ดูแล และรับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กปภ. รวบรวม วิเคราะห์ จัดทำแผน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กปภ.

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน

ด้านการบริหารความเสี่ยง

1. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัด โดยนำนโยบาย แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กปภ. ไปปฏิบัติ
2. ติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
3. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจ การสร้างความตระหนักให้พนักงานและผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดดำเนินการตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ กปภ.

ด้านการควบคุมภายใน

1. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดให้จัดวางและทบทวนปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้ครอบคลุมภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องตามหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง โดยบูรณาการร่วมกับการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดี
2. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดให้จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ทั้งแผนประจำปี และแผนเพิ่มเติมรายไตรมาส (ถ้ามี) รวมทั้งสรุปแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นภาพรวมของสายงานประจำปี
3. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปี และแผนเพิ่มเติมรายไตรมาส (ถ้ามี) ของหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นภาพรวมของสายงานรายไตรมาส
4. ถ่ายทอด/เผยแพร่/สื่อสาร สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้หน่วยงานในสังกัดทราบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

ด้านการบริหารความเสี่ยง

1. ต้องมีการระบุประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายองค์กรและสายงาน รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานอย่างครอบคลุม และทันเวลา
2. ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรและสายงานยอมรับได้ โดยเสนอแนวทางการบริหาร จัดการความเสี่ยง จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนกับผลประโยชน์ที่ ได้ เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน
3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน อย่างน้อยรายไตรมาส
4. ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย
5. ประกาศ แจ้ง หรือมอบหมายเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานและพนักงานให้สังกัดทราบ

ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1. ดำเนินการจัดทำเอกสารและขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
2. ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นไปตาม แผนที่กำหนดไว้
3. รายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ ผู้แทนฝ่ายบริหารรับทราบเป็นระยะๆ

ด้านการควบคุมภายใน

1. ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการจัดวางระบบการควบคุมภายใน รวมถึงสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ของการควบคุมให้ครอบคลุมภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอเหมาะสม และเป็นปัจจุบัน
2. จัดทำ ทบทวน ปรับปรุง คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ
3. กำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง รวมถึง ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
4. ติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อปรับปรุง แก้ไข ป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรสิน หรือการทุจริต รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอสายงานตามกำหนด

5. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อให้การควบคุมภายในบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. ถ่ายทอด/เผยแพร่/สื่อสาร สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างทั่วถึง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร

กปภ. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) มีการพิจารณาที่มาของความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
2. การกำหนดกิจกรรมควบคุม (Selects and Develops Control Activities) มีการพิจารณาจากมาตรการควบคุมที่มีอยู่และแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี
3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) มีความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)



การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

กปภ. ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักมาตรฐานสากล กำหนดเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทุกกระบวนการทำงาน และประยุกต์ใช้ในทุกระดับของการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า กปภ. ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยง กปภ. “ภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี กปภ. จะมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมชัดเจน โดยบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการในทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร และถูกปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน”

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใส และการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจ และการระบุโอกาสการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจึงได้กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กปภ. ภายใต้วัฒนธรรมความเสี่ยง “สื่อสาร เรียนรู้ แบ่งปัน จูงใจ นำการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ กปภ.” โดยมุ่งเน้น ดังนี้

- ผู้บริหารเป็นผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารความเสี่ยง
- สร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงระหว่างหน่วยงาน เพื่อประสานความร่วมมือและต่อยอดมุมมองในการบริหารความเสี่ยงระหว่างกัน
- สร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกคนในการให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สนับสนุนบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงพัฒนาการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความน่าสนใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจนขึ้น
- กำหนดให้มีการสื่อสารให้ผู้บริหาร และพนักงานรับทราบและให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง สามารถระบุวิเคราะห์ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงในส่วนที่รับผิดชอบ และในภาพรวมขององค์กร

การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอน 1 กำหนดแนวทางสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง กำหนดรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง โดยนำรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง Model Deloitte (2012) มาปรับใช้ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม พฤติกรรมตามค่านิยมของ กปภ. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกำหนดเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอน 2 นำเสนอวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอวาระการประชุมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อให้ความเห็นชอบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และให้ความเห็นและข้อสังเกต

ขั้นตอน 3 กำหนดแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

เมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ความเห็นชอบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยมี การกำหนดกิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย เป้าประสงค์ในการดำเนินการ ระยะเวลา รวมทั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

ขั้นตอน 4 นำเสนอแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการนำ

แผนไปสู่การปฏิบัติ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอวาระการประชุมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นชอบแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และให้ความเห็น/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงก่อนนำไปดำเนินการตามแผนต่อไป

ขั้นตอน 5 ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

เมื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงดำเนินการสำรวจทัศนคติผู้บริหารและพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอน 6 ทบทวนกระบวนการแนวทางการสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ความเข้าใจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมรายงานสรุปผลการสำรวจทัศนคติเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงาน มีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงดีขึ้น และนำผลการทบทวนปรับปรุงแนวทางการสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าการกำหนดแผนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การระบุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite / Risk Tolerance)

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำ/ทบทวน และกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) เชื่อมโยง/สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรและคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และระบุประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน (S,O,F,C) เพื่อจัดทำร่าง Risk Appetite (RA) ร่าง Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำร่าง Risk Appetite (RA) และร่าง Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กรเสนอ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการ กปภ. เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 3 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กรสื่อสารและถ่ายทอดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของและปัจจัยเสี่ยง



กระบวนการทำ Value Creation

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ระบุ/วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสที่ช่วยสร้างมูลค่าของ กปภ. โดยเป็นการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากภารกิจเดิมของ กปภ. โดยมีปัจจัยนำเข้าคือ โอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กรและ EP Value Driver Tree เพื่อกำหนด Risk Universe

Risk Universe คือ ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่ต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเสี่ยงองค์กร ซึ่งต้องครอบคลุมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเกณฑ์ประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Owner ร่วมกันพิจารณา Risk Universe คัดกรองโดยใช้เกณฑ์ ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. การรายงานและติดตามผล เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Owner นำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และฐานข้อมูลในอดีตของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพื่อจัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินโอกาสและเกณฑ์ประเมินผลกระทบ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินระดับความรุนแรงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประเมินผ่านเกณฑ์ประเมินระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ เพื่อกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก Cost Benefit และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) โดยพิจารณาจาก Cost Benefit และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ขั้นตอนที่ 6 เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ กรณีคณะกรรมการไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 7 เสนอคณะกรรมการ กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจที่ต่อคณะกรรมการ กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ หากเห็นชอบให้ ผบส. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงอาจทำให้ กปภ. มีรายได้เพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่า กปภ. สามารถเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) จากการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้มูลค่าขององค์กรอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง หรืออยู่ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจ เป็นต้นในกรณีที่ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงไม่ลดลงให้กลับไปขั้นตอนที่ 5



กระบวนการทำ Value Enhancement

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดประเภทตามข้อกำหนด (S O F C)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงระบุปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัยนำเข้าที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น ตัวชี้วัดองค์กร บันทึกข้อตกลงฯ ความเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการ กปภ. และคณะผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น และจัดประเภทตามข้อกำหนด 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ / ข้อบังคับ (C) เพื่อกำหนด Risk Universe

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเกณฑ์ประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Owner กำหนดหลักเกณฑ์ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม มี 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. การรายงานและติดตามผล เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และ Risk Owner จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต และสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินระดับความรุนแรงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เป็นโอกาสของธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง นำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประเมินผ่านเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก Cost Benefit และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) โดยพิจารณาจาก Cost Benefit และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ขั้นตอนที่ 6 เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ กรณีคณะกรรมการไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 7 เสนอคณะกรรมการ กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการ กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ หากเห็นชอบให้ ผบส. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่เป็นโอกาสของธุรกิจกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงอาจทำให้ กปภ. มีรายได้เพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่า กปภ. สามารถเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) จากการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้มูลค่าขององค์กรอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง หรืออยู่ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจ เป็นต้น ในกรณีที่ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงไม่ลดลงให้กลับไปขั้นตอนที่ 5



กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) มีการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 (Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance) และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้ กปภ. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการดำเนินงานของ กปภ. จะบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กปภ. ผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับสายงานและระดับหน่วยงาน ร่วมกันระดมความคิดเห็น เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ กปภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์โดยมีกระบวนการขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) เป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายจากแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์กรส่งผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

กปภ. รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และจัดประเภทความเสี่ยงของตามแนวทางของ COSO แบ่งเป็น 4 ประเภท (S O F C) เพื่อให้มีความเข้าใจความเสี่ยง ชนิดความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร หรือ การปฏิบัติงาน โดยพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อกำหนด Risk Universe ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์องค์กร

1.1 SWOT Analysis

1.2 TOWS Matrix

1.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.5 ความสามารถพิเศษขององค์กร

1.6 ความต้องการและความคาดหวังสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และ
คู่ความร่วมมือ

1.7 ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์

1.8 ความยั่งยืน

2. ข้อกังวลสาธารณะ

3. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา

4. นโยบายรัฐบาล

5. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ กปภ.

6. ความเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการ กปภ. และผู้บริหารระดับสูง

7. รายงานการตรวจสอบประจำปี

8. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

9. บริษัทในเครือ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) นำ Risk Universe มาประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านระดับประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. การรายงานและติดตามผล เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ระดับ	ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงาน และติดตามผล
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมี การควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม	ยังไม่มีการรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมภายใน และมีการ ทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลตาม สายการบังคับบัญชา
3	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็น มาตรฐานขององค์กร และมีการ ทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลอย่าง สม่ำเสมอตามกำหนดเวลาในการ ประชุมอนุกรรมการ ครส. และ คณะกรรมการ กปภ.

ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระบุค่า 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระบุค่า 2 หรือ 3 อาจถูกยกขึ้นเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร หากผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งการวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุ หรือที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ ช่วยให้การวิเคราะห์หาแนวทางลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) รายปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านโอกาสและผลกระทบ โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

- เกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) พิจารณาโอกาสที่จะทำให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ลักษณะ Leading Indicator

- เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหากความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรด้านต่างๆ ลักษณะ Lagging Indicator

ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการสามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนครั้งที่เกิดข้อบกพร่อง ร้อยละความก้าวหน้าของโครงการ เป็นต้น

ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น จำนวนปริมาณน้ำจำหน่าย อัตราน้ำสูญเสีย ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) นำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง จัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) หมายถึง การแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร/สายงานที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความรุนแรงผ่านแผนภาพที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรหรือสายงานสามารถรับได้และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Boundary) หมายถึง ขอบเขตที่กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก 1	เกิดขึ้นน้อย 2	เกิดขึ้นบ้าง 3	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง 4	เกิดขึ้นเป็นประจำ 5
รุนแรงมาก 5					
รุนแรง 4					
ปานกลาง 3					
น้อย 2					
น้อยมาก 1					

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
(Risk Boundary)

ขั้นตอนที่ 5 การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูง (ครส.) เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรและสาเหตุแต่ละความเสี่ยง, เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง, แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile), ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary), ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite), รายปัจจัยเสี่ยง, ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) รายปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และ ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

แผนที่ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ประกอบด้วย

- 1) กำหนดสาเหตุของความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงและกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง (ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3)
- 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
- 3) วิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณ
- 4) ประเมินค่าน้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อความเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมของแต่ละความเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วเท่ากับ 100%)

ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำแบบจำลองเพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง หากเกิดเหตุการณ์พร้อมๆ กันในทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่องค์กรสามารถจัดการได้

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยงโดยพิจารณาควบคุมกับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) และวิเคราะห์หาแนวทางหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost Benefit) ในแต่ละทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก เพื่อให้จัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นอย่างดีคุ้มค่าใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Universe)
2. การประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม
3. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk))
4. เกณฑ์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

5. ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)
6. การจัดลำดับความเสี่ยงและแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)
7. ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) รายความเสี่ยง
8. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) รายความเสี่ยง
9. แผนที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map)
10. ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)
11. กิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ขั้นตอนที่ 9 การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ ในกรณีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. มีมติไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 10 การนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการ กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. ต่อคณะกรรมการ กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ หากคณะกรรมการ กปภ. มีมติไม่เห็นชอบให้กลับไปขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 11 การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและระดับหน่วยงาน

ระดับสายงาน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. สู่ระดับสายงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตาม “คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามผลบริหารความเสี่ยง ระดับสายงาน”

ระดับหน่วยงาน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. สู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านแบบฟอร์ม “แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส.01)”

การถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรสู่สายงาน

การถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรสู่สายงาน โดยสายงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและติดตามผลบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน ตามขั้นตอนดังนี้

1

รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่



รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ของสายงาน ดังนี้

- 1) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ที่สายงานรับผิดชอบ
- 2) BSC สายงาน (เกณฑ์วัดตามบันทึกข้อตกลงของสายงาน)
- 3) ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่สายงานจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ไม่เพียงพอหรือเพียงพอแต่ไม่มีประสิทธิผล
- 5) แผนงาน/โครงการที่สายงานรับผิดชอบอื่นๆ เช่น
 - โครงการสำคัญ (มูลค่าของโครงการสูงมีความสำคัญต่อองค์กร)
 - แผนการดำเนินงานของ กปภ. ประจำปี
 - งานอื่นๆ

การรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุจะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร/สายงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการบริหารทางการเงินและงบการเงิน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์แผนการดำเนินงานหรือนโยบายขององค์กร/สายงาน

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

(Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล



แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม

สายงาน.....¹

ปีงบประมาณ.....¹

2		3		4		5					
ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทปัจจัยเสี่ยง	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง					ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
			ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	CSA ไม่เพียงพอ/เพียงพอแต่ไม่มี ปสผ.	แผนงาน/โครงการที่ได้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่	การรายงานและติดตามผล	หลังประเมินความเพียงพอของการควบคุม [เพียงพอ(✓) / ไม่เพียงพอ (✗)]
ตัวอย่าง											
1	อัตราหนี้สูญสูงกว่าเป้าหมาย	S	✓	✓	✓	✓					
2	จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม	O		✓							
3	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ ตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	O		✓		✓					

ขั้นตอน

- ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและปีงบประมาณ
- ระบุลำดับของปัจจัยเสี่ยง
- ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น
- ระบุประเภทของปัจจัยเสี่ยง (S, O, F, C)
- ระบุที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในแต่ละช่อง (ตอบได้มากกว่า 1 แหล่งที่มา)

2

ประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม

นำปัจจัยเสี่ยงที่รวบรวมจากขั้นตอนที่ 1 ประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม แต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณา 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
- 2) มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) การรายงานและติดตามผล



ระดับ	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	การรายงานและติดตามผล
1	ไม่ดีกว่าเป้าหมาย	ยังไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีการควบคุมภายในแต่ไม่ปฏิบัติตาม	ยังไม่มีรายงานและติดตามผล
2	เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมภายใน และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลตามสายการบังคับบัญชา
3	ดีกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมภายในที่กำหนดให้เป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนมาตรการอยู่เสมอ	มีการรายงานและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลาในการประชุมอนุกรรมการ ครรช. และคณะกรรมการ กปภ.

▶ ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับคะแนนระบุค่า 1 ช่องใดช่องหนึ่ง จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและถูกระบุเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน

▶ ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับคะแนนระบุค่า 2 หรือ 3 อาจถูกยกขึ้นเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน หากผู้บริหารเห็นว่ามีผลสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

หมายเหตุ : ความเสี่ยงระดับองค์กรที่สายงานรับผิดชอบ สายงานไม่ต้องประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม กำหนดเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม

สายงาน.....

ปีงบประมาณ.....

6												7
ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทปัจจัยเสี่ยง	ที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยง					ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	
			ความเสี่ยงระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง	ปัจจัยเสี่ยงเดิม	CSA ไม่เพียงพอ/เพียงพอแต่ไม่มีปสผ.	แผนงาน/โครงการที่ได้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่	การรายงานและติดตามผล	หลังประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุม [เพียงพอ(✓) / ไม่เพียงพอ (✗)]	
ตัวอย่าง												
1	อัตราหนี้สูญสูงเกินเป้าหมาย	S	✓	✓	✓	✓		ไม่ต้องประเมิน เนื่องจาก เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร			✗	
2	จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม	O		✓				3	3	3	✓	
3	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ ตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	O		✓		✓		1	3	3	✗	

ขั้นตอน

- 6 ประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม
- 7 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังประเมินความเพียงพอของการควบคุม ดูจากผลการประเมินในขั้นตอนที่ 6 หากมีระบุค่า 1 หรือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร กำหนดเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน

3

ประเมินระดับความรุนแรง

นำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในขั้นตอนที่ 2 มาประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) สะท้อนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งหมดของสายงาน

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่างคำอธิบาย		
		สถิติการเกิดเหตุการณ์	คาดการณ์สถานะการดำเนินงาน	คาดการณ์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
5	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก	เกิดขึ้นทุกปี	ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน > 30%	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 0.75%
4	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง	2 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน > 20% - 30%	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 0.50% - 0.75%
3	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง	3 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน > 10% - 20%	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 0.25% - 0.50%
2	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	4 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน ≤ 10%	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 0.25%
1	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำมาก	> 4 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินงานตามแผน	เป็นไปตามเป้าหมาย



เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่างคำอธิบาย		
		ด้านการเงิน	ด้านชื่อเสียง	ด้านคุณภาพน้ำ
5	มีผลกระทบ สูงมาก	EBIDA ลดลง > 1%	มีข่าวเชิงลบในสื่อระดับประเทศ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อต่างประเทศ > 2 วันขึ้นไป	คุณภาพน้ำประปาผ่านเกณฑ์ 15 พารามิเตอร์ < 96%
4	มีผลกระทบ สูง	EBIDA ลดลง > 0.8% แต่ < 1%	มีข่าวเชิงลบในสื่อระดับประเทศ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อต่างประเทศ 1-2 วัน	-
3	มีผลกระทบ ปานกลาง	EBIDA ลดลง > 0.6% แต่ < 0.8%	มีข้อร้องเรียนผ่านช่องทางการ ร้องเรียน > 20 ครั้ง : ผู้ใช้น้ำ 1,000 ราย	คุณภาพน้ำประปาผ่านเกณฑ์ 15 พารามิเตอร์ > 96% แต่ < 98%
2	มีผลกระทบ ต่ำ	EBIDA ลดลง < 0.6%	มีข้อร้องเรียนผ่านช่องทางการ ร้องเรียนมากกว่า 10-20 ครั้ง : ผู้ใช้น้ำ 1,000 ราย	คุณภาพน้ำประปาผ่านเกณฑ์ 15 พารามิเตอร์ > 98% แต่ < 100%
1	มีผลกระทบ ต่ำมาก	ไม่กระทบ EBIDA	มีข้อร้องเรียนผ่านช่องทางการ ร้องเรียนไม่เกิน 10 ครั้ง : ผู้ใช้น้ำ 1,000 ราย	คุณภาพน้ำประปาผ่านเกณฑ์ 15 พารามิเตอร์ 100%

การจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับความรุนแรง	คะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	การบริหารจัดการ
ระดับสูงมาก (Extremely Risk)	16 - 25	ได้รับการจัดการทันที
ระดับสูง (High Risk)	10 - 15	ได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ระดับปานกลาง (Moderate Risk)	4 - 9	ติดตามการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด
ระดับต่ำ (Low Risk)	1 - 3	อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง

สายงาน.....¹

ปีงบประมาณ.....¹

²		³	⁴	⁵	⁶	⁷	⁸		
ลำดับ		ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	สาเหตุความเสี่ยง	ค่าน้ำหนักของ สาเหตุ (%)	ประเมินระดับความรุนแรง		
							โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง (โอกาส x ผลกระทบ)
ตัวอย่าง									
1	อัตราน้ำสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย	S	28.50%				5	5	5 x 5 สูงมาก
				1. ท่อแตกรั่ว เนื่องจาก ท่อเสื่อมสภาพอายุการใช้งานนาน		90	5	5	5 x 5 สูงมาก
				2. มาตรการวัดน้ำคลาดเคลื่อน/มาตรชำรุด		10	2	3	2 x 3 ปานกลาง
2	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ ตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	O	> 8.5 เมตร				2	4	2 x 4 ปานกลาง
				1. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมแรงดัน/อัตราการจ่ายน้ำให้ เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ และจำนวนผู้ใช้น้ำ		20	1	3	1 x 3 ต่ำ
				2. ท่อมีอายุการใช้งานมานาน เก่า แตก รั่ว เสื่อมสภาพ		55	2	4	2 x 4 ปานกลาง
				3. เครื่องมือ อุปกรณ์ในการควบคุมแรงดันน้ำ (สถานีเพิ่มแรงดัน/ อุปกรณ์ควบคุมแรงดันอัตโนมัติ) ไม่เพียงพอ ชำรุด เสื่อมสภาพ		25	1	4	1 x 4 ปานกลาง

ขั้นตอน

- 1 ระบุข้อส่ายงานที่รับผิดชอบและป็นประมาณ
- 2 ระบุลำดับของความเสี่ยง
- 3 ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม [ไม่เพียงพอ (✖)] (ขั้นตอนที่ 7 แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม)
- 4 ระบุประเภทของความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 4 แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม)
- 5 ระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของแต่ละความเสี่ยง
- 6 ระบุสาเหตุของความเสี่ยง
- 7 ระบุค่าน้ำหนักของสาเหตุ (%) ทุกสาเหตุรวมกันของแต่ละความเสี่ยง เท่ากับ 100%
- 8 ประเมินระดับความรุนแรง (โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ) โดยประเมินรายสาเหตุและเลือกระดับคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่มีค่ามากที่สุดเป็นตัวแทนของแต่ละความเสี่ยง



แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก 1	เกิดขึ้นน้อย 2	เกิดขึ้นบ้าง 3	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง 4	เกิดขึ้นเป็นประจำ 5
รุนแรงมาก 5					1
รุนแรง 4		2			
ปานกลาง 3					
น้อย 2					
น้อยมาก 1					

ความเสี่ยง

- อัตราน้ำสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (S)
- การบริหารจัดการแรงดันน้ำตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (O)

หมายเหตุ :

- ระดับสูงมาก ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง
- ระดับสูง ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง
- ระดับปานกลาง ใช้กระบวนการควบคุมภายใน
- ระดับต่ำ ใช้กระบวนการควบคุมภายใน

⌞ ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

4

การกำหนดวิธีตอบสนองความเสี่ยง



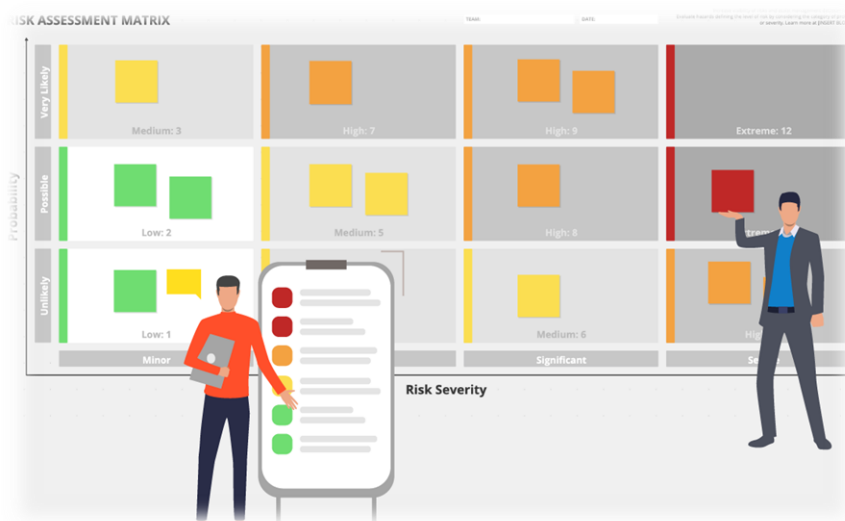
กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง มีการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) แต่ละทางเลือก ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ และเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงที่ดีที่สุด รวมทั้งให้พิจารณาถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) เดิมด้วย

ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) สามารถประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ

เชิงปริมาณ คือ ข้อมูลที่แสดงปริมาณ หรือขนาดที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ในลักษณะมากกว่าหรือน้อยกว่า เป็นจำนวนเท่าไร ข้อมูลประเภทนี้มักเป็นข้อมูลที่แสดง ค่าเป็นตัวเลข

เชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลข เช่น ชื่อเสียงขององค์กรที่ได้รับผลกระทบ , การยกระดับคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก (คะแนน 10 ขึ้นไป) จำเป็นต้องระบุวิธีจัดการความเสี่ยง (การลด/ควบคุมความเสี่ยง หรือ การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง) โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ซึ่งเป็นแผนงาน/กิจกรรม ในการลดระดับความรุนแรงที่นอกเหนือจากมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) เพื่อควบคุมระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



แบบฟอร์มการกำหนดวิธีตอบสนองความเสี่ยง

สายงาน.....¹

ปีงบประมาณ.....¹

2		3		4		5						
ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ค่าน้ำหนัก ของสาเหตุ (%)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing control)	วิธีตอบสนองความเสี่ยง							
					วิธีตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	ต้นทุน		ผลประโยชน์ที่ได้รับ		เลือกวิธีตอบสนอง ความเสี่ยง ที่ดีที่สุด	
							เชิง ปริมาณ	เชิง คุณภาพ	เชิง ปริมาณ	เชิง คุณภาพ		
1	อันตราย สูงกว่า เป้าหมาย	1. ท่อแตกรั่ว เนื่องจาก ท่อเสื่อมสภาพอายุการ ใช้งานนาน	90	- สำรวจแนวท่อ จัดทำสถิติประวัติเส้น ท่อ - ตรวจสอบแนวเส้นท่อเป็นประจำและ เร่งรัดจัดทำแผนที่แนวเส้นท่อ (GIS) ให้ เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเฝ้าระวังจุดซ่อมและ แนวประสานท่อที่มีประวัติการซ่อมมาก่อน	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	ปรับปรุงเส้นท่อที่ชำรุดและ เสื่อมสภาพ	1 ลบ.		ลด น้ำ สูญเสีย 0.20 %		การลด/ ควบคุมความ เสี่ยง	
					การยอมรับความเสี่ยง							
					การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง	โครงการจ้างบริหารจัดการลด น้ำสูญเสีย	90 ลบ.	-	ลดน้ำ สูญเสีย ได้ 3%	-		
					การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง							
		2. มาตรวัดน้ำ คลาดเคลื่อน/มาตร ชำรุด	10	- งานเปลี่ยนมาตรวัดน้ำผู้ใช้น้ำที่มีอายุเกิน 10 ปี - สอบทานการอ่านมาตรวัดน้ำ ด้วยการ ออกสู่มมาตรวัดน้ำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 2 - ซ่อมมาตรวัดน้ำของผู้ใช้น้ำที่ชำรุด	การลด/ควบคุมความเสี่ยง							การยอมรับ ความเสี่ยง
					การยอมรับความเสี่ยง	ดำเนินการตามมาตรการควบคุม ที่มีอยู่						
					การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง							
					การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง							

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ค่าน้ำหนัก ของสาเหตุ (%)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing control)	วิธีตอบสนองความเสี่ยง						
					วิธีตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	ต้นทุน		ผลประโยชน์ที่ได้รับ		เลือกวิธีตอบสนอง ความเสี่ยง ที่ดีที่สุด
							เชิง ปริมาณ	เชิง คุณภาพ	เชิง ปริมาณ	เชิง คุณภาพ	
2	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ ตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	1. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมแรงดัน/อัตราการจ่ายน้ำให้เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ และจำนวนผู้ใช้น้ำ	20	- วัดแรงดันและอัตราการไหลของน้ำทุกชั่วโมง เพื่อความสัมพันธ์ของแรงดันน้ำกับปริมาณน้ำ - ควบคุมแรงดันน้ำโดยใช้ระบบ DMA - กำหนดจุดวัดแรงดันและกำหนดหมายเลขรหัสหัวดับเพลิงตามเอกสารที่จะรายงานทุกเดือน	การลด/ควบคุมความเสี่ยง						การยอมรับความเสี่ยง
			การยอมรับความเสี่ยง		ดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่					ความเสี่ยง	
			การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง								
			การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง								
		2. ท่อมีอายุการใช้งานมานาน เก่า แตก รั่วเสื่อมสภาพ	55	- จัดทำแผนบริหารจัดการแรงดันน้ำในแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสมกับอายุการใช้งานของท่อและสภาพพื้นที่	การลด/ควบคุมความเสี่ยง						การยอมรับความเสี่ยง
			การยอมรับความเสี่ยง		ดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่					ความเสี่ยง	
			การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง								
			การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง								
		3. เครื่องมือ อุปกรณ์ในการควบคุมแรงดันน้ำ (สถานีเพิ่มแรงดัน/อุปกรณ์ควบคุมแรงดันอัตโนมัติ) ไม่เพียงพอชำรุด เสื่อมสภาพ	25	- ติดตั้งมอเตอร์ปั๊มเพื่อเพิ่มแรงดันน้ำ - ติดตั้งอุปกรณ์ลดแรงดันน้ำในเส้นท่อ	การลด/ควบคุมความเสี่ยง						การยอมรับความเสี่ยง
			การยอมรับความเสี่ยง		ดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่มีอยู่					ความเสี่ยง	
			การถ่ายโอน/กระจายความเสี่ยง								
			การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง								

ขั้นตอน

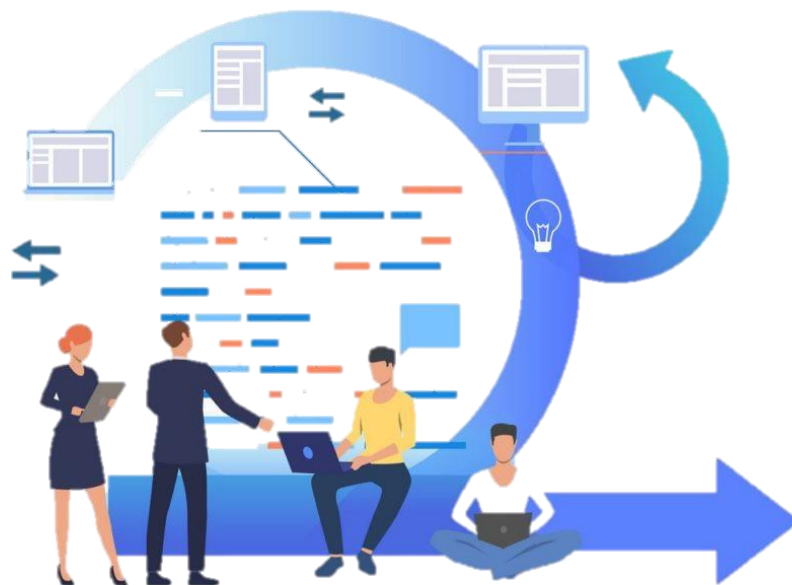
- ① ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและปีงบประมาณ
- ② ระบุลำดับของความเสี่ยงและความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ ② , ③ แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง)
- ③ ระบุสาเหตุความเสี่ยงและค่าน้ำหนัก (%) ของสาเหตุ (ขั้นตอนที่ ⑥ , ⑦ แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง)
- ④ ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing control) โดยให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง
- ⑤ ระบุวิธีจัดการความเสี่ยง แนวทางแก้ไขของแต่ละวิธีจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดีที่สุด พร้อมระบุระยะเวลาดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ

สายงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยรวบรวมข้อมูลจากแบบฟอร์มดังนี้

- แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง
- แบบฟอร์มการกำหนดวิธีตอบสนองความเสี่ยง

ขั้นตอนดังนี้

- ① ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและปีงบประมาณ
- ② ระบุลำดับของความเสี่ยง, ความเสี่ยง, ประเภทความเสี่ยง, วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
(ขั้นตอนที่ ② ③ ④ ⑤ แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง)
- ③ ระบุระดับความรุนแรง โดยเลือกระดับความรุนแรงมากที่สุดเป็นตัวแทนของแต่ละความเสี่ยง
(ขั้นตอนที่ ⑧ แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง)
- ④ ระบุสาเหตุความเสี่ยง, คำนวณน้ำหนักของสาเหตุ (%)
(ขั้นตอนที่ ⑥ ⑦ แบบฟอร์มการระบุสาเหตุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง)
- ⑤ ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) โดยให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง
(ขั้นตอนที่ ④ แบบฟอร์มการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง)
- ⑥ ระบุแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) วิธีตอบสนองความเสี่ยง แนวทางแก้ไข ต้นทุน ผลประโยชน์ที่ได้รับ
ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ
(ขั้นตอนที่ ⑤ แบบฟอร์มการกำหนดวิธีตอบสนองความเสี่ยง)



แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน

สายงาน.....1
3
4
5
6
ปีงบประมาณ.....1

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระดับความรุนแรง	สาเหตุความเสี่ยง	ค่าน้ำหนักของสาเหตุ (%)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)					
								วิธีตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	ต้นทุน	ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	อัตราน้ำสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย	S	28.50%	5 x 5 (สูงมาก)	1.ท่อแตกรั่ว เนื่องจาก ท่อเสื่อมสภาพอายุการใช้งานนาน	90	- สำรวจแนวท่อ จัดทำสถิติประวัติเส้นท่อ - ตรวจสอบแนวเส้นท่อเป็นประจำและเร่งรัดจัดทำแผนที่แนวเส้นท่อ (GIS) ให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเฝ้าระวังจุดซ่อมและแนวประสานท่อที่มีประวัติการซ่อมมาก่อน	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	ปรับปรุงเส้นท่อที่ชำรุดและเสื่อมสภาพ	1 ล้านบาท	ลดน้ำสูญเสีย 0.20 %	ต.ค 62 - ก.ย 63	กองแผน และ วิชาการ เขต 1
					2.มาตรวัดน้ำคลาดเคลื่อน/มาตรชำรุด	10	- งานเปลี่ยนมาตรวัดน้ำผู้ใช้น้ำที่มีอายุเกิน 10 ปี - สอบทานการอ่านมาตรวัดน้ำ ด้วยการออกกลุ่มมาตรวัดน้ำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 - ซ่อมมาตรวัดน้ำของผู้ใช้น้ำที่ชำรุด	การยอมรับความเสี่ยง					
2	การบริหารจัดการแรงดันน้ำตรวจสอบแรงดันปลายทางท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	O	>8.5 เมตร	2 x 4 (ปานกลาง)	1. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมแรงดัน/อัตราการจ่ายน้ำให้เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ และจำนวนผู้ใช้น้ำ	20	- วัดแรงดันและอัตราการไหลของน้ำทุกชั่วโมง เพื่อควบคุมสัมพันธของแรงดันน้ำกับปริมาณน้ำ - ควบคุมแรงดันน้ำโดยใช้ระบบ DMA - กำหนดจุดวัดแรงดันและทำหมายเหตุสัปดาห์ละตามเอกสารที่จะรายงานทุกเดือน	การยอมรับความเสี่ยง					
					2. ท่อมีอายุการใช้งานมานาน เก่าแตก รั่ว เสื่อมสภาพ	55	- จัดทำแผนบริหารจัดการแรงดันน้ำในแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสมกับอายุการใช้งานของท่อและสภาพพื้นที่	การยอมรับความเสี่ยง					
					3. เครื่องมือ อุปกรณ์ในการควบคุมแรงดันน้ำ (สถานีเพิ่มแรงดัน/อุปกรณ์ควบคุมแรงดันอัตโนมัติ) ไม่เพียงพอ ชำรุด เสื่อมสภาพ	25	- ติดตั้งมอเตอร์ปั๊มเพื่อเพิ่มแรงดันน้ำ - ติดตั้งอุปกรณ์ลดแรงดันน้ำในเส้นท่อ	การยอมรับความเสี่ยง					

แบบฟอร์มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

①
สายงาน.....

①
ปีงบประมาณ.....

2		3		4		5												6	
ลำดับ	ความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ขั้นตอนการดำเนินงาน	น้ำหนัก ขั้นตอน (%)	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ	
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1	อัตราน้ำสูญเสีย สูงกว่าเป้าหมาย	ปรับปรุงเส้นท่อที่ชำรุด และเสื่อมสภาพ	พิจารณาอนุมัติ งบประมาณ	25	แผน													กองงบประมาณ (สนง.)	
			จัดเตรียม เอกสาร ประกวดราคา	8	แผน													กองจัดหา (สนง.)	
			ประกวดราคา ทำสัญญา	8	แผน													กองจัดหา (สนง.)	
			ดำเนินการ	59	แผน													กองแผนและ วิชาการ เขต 1	

ขั้นตอน

- ① ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและปีงบประมาณ
- ② ระบุลำดับของความเสี่ยงและความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ ② แบบฟอร์มแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)
- ③ ระบุแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) (ขั้นตอนที่ ⑥ แบบฟอร์มแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)
- ④ ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) พร้อมระบุค่าน้ำหนัก (%) ของแต่ละขั้นตอนที่ดำเนินงานในปีงบประมาณรวมกันเท่ากับ 100%
- ⑤ ระบุระยะเวลาดำเนินการ ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
- ⑥ ระบุผู้รับผิดชอบของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน

สายงานจัดทำติดตามผลบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน เริ่มต้นนำข้อมูลจากแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน จัดทำแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

- แบบฟอร์มติดตามผลบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน
- แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Timeline)

ขั้นตอนดังนี้

- 1 ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและไตรมาส
- 2 ระบุลำดับของความเล็ง, ความเสี่ยง, วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
(ขั้นตอนที่ 2 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)
- 3 ระบุผลเกิดจริงไตรมาส (สะสม)
- 4 ระบุสาเหตุความเสี่ยง
(ขั้นตอนที่ 4 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)
- 5 ประเมินระดับความรุนแรง (หลังบริหารความเสี่ยง)
ระดับความรุนแรง โดยเลือกระดับความรุนแรงมากที่สุดเป็นตัวแทนของแต่ละความเสี่ยง
- 6 ระบุความก้าวหน้าของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing control)
(ขั้นตอนที่ 5 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)
- 7 ระบุความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ
(ขั้นตอนที่ 6 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน)

แบบฟอร์มติดตามผลบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน

สายงาน.....¹
²

⁶

⁷ไตรมาส.....¹

ลำดับ	ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์เป้าหมาย	ผลเกิดจริงไตรมาส	สาเหตุความเสี่ยง	ประเมินระดับความรุนแรง (หลังบริหาร)			มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)		แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)			
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	กิจกรรม	ความก้าวหน้า	แนวทางแก้ไข	ความก้าวหน้า	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	อัตราน้ำสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย	28.50 %	28.00%		4	3	4 x 3 (สูง)						
				1.ท่อแตกรั่ว เนื่องจาก ท่อเสื่อมสภาพอายุการใช้งานนาน	4	2	4 x 2 (ปานกลาง)	- สำรวจแนวท่อ จัดทำสถิติประวัติเส้นท่อ - ตรวจสอบแนวเส้นท่อเป็นประจำและเร่งรัดจัดทำแผนที่แนวเส้นท่อ (GIS) ให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเฝ้าระวังจุดซ่อมและแนวประสานท่อที่มีประวัติการซ่อมมาก่อน	20% 30%	ปรับปรุงเส้นท่อที่ชำรุดและเสื่อมสภาพ	รออนุมัติงบประมาณ	ต.ค.62 - ก.ย.63	กองแผนและวิชาการ เขต 1
				2.มาตรวัดน้ำคลาดเคลื่อน/มาตรชำรุด	3	3	3 x 3 (ปานกลาง)	- สอบทานการอ่านมาตรวัดน้ำ ด้วยการออกสู่มมาตรวัดน้ำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 - ซ่อมมาตรวัดน้ำของผู้ใช้น้ำที่ชำรุด	30% 20%				
2	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ ตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	100%	100%		3	2	3 x 2 (ปานกลาง)						
				1.ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมแรงดัน/อัตราการจ่ายน้ำให้เหมาะสมกับขนาดพื้นที่และจำนวนผู้ใช้น้ำ	3	2	3 x 2 (ปานกลาง)	- วัดแรงดันและอัตราการไหลของน้ำทุกชั่วโมง เพื่อความสัมพันธ์ของแรงดันน้ำกับปริมาณน้ำ - ควบคุมแรงดันน้ำโดยใช้ระบบ DMA - กำหนดจุดวัดแรงดันและกำหนดหมายเลขรหัสหัวดับเพลิงตามเอกสารที่จะรายงานทุกเดือน	ยังไม่ดำเนินงาน 20% 30%				
				2. ท่อมีอายุการใช้งานนานเก่า แตก รั่ว เสื่อมสภาพ	2	2	2 x 2 (ปานกลาง)	- จัดทำแผนบริหารจัดการแรงดันน้ำในแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสมกับอายุการใช้งานของท่อและสภาพพื้นที่	60%				
				3.เครื่องมือ อุปกรณ์ในการควบคุมแรงดันน้ำ (สถานีเพิ่มแรงดัน/อุปกรณ์ควบคุมแรงดันอัตโนมัติ) ไม่เพียงพอชำรุด เสื่อมสภาพ	1	1	1 x 1 (ต่ำ)	- ติดตั้งมอเตอร์ปั๊มเพื่อเพิ่มแรงดันน้ำ - ติดตั้งอุปกรณ์ลดแรงดันน้ำในเส้นท่อ	100% 100%				

แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

①
สายงาน.....

①
ไตรมาส.....

ลำดับ	ความเสี่ยง	แผนจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	น้ำหนัก ขั้นตอน (%)	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียดความก้าวหน้า	หมายเหตุ (ปัญหา อุปสรรค)
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1	อัตราหนี้ สูญเสีย สูงกว่า เป้าหมาย	ปรับปรุงเส้นท่อ ที่ชำรุดและ เสื่อมสภาพ	พิจารณาอนุมัติ งบประมาณ	25	แผน													กองงบประมาณ (สนญ.)	อยู่ระหว่างขออนุมัติ งบประมาณ ตาม มท 11111/1	
					เกิดจริง															
			จัดเตรียม เอกสาร ประกวดราคา	8	แผน													กองจัดหา (สนญ.)		
					เกิดจริง															
			ประกวดราคา ทำสัญญา	8	แผน													กองจัดหา (สนญ.)		
					เกิดจริง															
			ดำเนินการ	59	แผน													กองแผนและ วิชาการ เขต 1		
					เกิดจริง															

ขั้นตอนนำแบบฟอร์มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) จัดทำแบบฟอร์มติดตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ดังนี้

- ① ระบุชื่อสายงานที่รับผิดชอบและไตรมาส
- ② ระบุความก้าวหน้าของไตรมาส (ทำสีช่องเกิดจริงแต่ละช่องของเดือน)
- ③ ระบุรายละเอียดความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ตามที่ระบุขั้นตอน ②
- ④ ระบุปัญหาอุปสรรค

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ไตรมาส.....

โอกาส ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก 1	เกิดขึ้นน้อย 2	เกิดขึ้นบ้าง 3	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง 4	เกิดขึ้นเป็นประจำ 5
รุนแรงมาก 5					1
รุนแรง 4		2			
ปานกลาง 3				1	
น้อย 2			2		
น้อยมาก 1					

ความเสี่ยง

1. อัตราน้ำสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย (S)
2. การบริหารจัดการแรงดันน้ำตรวจสอบแรงดันปลายท่อ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (O)

- หมายเหตุ :
- ระดับสูงมาก ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง
 - ระดับสูง ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง
 - ระดับปานกลาง ใช้กระบวนการควบคุมภายใน
 - ระดับต่ำ ใช้กระบวนการควบคุมภายใน
- └ ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ Cost Benefit

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกัน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มี 4 วิธี ดังนี้



การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) หมายถึง การวิเคราะห์/ประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ (Benefits) หมายถึง การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลงเมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใดๆ

ต้นทุน (Costs) หมายถึง การประมาณการต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) หมายถึง แผนงาน/กิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นแผนงาน/กิจกรรมที่ทำอยู่แล้วก่อนการบริหารความเสี่ยง

แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) หมายถึง แผนงาน/กิจกรรม ในการลดระดับความเสี่ยง (นอกเหนือจากมาตรการควบคุมที่มีอยู่) เพื่อควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การจัดทำ Risk Correlation Map

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสาเหตุ น้ำหนัก และระดับความรุนแรงของสาเหตุ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ร่วมกันกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง ระบุน้ำหนัก และกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลจริงในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงร่วมกัน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุผ่านการพิจารณาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง ร่วมกันวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าว เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม

ขั้นตอนที่ 4 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

จากความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและสาเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัยเสี่ยง จะถูกนำมาหารือกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อนำปัจจัยดังกล่าวมากำหนดแผนบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารได้ถึงสาเหตุหลัก และสาเหตุที่มีผลกระทบสูง

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และร่วมกันจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map



การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

กปก. มีกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) และค่าเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์และสามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่และส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงลบและเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยมีขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ข้อมูล	หน่วยงานเจ้าของข้อมูล
■ ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ■ ผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน / ระดับหน่วยงาน (แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บส.02)	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
■ แผนเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงระดับองค์กร	หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
■ ข้อมูลผลการดำเนินงานจากระบบข้อมูลสารสนเทศ - รายงานความก้าวหน้าโครงการลงทุน (M7) - ระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการ (Operation Information System : OIS) - ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) - ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) - ระบบประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) - ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ■ เว็บไซต์จัดทำแผนและผลการบริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)
■ รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ ■ ตัวชี้วัดระดับองค์กร / บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี	ฝ่ายประเมินผลองค์กร รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร / ฝ่ายประเมินผลองค์กร)

ข้อมูล	หน่วยงานเจ้าของข้อมูล
มติและข้อสั่งการคณะต่างๆ เช่น คณะผู้บริหารระดับสูง / คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน / คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน / คณะกรรมการ กปภ. / คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง	คณะอนุกรรมการ และ คณะกรรมการต่างๆ
- ผลการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) - สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน และแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพิ่มเติม (ระดับหน่วยงาน ระดับสายงาน ระดับองค์กร) - ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน (ปย.2) (ปย.2 เพิ่มเติม)	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (กองควบคุมภายใน)
- ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกกระทบความเสี่ยงระดับองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ ภัยแล้ง เป็นต้น	หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง ทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากการรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง (ขั้นตอน 1) พิจารณาเหตุการณ์จาก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง ทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย องค์กร หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ประเมินความรุนแรงรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากมี ความเป็นไปได้ในหนึ่งความเสี่ยงอาจจะมีหลายสาเหตุ หรือในหนึ่งสาเหตุอาจจะส่งผลกับความเสี่ยงหลายเรื่อง และ อาจส่งผลกระทบหลายด้าน โดยจะสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 กรณีเกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งปัจจัยภายในและภายนอก องค์กร เช่น ตัวชี้วัดระดับองค์กร (ปรับปรุง) นโยบายภาครัฐ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น วิเคราะห์ สาเหตุของความเสี่ยง ประเมินความรุนแรง พิจารณาจากโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ส่ง ผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่จะต้องนำมาบริหารความเสี่ยงระหว่างปี

3.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย นำมาวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา อุปสรรค เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและแนวทางการแก้ไขปัญหา ลดระดับความรุนแรง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) / แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร / แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

- ทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) หากมีการทบทวนเป้าหมายองค์กรหรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี ค่าเป้าหมายใด ค่าเป้าหมายหนึ่งที่สูงกว่าจะนำมาพิจารณาปรับค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- เพิ่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ระหว่างปี) เมื่อระบุความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นแล้ว นำมาประเมินผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยพิจารณาจากค่าโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งมุมมองการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หากระดับความรุนแรงเกินขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (ระดับสูง หรือ สูงมาก) ดำเนินการทบทวนเพิ่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและหาแนวทางแก้ไขโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) /กิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

- เพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) /กิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

หากผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรรายไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง พิจารณาผ่านแบบรายงานความก้าวหน้าติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02) และรายงานการดำเนินการควบคุมภายในและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเพิ่มเติม (ปย.2 เพิ่มเติม) รายไตรมาส วิเคราะห์หาสาเหตุและทบทวนปรับปรุงเพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ได้ทันกาล

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอการทบทวนเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) / แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร(ระหว่างปี) / แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่ปรับและทบทวนต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการ กปภ.เพื่อรับทราบ

กรณีผ่านความเห็นชอบทุกคณะกรรมการแล้วนำไปแจ้งเวียนหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง และผู้เกี่ยวข้องเพื่อบริหารความเสี่ยงต่อไป

กรณียังไม่ผ่านความเห็นชอบจะต้องนำไปทบทวนและปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็น และข้อสังเกตของคณะกรรมการ และนำมาเสนอการประชุมครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 แจ้งเวียนและถ่ายทอดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและผู้เกี่ยวข้องเพื่อบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส.01) หากเพิ่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และจัดทำแบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02) และแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเพิ่มเติม (ปย.2) หากเพิ่มแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินประสิทธิผลกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประเมินทบทวนกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาปัญหา อุปสรรคแต่ละขั้นตอนการของกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขและนำผลการทบทวนเป็นปัจจัยนำเข้าการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป (หมวด 3 หัวข้อ 4.2)

การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กปภ. กำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตั้งแต่กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร การสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กรและศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน รวมทั้งบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญ

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลป้อนเข้าที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลป้อนเข้าที่กระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรม ความตระหนัก และศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูล	หน่วยงานเจ้าของข้อมูล
ผลการประเมินรายงานสถานะการดำเนินงานของ กปภ.	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกกระทบต่อกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ ภัยแล้ง เป็นต้น	หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจากคณะต่างๆ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กร	คณะผู้บริหารระดับสูง / คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน ระดับหน่วยงาน / คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ./ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. / คณะกรรมการ กปภ. / คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง
ผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรปีที่ผ่านมา	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ผลการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจและความตระหนักรับรู้ของผู้บริหารและพนักงาน กปภ. เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - ผลประเมินการอบรมโครงการ	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง และผู้เกี่ยวข้อง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ	ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร
รายงานสรุปผลการตรวจสอบ	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร และประเมินประสิทธิผลเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ประเมินประสิทธิผลปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. ผลการดำเนินงานปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา	2. การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรที่กระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ผลการประเมินรายงานสถานะการดำเนินงานของ กปภ. - ผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรปีที่ผ่านมา - ผลการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจและความตระหนักรู้ของผู้บริหารและพนักงาน กปภ. เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - ผลประเมินการอบรมโครงการ	- ข้อมูลปัจจัยภายนอก - นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจากคณะต่างๆ - โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กร - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ - รายงานสรุปผลการตรวจสอบ

1. ผลการดำเนินงานปัจจุบันต่ำกว่าผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารความเสี่ยงค้นหาสาเหตุ และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้ดีขึ้นปีถัดไป ทั้งเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยง

2. การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรที่กระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงปรับปรุงแก้ไขกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรหลังจากประเมินประสิทธิผลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว สรุปเป็นปัจจัยนำเข้าปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวน ปรับปรุงและนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำสรุปผลปัจจัยนำเข้าเพื่อทบทวน ปรับปรุง และนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง กำหนดเป็นแนวทางและแผนการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินประสิทธิผลการปรับปรุงกระบวนการ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงประเมินประสิทธิผลการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ตามกำหนด พิจารณาความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ ระยะเวลาแล้วเสร็จ



หากแนวทางและแผนการปรับปรุงไม่มีประสิทธิผลตามที่กำหนด ดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ



หากแนวทางและแผนการปรับปรุงมีประสิทธิผลตามที่กำหนด ดำเนินการขั้นตอนที่ 6 ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำแนวทางและแผนการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงหลังจากประเมินประสิทธิผลการปรับปรุงกระบวนการของทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด ในขั้นตอนที่ 5 มาทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีความครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำหนดให้มีสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสมตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและทันกาล มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างทันสมัยครอบคลุมยังผู้บริหาร และพนักงาน สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงผู้ปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของ กปภ.

กระบวนการการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการรวบรวม / คัดเลือกข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการที่จะสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกกลุ่มของ กปภ. โดยมีช่องทางการสื่อสาร วิธีการในการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

1. ผู้บริหาร 3 ระดับแรก ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ใช้การอบรม / ชี้แจง เป็นช่องทางการสื่อสาร มีประเด็นที่สื่อสาร ดังนี้

- 1.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม COSO 2017
- 1.3 Risk Tolerance / Risk Appetite (RT / RA)
- 1.4 การกำหนด Risk Profile
- 1.5 การกำหนด Risk Universe

2. พนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ได้แก่ ผจก.กปภ.สาขา หัวหน้างานใน กปภ.สาขา พนักงานใน กปภ.สาขา และ พนักงานในสำนักงานใหญ่ ใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยการอบรมฯ การแจ้งในระบบสารบัญญอิเล็กทรอนิกส์ web site และ Line มีประเด็นที่สื่อสารดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- 2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม COSO 2017

3. พนักงานใหม่ ใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยการอบรมฯ การแจ้งในระบบสารบัญญอิเล็กทรอนิกส์ web site และ Line มีประเด็นที่สื่อสาร ดังนี้

- 3.1 หลักการบริหารความเสี่ยง กปภ.
- 3.2 หลักการการควบคุมภายใน กปภ.

4. ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายบริหารความเสี่ยง ใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยการอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีประเด็นที่สื่อสารดังนี้

4.1 ทบทวนเกณฑ์การประเมินผล Enabler ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4.2 วิเคราะห์ผลการประเมิน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมุ่งถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศจากช่องทางการสื่อสาร ตามกระบวนการสื่อสาร ให้ผู้บริหารและพนักงานรับรู้ เข้าใจ ถูกต้องตรงกันตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นช่องทางที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ กปภ. และจะประเมินผลการถ่ายทอดการสื่อสารเป็นประจำทุกปี เพื่อจะติดตามการถ่ายทอดการสื่อสารอันจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแผนการสื่อสาร และแนวทางการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพนำมาซึ่งประสิทธิผลเป็นประจำทุกปี



การรายงานผลการติดตามความเสี่ยง

กปภ.มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ได้นำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาให้ความเห็นและข้อสังเกตสำหรับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. และคณะกรรมการ กปภ.

เมื่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. และคณะกรรมการ กปภ. มีมติเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามลำดับ คือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปบริหารความเสี่ยง และรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยง ความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) เพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร เสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ.และ คณะกรรมการ กปภ. ทุกไตรมาส

บทบาทหน้าที่รับผิดชอบจัดทำรายงานและติดตามผลบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร ดำเนินการขั้นตอนดังนี้

องค์กรประกอบหลักการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

- ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (Risk Appetite) ระดับความรุนแรงหลังจากบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงเป้าหมายคาดหวังของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control)
- ปัญหาอุปสรรคของแผนจัดการความเสี่ยง และแนวทางแก้ไข

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่ได้รับถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (สายงาน รปภ.1-5 / สายงานรองผู้ว่าการ / กปภ.เขต / กปภ.สาขา) ดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เป็นระบบเทคโนโลยีดิจิทัลแจ้งเตือนผลการดำเนินงาน (Performance) ตามตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (KRI) ลักษณะ Leading Indicator ประจำทุกเดือน เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงป้องกันและจัดการความเสี่ยงให้ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดหลักขององค์กรทันปีงบประมาณ (หมวด 3 หัวข้อ 5.3)

2. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงาน 1 และ 2 ที่กำหนด และเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน และระดับหน่วยงาน ทุกไตรมาส

- แบบรายงาน 1 : รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02) และ รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างไตรมาส (หากมีรายการความเสี่ยงระหว่างปี)

ประเด็นรายงาน : ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด/เป้าหมาย สาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความเสี่ยง วิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) โดยพิจารณาต้นทุน และผลประโยชน์ที่คุ้มค่า

- แบบรายงาน 2 : รายงานความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และ รายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างไตรมาส (ถ้ามี)

ประเด็นรายงาน : ความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงจัดส่งแบบรายงาน 1 และ 2 ผ่านทางเว็บไซต์ฝ่ายบริหารความเสี่ยง สำหรับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงานจัดส่งแบบรายงานในรูปแบบเอกสาร (Hardware File) ตามระยะเวลาปฏิทินจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่กำหนด

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ดำเนินการจัดทำผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

ขั้นตอน 1 ติดตามผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (กองบริหารความเสี่ยง) ติดตามแบบรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หรือหากเพิ่มเติมระหว่างปี และแผนจัดการความเสี่ยง หรือหากเพิ่มเติมระหว่างปี ตามแบบรายงาน 1 และ 2 จากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน และคณะทำงานระดับหน่วยงานที่นำเสนอในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Software File) ทางเว็บไซต์ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และเอกสารรูปแบบรายงาน (Hardware File)

ขั้นตอน 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรวบรวมข้อมูลแบบรายงานจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (ขั้นตอน 1) และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานองค์กรที่มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ(1) และทุติยภูมิ(2)

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การทดลอง

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ได้จากการนำข้อมูลผู้อื่นเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ โดยไม่ต้องเก็บรวบรวมเอง

ข้อมูล	หน่วยงานเจ้าของข้อมูล
■ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/แผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (เพิ่มเติม) ■ แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ระดับองค์กร/ แผนจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (เพิ่มเติม)	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (กองบริหารความเสี่ยง)
■ ผลการดำเนินงานรายความเสี่ยง (Performance) ■ รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02) ■ รายงานความก้าวหน้าตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
■ ข้อมูลผลการดำเนินงานจากระบบข้อมูลสารสนเทศ - รายงานความก้าวหน้าโครงการลงทุน (M7) - ระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการ (Operation Information System : OIS) - ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) - ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) - ระบบประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) - ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ■ เว็บไซต์การจัดทำแผนและผลการบริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)
■ รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ	ฝ่ายประเมินผลองค์กร
■ บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี	ฝ่ายประเมินผลองค์กร
■ มติและข้อสั่งการคณะต่างๆ เช่น คณะผู้บริหารระดับสูง / คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน / คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน / คณะกรรมการ กปภ. / คณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้อง	คณะอนุกรรมการ และ คณะกรรมการต่างๆ
■ ข้อมูลรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) - สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน และแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเพิ่มเติม (ระดับหน่วยงาน ระดับสายงาน ระดับองค์กร) - ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน (ปย.2) (ปย.2 เพิ่มเติม)	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (กองควบคุมภายใน)

ขั้นตอน 3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แผนจัดการความเสี่ยง แผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมควบคุมภายในหลังจากบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการรวบรวมขั้นตอน 1 และ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดองค์กร ความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับแผนงาน ความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการประจำปี/กิจกรรมควบคุมเปรียบเทียบกับแผนงาน สามารถเกิดขึ้น 2 กรณี

▶ กรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร

ดำเนินงานขั้นตอนประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยง (ขั้นตอน 5)

▶ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร (ขั้นตอน 4)

ขั้นตอน 4 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนจัดการความเสี่ยง แผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมควบคุมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอน 5 ประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับก่อนบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายค่าคาดหวัง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยงพิจารณาจากโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์โอกาสและผลกระทบ เปรียบเทียบระดับความรุนแรงก่อน-หลังบริหารความเสี่ยง และเป้าหมายค่าคาดหวัง

▶ การกำหนดเกณฑ์โอกาส (Likelihood) (ระดับ 1-5)

พิจารณาโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นลักษณะ Leading Indicator

▶ การกำหนดเกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ระดับ 1-5)

พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหากความเสี่ยงเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรด้านต่างๆ ลักษณะ Lagging Indicator

ขั้นตอน 6 จัดทำรายงานและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรในรูปแบบวาระการประชุม โดยรายงานตามรายการความเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยง แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง รวมถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เป็นรายไตรมาส

ขั้นตอน 7 นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ กปภ.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอวาระการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร โดยให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงตอบข้อซักถาม ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการ กปภ. เพื่อรับทราบตามมติ และให้ความเห็นและข้อสังเกต

ขั้นตอน 8 แจ้งเวียนมติความเห็นและข้อสังเกต พร้อมสรุปผลการดำเนินงานหลังบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำมติความเห็นและข้อสังเกตจากการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. คณะกรรมการ กปภ. (ขั้นตอน 7) และสรุปผลการดำเนินงานหลังการบริหารความเสี่ยงแจ้งเวียนหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงเพื่อดำเนินการตามความเห็นและข้อสังเกต หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน (หมวด 3 หัวข้อ 4.1) และแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นข้อมูลนำเข้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอน 9 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทบทวนกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปัญหา อุปสรรคของการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมสำหรับเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน คณะทำงานระดับหน่วยงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องการบริหารความเสี่ยง และนำผลการทบทวนปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยนำเข้าการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป (หมวด 3 หัวข้อ 4.2)

การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน กปภ.

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ โดยติดตามและรวบรวมข้อมูลผลการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1) จากหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวม 407 หน่วยงาน ข้อมูลผลการดำเนินงานการควบคุมภายในในระดับสายงานและระดับองค์กรที่ผ่านมา ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ผ่านมารายงานผลการตรวจสอบของ สตง. และ สตส. ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายรัฐบาล เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หรือภารกิจตามแผนดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นที่สำคัญของ กปภ. และจัดทำรายงานสรุปผลการควบคุมภายในระดับองค์กรประจำปี รวมทั้งจัดทำรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ ที่กำหนด ประกอบด้วย

- ☐ แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- ☐ แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- ☐ แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- ☐ แบบ ปค.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

โดยนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ กปภ. ก่อนนำส่งกระทรวงเจ้าสังกัด/กระทรวงการคลัง ภายในกำหนดเวลา 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ รายละเอียดกระบวนการจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในจะกล่าวในคู่มือกระบวนการควบคุมภายใน

ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระบบเตือนภัยล่วงหน้า หมายถึง ระบบที่มีความสามารถในการ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงาน ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหรือตัวชี้วัดที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความรุนแรงหรือภัยพิบัติ ข้อร้องเรียนประเด็นที่อาจเกิดความเสียหาย เป็นต้น เพื่อติดตามตรวจสอบระดับความรุนแรงและแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และมีการเตือนภัยก่อนเมื่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์มาถึงระดับความรุนแรง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถเตรียมพร้อมและดำเนินการอย่างเหมาะสม

กปก. จัดทำระบบระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด (KPI) ของ กปก. และใช้สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้รวดเร็ว ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

กระบวนการจัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ประเมินโอกาสและเกณฑ์ประเมินผลกระทบ โดยใช้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (KRI) ในแผนยุทธศาสตร์องค์กร, บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) , ฐานข้อมูลในอดีต

เกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้าแสดงถึงระดับความรุนแรง 3 ระดับ ได้แก่

1. สีแดง หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะล้นเป้าประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงสูงจำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที เพื่อให้ระดับความรุนแรงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
2. สีเหลือง หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะล้นเป้าประมาณอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงปานกลางต้องเฝ้าระวัง เพื่อไม่ให้ระดับความรุนแรงสูงขึ้นเกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. สีเขียว หมายถึง ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าจะล้นเป้าประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความรุนแรงต่ำอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าติดตามอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) จัดทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) โดยใช้ปัจจัยนำเข้า คือ เกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้าและข้อมูลจากระบบสารสนเทศ ได้แก่ ระบบสารสนเทศด้านผู้ปฏิบัติการ (OIS) ระบบติดตามความก้าวหน้าโครงการก่อสร้าง (M7) และรายงานผลการติดตามความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการ (SIP) เพื่อรายงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่คาดว่าผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 ผลการแจ้งเตือนระดับสูงและปานกลาง

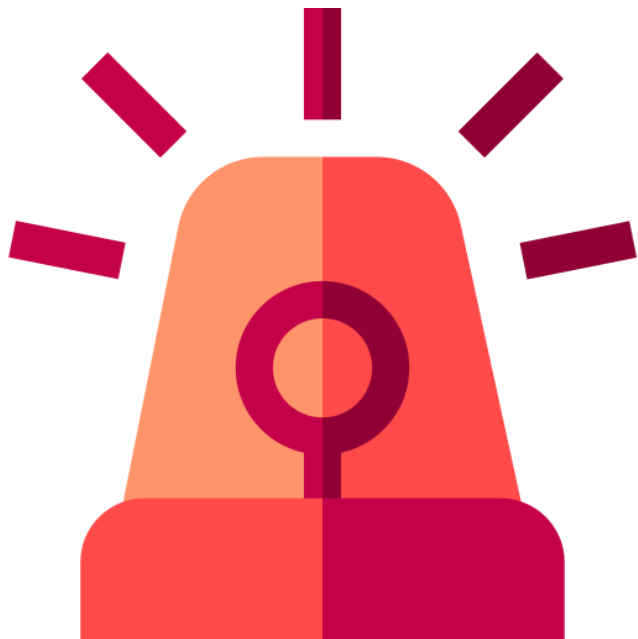
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ที่มีผลการแจ้งเตือนระดับสูง (สีแดง) และระดับปานกลาง (สีเหลือง)

ขั้นตอนที่ 4 แจ้งเตือนตามระดับค่าเกณฑ์การเตือนภัยล่วงหน้า

ผลการแจ้งเตือนในระบบเตือนภัยล่วงหน้าที่มีผลการแจ้งเตือนระดับสูง (สีแดง) และระดับปานกลาง (สีเหลือง) จะมีการแจ้งเตือนทางอีเมลล์และบันทึกแจ้งเตือนความเสี่ยงที่สำคัญของ กปภ. ไปที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) , ผู้ว่าการ , รองผู้ว่าการ และ ผอ.กปภ.เขต

ขั้นตอนที่ 5 ประเมิน ทบทวน และปรับปรุงระบบเตือนภัยล่วงหน้า

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และสายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) ประเมิน ทบทวน และปรับปรุงระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) หากเกณฑ์การแจ้งเตือนไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ให้กลับไปขั้นตอนที่ 1



การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การปรับปรุงระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความเป็นปัจจุบัน ทันกาล ข้อมูลเป็นปัจจุบัน จัดเก็บแผนตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Response Plan : ERP) แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้จัดทำในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ สามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลา และสามารถรักษาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้คงอยู่ โดยระบบฯ สามารถที่จะบันทึกการเกิดอุบัติเหตุของ กปภ.สาขา ได้ ตามภาพ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง การประสานภูมิภาค

สายด่วน: 0 2551 8371-2



ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
Risk Management Department

หน้าหลัก เกี่ยวกับเรา > การบริหารความเสี่ยง > การควบคุมภายใน > การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ > Download > ติดต่อเรา

ระบบจัดเก็บข้อมูลระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ทั้งนี้ กปภ.ข. และ กปภ.สาขาในสังกัด สามารถบันทึกข้อมูลการเกิดอุบัติเหตุ, Upload ไฟล์ปรับปรุงระบบ BCM ที่เป็นปัจจุบัน และ Download ไฟล์ระบบ BCM ที่ท่านได้บันทึกเอาไว้ในระบบดังกล่าว ตาม Link ด้านล่างนี้

> รายงานการเกิดอุบัติเหตุ

> UPLOAD ไฟล์ปรับปรุงระบบ BCM

> DOWNLOAD ไฟล์ระบบ BCM



การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

การประสานภูมิภาค ประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

1. ดำเนินการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์และภารกิจของ กปภ.
2. กำหนดและทบทวนวัตถุประสงค์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ
3. ปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
4. มุ่งมั่นในการปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารทุกระดับใน กปภ.จะรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงสื่อสารให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทราบผลการดำเนินงานความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การประปาส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ผู้ว่าการ เป็นประธาน รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) รองผู้ว่าการ (การเงิน) รองผู้ว่าการ (บริหาร) รองผู้ว่าการ (วิชาการ) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1-5) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) และ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ) เป็นกรรมการ

การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การกำหนดและการเลือกกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกลยุทธ์ต้องเหมาะสมสำหรับ

1) การกำหนดลำดับการฟื้นคืนกลับของกิจกรรมที่มีความสำคัญและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องมีเสถียรภาพ ความต่อเนื่อง การกลับมาดำเนินการใหม่

2) การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญ ให้เพียงพอต่อการฟื้นคืนกลับ โดยทรัพยากรที่พิจารณาในขั้นต้นประกอบด้วย

1. บุคลากร
 2. สารสนเทศและข้อมูล
 3. อาคาร สภาพแวดล้อมการทำงาน และสาธารณูปโภค
 4. สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ และโมดัลลิตี้
 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 6. การขนส่ง
 7. การเงิน
 8. หุ้นส่วน และผู้ส่งมอบ
- 3) การประเมินขีดความสามารถความต่อเนื่องทางธุรกิจของผู้ส่งมอบที่นำมาช่วยในการฟื้นคืนกลับของกิจกรรมที่มีความสำคัญ

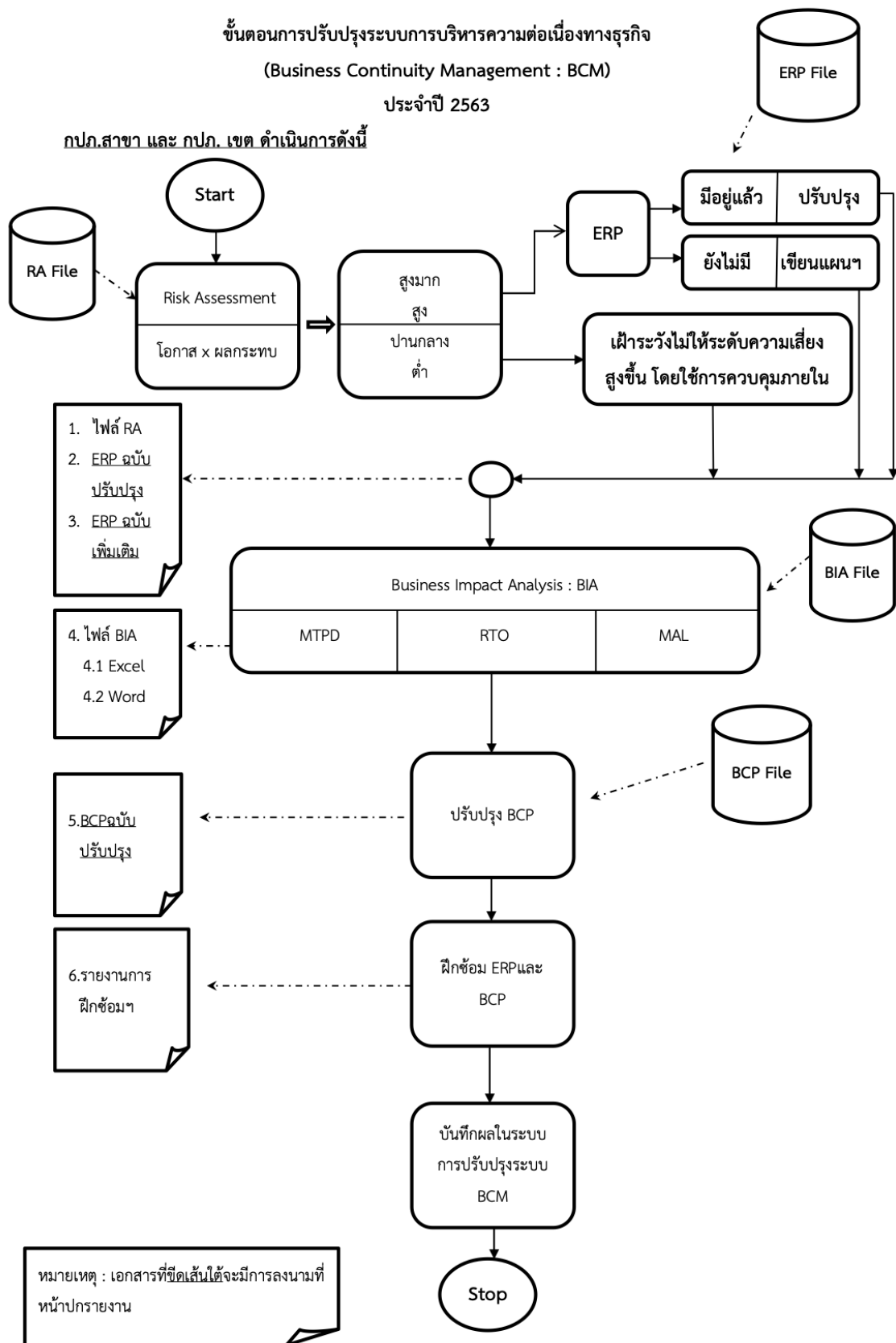
การดำเนินการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับยอมรับได้ โดยต้องพิจารณามาตรการเชิงรุก ดังนี้

- 1) ลดโอกาสของการหยุดชะงัก
- 2) ทำให้ช่วงเวลาของการหยุดชะงักสั้นลง
- 3) จำกัดผลกระทบของการหยุดชะงักการให้บริการน้ำประปา

ขั้นตอนการปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(Business Continuity Management : BCM)

ประจำปี 2563

กปก.สาขา และ กปก. เขต ดำเนินการดังนี้



แผนภาพแสดงการปรับปรุงระบบ BCM ประจำปี

- ประเมินความเสี่ยงของอุบัติการณ์ (Risk Assessment: RA) โดยนำตารางอุบัติการณ์ที่กำหนดประเมินโอกาสที่จะเกิด และ ผลกระทบ นำไปกำหนดเป็นระดับความเสี่ยง

เหตุการณ์/อุบัติการณ์/ภัยคุกคาม

เหตุการณ์/อุบัติการณ์/ภัยคุกคามที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

> น้ำท่วม

> ภัยแล้ง

> พายุ

> ฟ้าผ่า

> แผ่นดินไหว

> ดินโคลนถล่ม

> สันนิบาติ

> น้ำเค็มเข้าพื้นที่ผลิตน้ำ

> โรคติดต่อร้ายแรง/โรคระบาด

> ไฟป่า

> การสื่อสารถูกตัดขาด

> ชุมชนประท้วง/กองกำลังนอกพื้นที่จากบุคคลภายนอก

> สารเคมีรั่ว (คลอรีน)

> ก่อการร้าย

> เครื่องจักรชำรุด

> ชุมชนประท้วง จากบุคคลภายใน

> ก๊าซรั่ว หรือ ก๊าซระเบิด

> ขบวนการนัดหยุดงาน

> ระบบท่อส่งน้ำประปาแตก

> น้ำประปาไม่มาตรฐาน

> สารพิษปนเปื้อนในแหล่งน้ำดื่ม

> สิ่งแปลกปลอมในน้ำประปา

> ไฟฟ้าดับวงกว้าง

> ไฟไหม้อาคาร/เครื่องจักร

> ประท้วง ปิดล้อมพื้นที่สำนักงานจากกลุ่มบุคคลภายนอก

ขึ้นระดับโอกาส

โอกาส (likelihood) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบางสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ระดับโอกาส	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย
5	น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิดประจำ (Extremely Likely)	1 ปี 12 ครั้ง (1 เดือนต่อครั้ง) หรือมากกว่า
4	น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง (Likely)	1 ปี ไม่นเกิน 6 ครั้ง
3	เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง (Possible)	1 ปี ต่อครั้ง
2	ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้บ่อย (Unlikely)	2-3 ปี ต่อครั้ง
1	ยากที่จะเกิดขึ้น (Rare)	5 ปี ต่อครั้ง

เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ (IMPCR)

ระดับผลกระทบ	ด้านการเงิน	ด้านการผลิต	ด้านชื่อเสียง
สูงมาก (5)	สูญเสียรายได้มากกว่า 2.4% ของรายได้ประจำปี	มีการเชื่อมโยงระดับประเทศ เช่น โซเชียลมีเดีย ทีวี โทรศัพท์ สื่อมวลชน หรือ Social Media เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น	ไม่มีปัจจัยเสี่ยงใดที่นำไปสู่ความเสี่ยง
สูง (4)	สูญเสียรายได้มากกว่า 2.4-4% ของรายได้ประจำปี	มีการเชื่อมโยงระดับประเทศ เช่น โซเชียลมีเดีย ทีวี โทรศัพท์ สื่อมวลชน หรือ Social Media เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น	ไม่มีปัจจัยเสี่ยงใดที่นำไปสู่ความเสี่ยง
ปานกลาง (3)	สูญเสียรายได้มากกว่า 1.5-2.0% ของรายได้ประจำปี	มีการเชื่อมโยงระดับประเทศ เช่น โซเชียลมีเดีย ทีวี โทรศัพท์ สื่อมวลชน หรือ Social Media เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น	ไม่มีปัจจัยเสี่ยงใดที่นำไปสู่ความเสี่ยง
ต่ำ (2)	สูญเสียรายได้มากกว่า 1.5-2.0% ของรายได้ประจำปี	มีการเชื่อมโยงระดับประเทศ เช่น โซเชียลมีเดีย ทีวี โทรศัพท์ สื่อมวลชน หรือ Social Media เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น	ไม่มีปัจจัยเสี่ยงใดที่นำไปสู่ความเสี่ยง
ต่ำมาก (1)	สูญเสียรายได้มากกว่า 1.0% ของรายได้ประจำปี	มีการเชื่อมโยงระดับประเทศ เช่น โซเชียลมีเดีย ทีวี โทรศัพท์ สื่อมวลชน หรือ Social Media เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น	ไม่มีปัจจัยเสี่ยงใดที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ตารางกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละระดับ

ระดับความเสียหาย	แนวทางการตอบสนองต่อความเสียหาย
ความเสียหายสูง (Extremely Risk : E) (16-25)	เป็นระดับความเสียหายที่ระดับความเสียหายที่รุนแรงที่สุด ซึ่งต้องได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
ความเสียหายสูง (High Risk : H) (10-15)	เป็นระดับความเสียหายที่ระดับความเสียหายที่รุนแรง ซึ่งต้องได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
ความเสียหายปานกลาง (Moderate Risk : M) (4-9)	เป็นระดับความเสียหายที่ระดับความเสียหายที่รุนแรง ซึ่งต้องได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสูงโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
ความเสียหายต่ำ (Low Risk : L) (1-3)	เป็นระดับความเสียหายที่ระดับความเสียหายที่รุนแรง ซึ่งต้องได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสูงโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

- นำอุบัติการณ์ประเมินมีความเสี่ยงในระดับสูงมาก และ สูง ไปจัดทำแผนตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Response Plan: ERP) กรณีที่ปีที่ผ่านมาดำเนินการจัดทำไว้แล้วให้ทำการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
 - วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) เพื่อกำหนดค่าระดับสูงสุดที่ยอมรับได้ (Maximum Tolerable Period Of Disruption: MTPD), นำมากำหนดค่าเป้าหมายในการฟื้นคืน (Return Time Of Objective: RTO) และกำหนดค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Minimum Acceptable Level: MAL)
 - นำค่า BIA, MTPD, RTO, MAL ปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP)
 - นำแผนตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผูกเชื่อม
 - จัดเก็บแผนตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในระบบจัดเก็บระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กปภ.
- หมายเหตุ : หาก กปภ.สาขา และ กปภ.เขต เกิดอุบัติการณ์ใดก็ตามให้บันทึกในระบบจัดเก็บระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างสม่ำเสมอ

ภาคผนวก



คำสั่งการประปาส่วนภูมิภาค

ที่ ๕๐๐ / ๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงานและระดับหน่วยงาน

ตามที่การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของ กปภ. เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อถ่ายทอดนโยบายที่เกี่ยวข้องสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นสมควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงานและระดับหน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๒๒ ผู้ว่าการ จึงมีคำสั่งต่อไปนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งการประปาส่วนภูมิภาค ที่ ๖๓๗/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและระดับหน่วยงาน

๒. ยกเลิกคำสั่งการประปาส่วนภูมิภาค ที่ ๙๑๙/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงานและระดับหน่วยงาน ดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน

๑. สายงานส่วนกลาง

๑.๑ สายงานผู้ว่าการ ประกอบด้วย

๑. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)	ประธานสายงาน
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)	คณะทำงาน
๓. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)	คณะทำงาน
๔. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ)	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยงานส่วนกลาง	คณะทำงาน
๙. ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยงานส่วนภูมิภาค	คณะทำงาน
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ	คณะทำงานและเลขานุการ

/๑.๒ สายงาน...

๑.๒ สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (บริหาร)	ประธานสายงาน
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๑)	รองประธาน
๓. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๒)	รองประธาน
๔. ผู้อำนวยการสำนักวิทยาการ กปภ.	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ	คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๓ สายงานรองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)	ประธานสายงาน
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)	รองประธาน
๓. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินผลองค์กร	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานโครงการ	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๔ สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน) ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (การเงิน)	ประธานสายงาน
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (การเงิน)	รองประธาน
๓. ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์การเงินและงบประมาณ	คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๕ สายงานรองผู้ว่าการ (วิชาการ) ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (วิชาการ)	ประธานสายงาน
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (วิชาการ)	รองประธาน
๓. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการก่อสร้าง	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรน้ำ	คณะทำงานและเลขานุการ

๒. สายงานส่วนภูมิภาค

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๑ - ๕) ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๑-๕)	ประธานสายงาน
๒. ผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑-๑๐	รองประธาน
๓. ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑-๑๐	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการ ๑-๕	คณะทำงานและเลขานุการ

/กำหนด...

กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบาย และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

ด้านการบริหารความเสี่ยง

๑. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัด โดยนํานโยบาย แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กปภ. ไปปฏิบัติ

๒. ติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๓. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจ การสร้างความตระหนักให้พนักงานและผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดดำเนินการตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ กปภ.

ด้านการควบคุมภายใน

๑. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดให้จัดวางและทบทวนปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้ครอบคลุมภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องตามหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง โดยบูรณาการร่วมกับการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดี

๒. กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดให้จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ทั้งแผนประจำปี และแผนเพิ่มเติมรายไตรมาส (ถ้ามี) รวมทั้งสรุปแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นภาพรวมของสายงานประจำปี

๓. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปี และแผนเพิ่มเติมรายไตรมาส (ถ้ามี) ของหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นภาพรวมของสายงานรายไตรมาส

๔. ถ่ายทอด/เผยแพร่/สื่อสาร สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้หน่วยงานในสังกัดทราบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

หน่วยงานส่วนกลาง

๑. หน่วยงานระดับฝ่ายหรือเทียบเท่า ในสังกัดแต่ละสายงาน ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้อำนวยการฝ่าย | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกองในสังกัด | คณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองในสังกัดที่ได้รับมอบหมาย | คณะกรรมการและเลขานุการ |

หมายเหตุ : - ฝ่ายตรวจสอบหน่วยงานส่วนกลาง ให้รวมผู้อำนวยการกองพัฒนาและสนับสนุนงานตรวจสอบเป็นคณะกรรมการ

- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้รวมผู้อำนวยการกองศูนย์ข้อมูลและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นคณะกรรมการ

/๒. หน่วยงาน...

๒. หน่วยงานระดับสำนักในสังกัดสายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๑-๕) ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการ ๑-๕ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการกองกิจการประปา ๑-๕ | คณะทำงาน |
| ๓. หัวหน้างานธุรการในสังกัด | คณะทำงานและเลขานุการ |

หน่วยงานส่วนภูมิภาค

๓. หน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑-๑๐ ประกอบด้วย

- | | |
|--|----------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑-๑๐ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑-๑๐ | คณะทำงาน |
| ๒. ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัด | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองในสังกัด | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปภ.ข. ๑-๑๐ | คณะทำงานและเลขานุการ |

กำหนดให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบาย และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กปภ. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน ดังนี้

ด้านการบริหารความเสี่ยง

๑. ต้องมีการระบุประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายองค์กรและสายงาน รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานอย่างครอบคลุมและทันเวลา

๒. ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรและสายงานยอมรับได้ โดยเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนกับผลประโยชน์ที่ได้ เสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงาน

๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับสายงานอย่างน้อยรายไตรมาส

๔. ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๕. ประกาศ แจ้ง หรือมอบหมายเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานและพนักงานให้สังกัดทราบ

ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

๑. ดำเนินการจัดทำเอกสารและขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

๒. ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๓. รายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ผู้แทนฝ่ายบริหารรับทราบเป็นระยะๆ

/ด้านการ...

ด้านการควบคุมภายใน

๑. ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการจัดวางระบบการควบคุมภายใน รวมถึงสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการควบคุมให้ครอบคลุมภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอเหมาะสม และเป็นปัจจุบัน

๒. จัดทำ ทบทวน ปรับปรุง คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

๓. กำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง รวมถึงถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

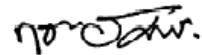
๔. ติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อปรับปรุงแก้ไข ป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร หรือการทุจริต รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เสนอสายงานตามกำหนด

๕. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อให้การควบคุมภายในบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๖. ถ่ายทอด/เผยแพร่/สื่อสาร สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓



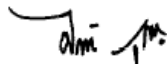
(นายกฤษฎา คังขมณี)

รองผู้ว่าการ (วิชาการ) รักษาการแทน

ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค

เรียน หัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

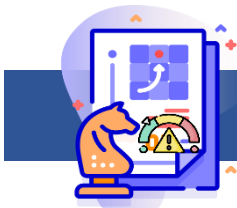
เพื่อโปรดทราบ



(นายจรัส บุญสนอง)

ผู้อำนวยการกองบริการกลาง

๒๓ พ.ค. ๒๕๖๓



ตัวอย่างแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส. 01)



แบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (บส. 01)

กำหนด วิธีการจัดการความเสี่ยง มี 4 วิธี

- 1) ควบคุม/ลดความเสี่ยง 2) โอนย้ายความเสี่ยง
- 3) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง 4) ยอมรับความเสี่ยง

หน่วยงาน : **1** ระบุชื่อหน่วยงาน

ความเสี่ยงเรื่อง : **2** ระบุเป้าหมายปี

เป้าหมายปี : **3** ประเมินระดับความรุนแรงก่อนบริหารความเสี่ยง

ระดับความรุนแรง : โอกาส ผลกระทบ

สาเหตุ	น้ำหนัก สาเหตุ (%)	กิจกรรมการควบคุม (Existing Control)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	วงเงิน (ล้านบาท)		
					งบลงทุน	งบทำการ	รวม
4 กำหนดสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก 1) สาเหตุความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้แล้ว ตามแบบรายงาน 2) หน่วยงานสามารถเพิ่ม / ลด สาเหตุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ สภาวะการณ์ของหน่วยงานได้		6 กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) โดยพิจารณาจาก 1) กิจกรรมการควบคุมที่ได้ระบุไว้ แล้วตามแบบรายงาน 2) หน่วยงานสามารถเพิ่ม/ลด กิจกรรมการควบคุม ให้สอดคล้องกับ สภาวะการณ์ปัจจุบันได้		8 แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) คอลัมน์ (5) เป็นแผนระดับองค์กรที่ถูกถ่ายทอดลงสู่ ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย 1) โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี เฉพาะแผนงาน/ โครงการ ที่ไม่ได้จัดทำในงบประมาณก่อนหน้า 2) แผนจัดการความเสี่ยงที่ระบุจากหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง *รายละเอียดโครงการดูได้จาก sheet Timeline*			
รวม	0						

5
กำหนดน้ำหนักสาเหตุ
โดยค่าน้ำหนักรวมกันต้องได้ 100

ผู้จัดทำ..... ผู้ตรวจสอบ.....
(.....) (.....)
ตำแหน่ง..... ตำแหน่ง.....
เบอร์ติดต่อ..... เบอร์ติดต่อ.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

9
ระบุชื่อผู้จัดทำและผู้ตรวจสอบ



ตัวอย่างแบบรายงานแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

รายละเอียดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

หน่วยงาน :
ความเสี่ยง :

ระบุชื่อแผนจัดการความเสี่ยง (โครงการ)

3

ระบุค่าน้ำหนัก (%) ของแต่ละขั้นตอนที่
ดำเนินงานในปีงบประมาณรวมกันเท่ากับ 100%

1

ขั้นตอนแผนจัดการความเสี่ยง	น้ำหนัก (%)	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ												ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
			ปีงบประมาณ 2563												
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ชื่อโครงการ.....															5
		แผน													
		แผน													
ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของแต่ละโครงการ		แผน													
			ระบุระยะเวลาดำเนินการ ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน												ระบุประโยชน์ที่ คาดว่าจะได้รับ

2

4

ผู้จัดทำ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

เบอร์ติดต่อ

วันที่

ผู้ตรวจสอบ.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

เบอร์ติดต่อ

วันที่

6



ระบุชื่อผู้จัดทำและ ผู้ตรวจสอบ



ตัวอย่างแบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02)



แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (บส.02)

หน่วยงาน :

ชื่อหน่วยงาน :

1

2 ระบุไตรมาส

เป้าหมายปี :

ระดับความรุนแรง (ก่อนบริหาร) :

โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรง
5	5	5
5	5	5
1	1	1

3 ระบุเป้าหมายปี (หากมีแก้ไข)

ความเสี่ยงและ วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	น้ำหนักสาเหตุ (%)	กิจกรรมการควบคุม (Existing Control)	แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
(1)	(2)	(3)	(4)

รวม 100

4 ระบุผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ระดับความรุนแรง โอกาส ผลกระทบ

(หลังบริหาร)

5 ประเมินระดับความรุนแรงหลังบริหารความเสี่ยง

สาเหตุที่อันตรายสูงและไม่เป็นเป้าหมาย	กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกเหนือจากข้อ 3 และ 4	ประเมินความคุ้มค่าแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ข้อ 6	ค่าใช้จ่าย (บาท)
(5)	(6)	(7)	(8)

6 หากผลการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย

โปรดระบุข้อมูลในช่องที่ (5) - (8)

7 ระบุชื่อผู้จัดทำและ ผู้ตรวจสอบ

จัดทำโดย.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

เบอร์ติดต่อ.....

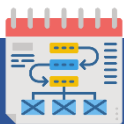
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

ตรวจสอบโดย.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....



ตัวอย่างแบบรายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

รายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

หน่วยงาน : XXXX

ความเสี่ยง : อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (S01)

หน่วยงานต้องการแก้ไขขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการในแผนจัดการความเสี่ยงหรือไม่
โปรดระบุ →

ขั้นตอนแผนจัดการความเสี่ยง	น้ำหนัก (%)	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				รายละเอียดความก้าวหน้าขั้นตอนแผนจัดการความเสี่ยง	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไข					
			ปีงบประมาณ XXXX											
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4								
ชื่อโครงการ			กรอกข้อมูลผลเกิดจริง ในรายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยเลือกใส่ สีเขียว ตารางที่ช่อง "ระยะเวลาดำเนินการ" ของขั้นตอนแผนจัดการ ความเสี่ยงแต่ละเดือนของไตรมาส 1				ระบุ ความก้าวหน้าของแผนจัดการ ความเสี่ยง (อย่างละเอียด) 2	ระบุปัญหา อุปสรรคการ ดำเนินงานตาม ขั้นตอนแผน จัดการความเสี่ยง ไตรมาสนั้น 3	ระบุแนวทาง แก้ไขปัญหา อุปสรรคที่ เกิดขึ้น 4					
		แผน เกิดจริง												
		แผน เกิดจริง												
		แผน เกิดจริง												

หมายเหตุ : ขั้นตอนแผนจัดการความเสี่ยงและระยะเวลาดำเนินงาน อ้างอิงจากแผนปฏิบัติการประจำปี และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

ผู้จัดทำ

(.....)

ตำแหน่ง

เบอร์ติดต่อ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตรวจสอบโดย

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

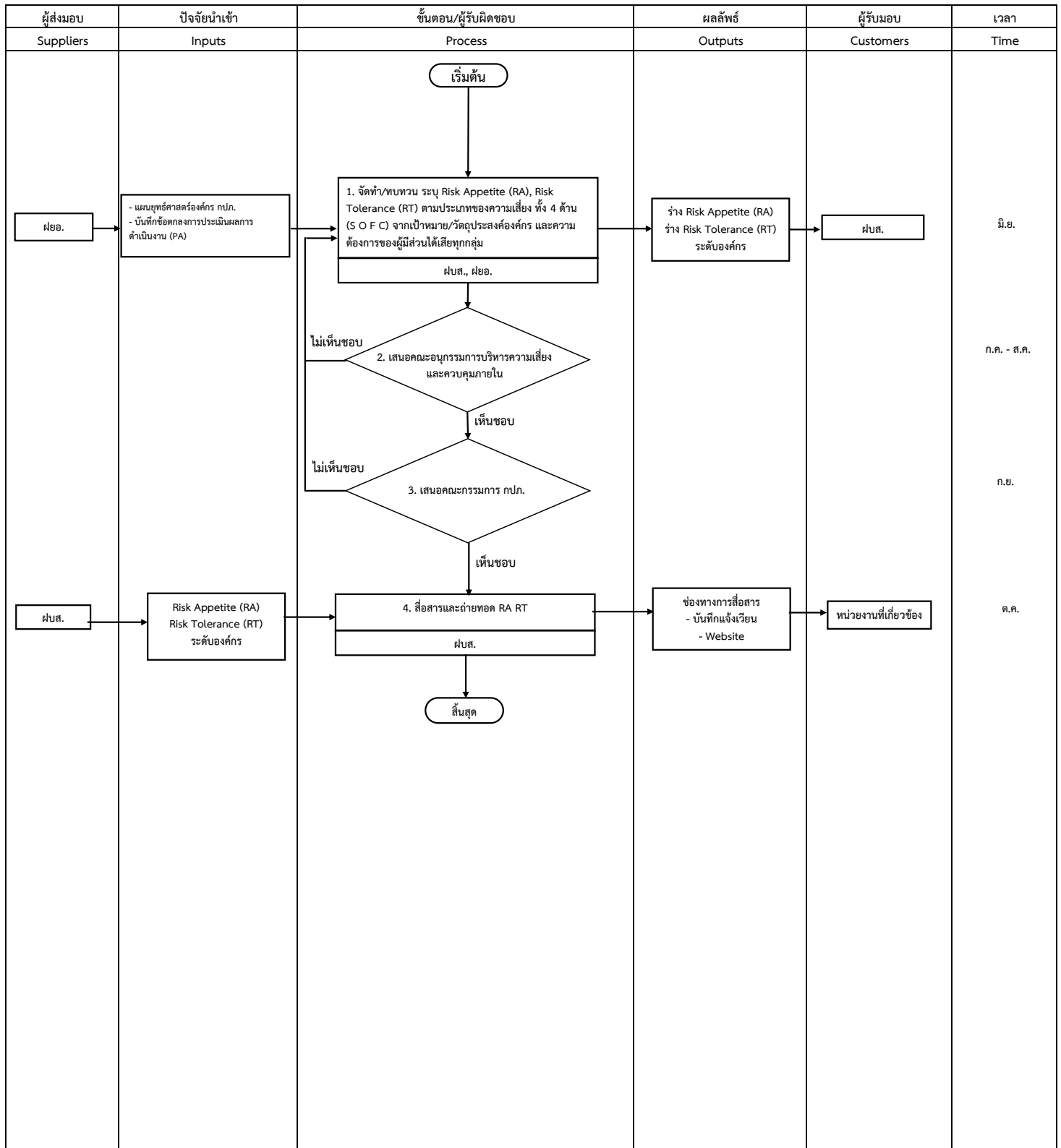
5

ระบุชื่อผู้จัดทำและ ผู้ตรวจสอบ

กระบวนการการทำงาน

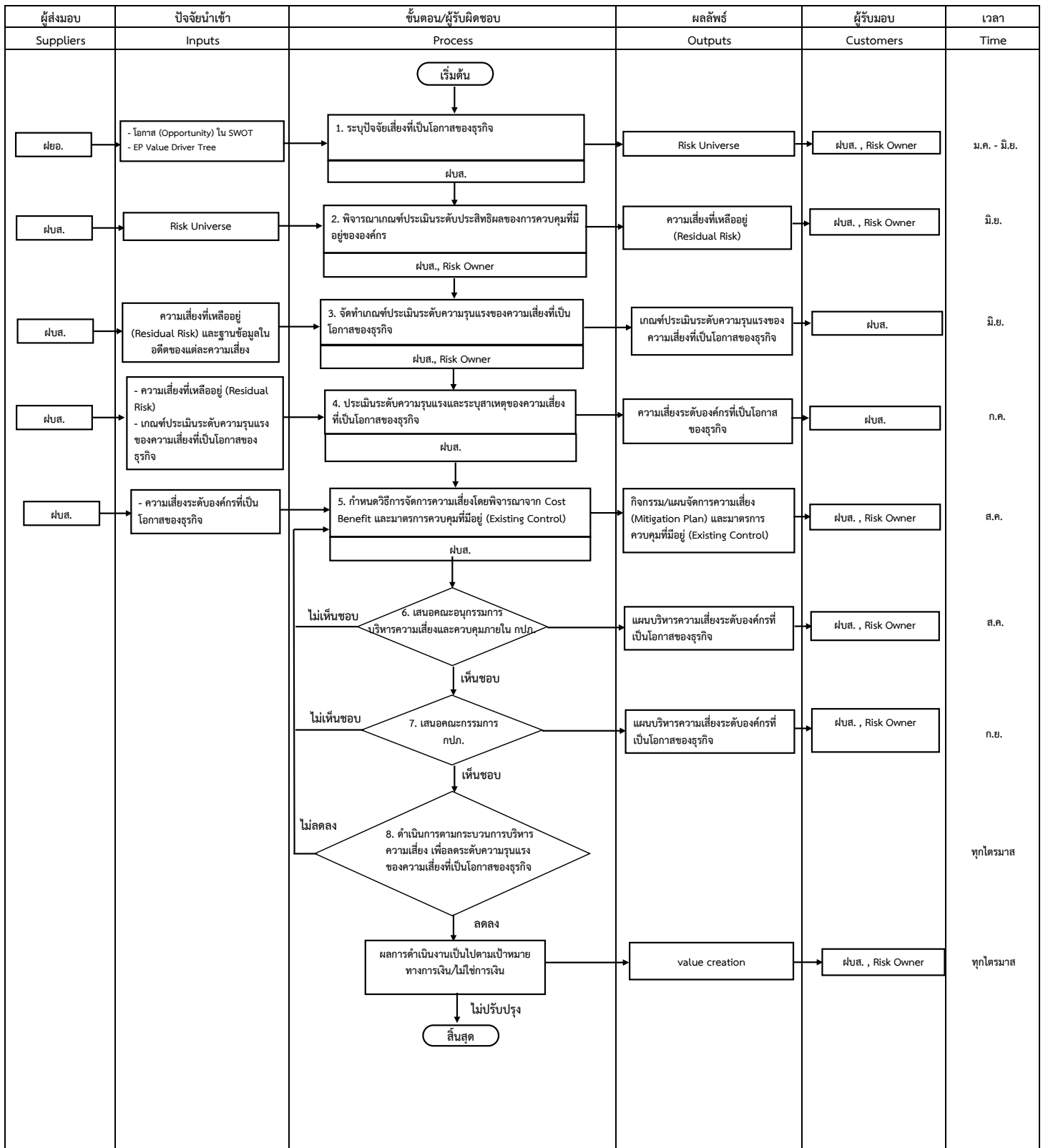


กระบวนการระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง



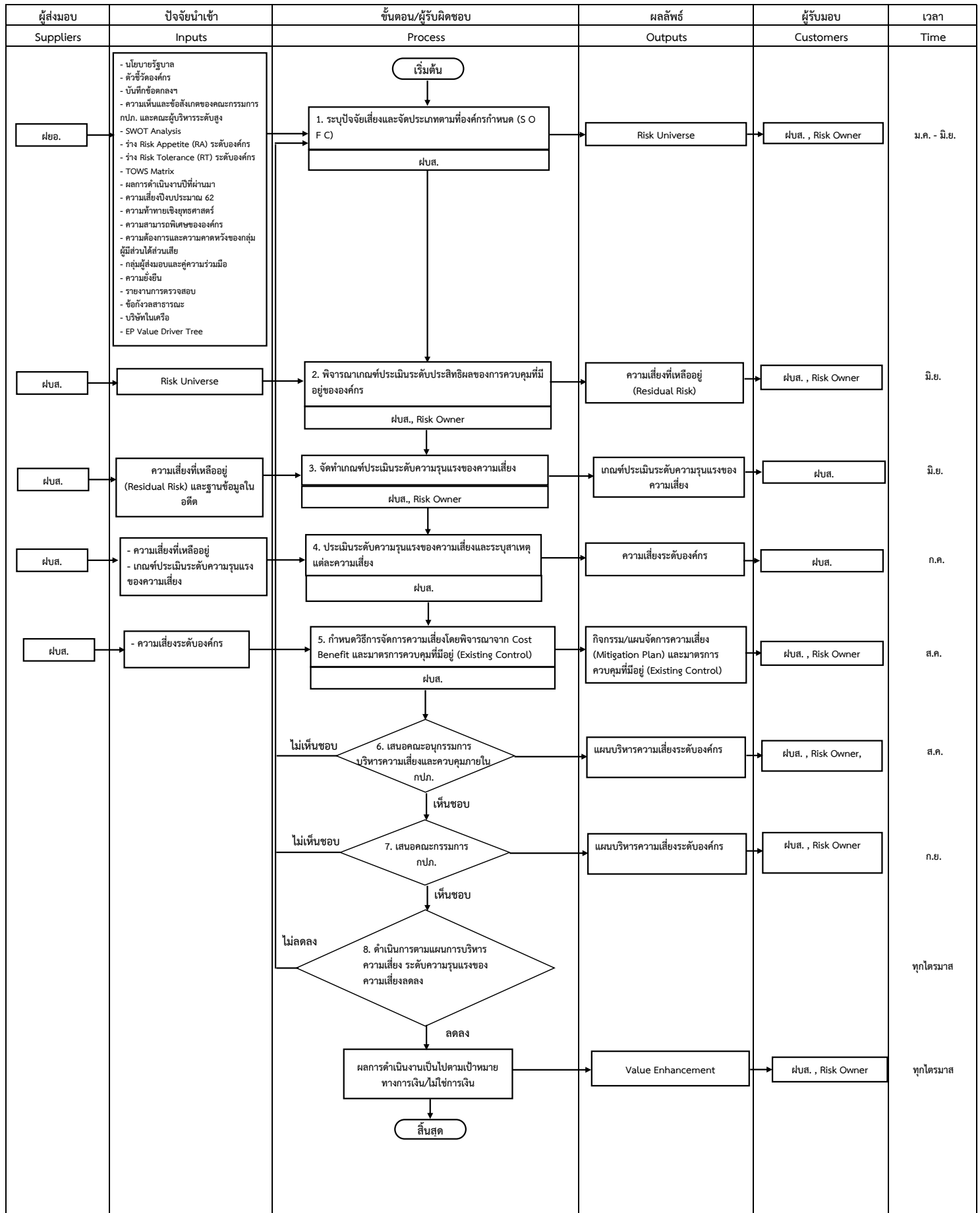


กระบวนการในการทำ Value Creation

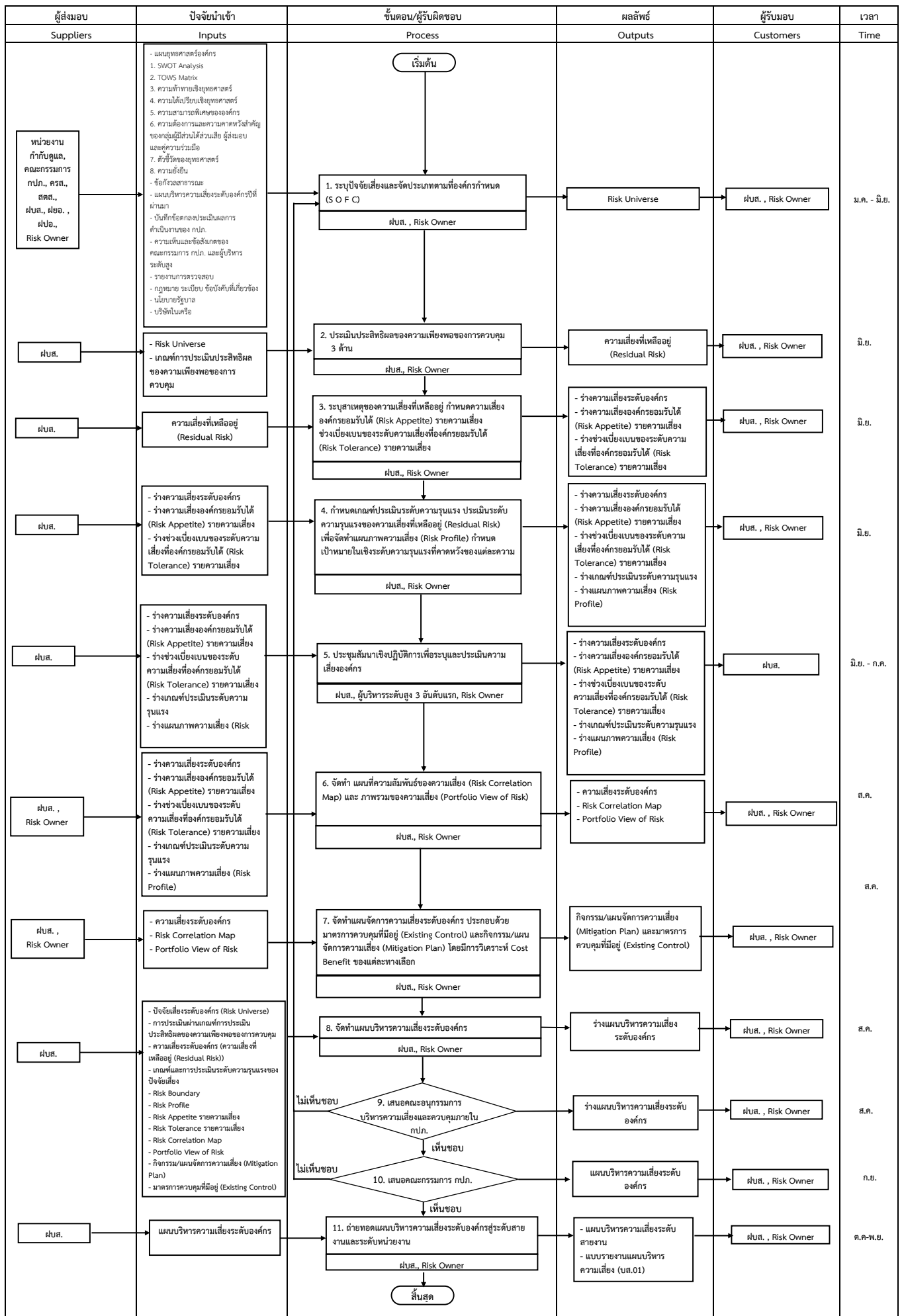


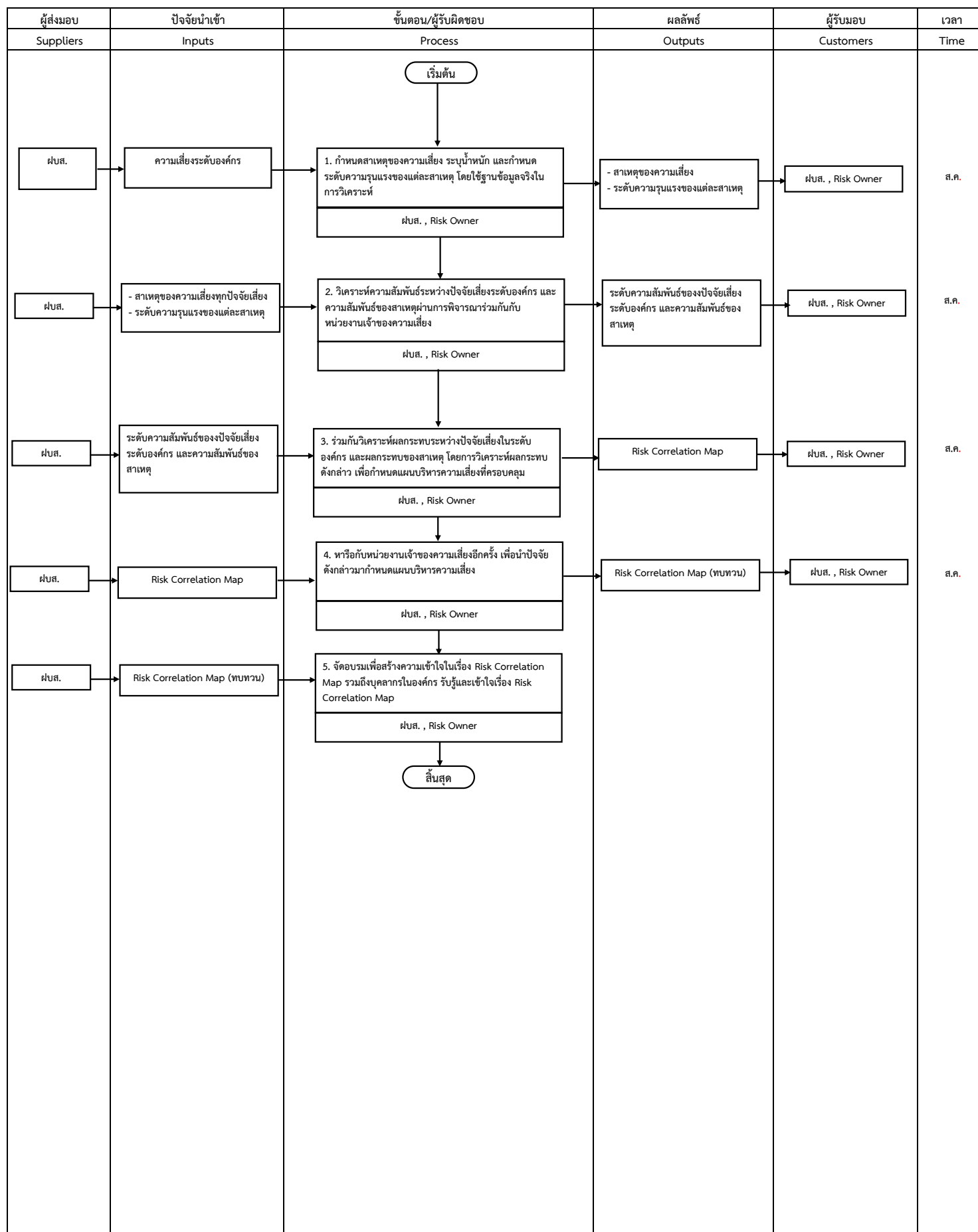


กระบวนการในการทำ Value Enhancement



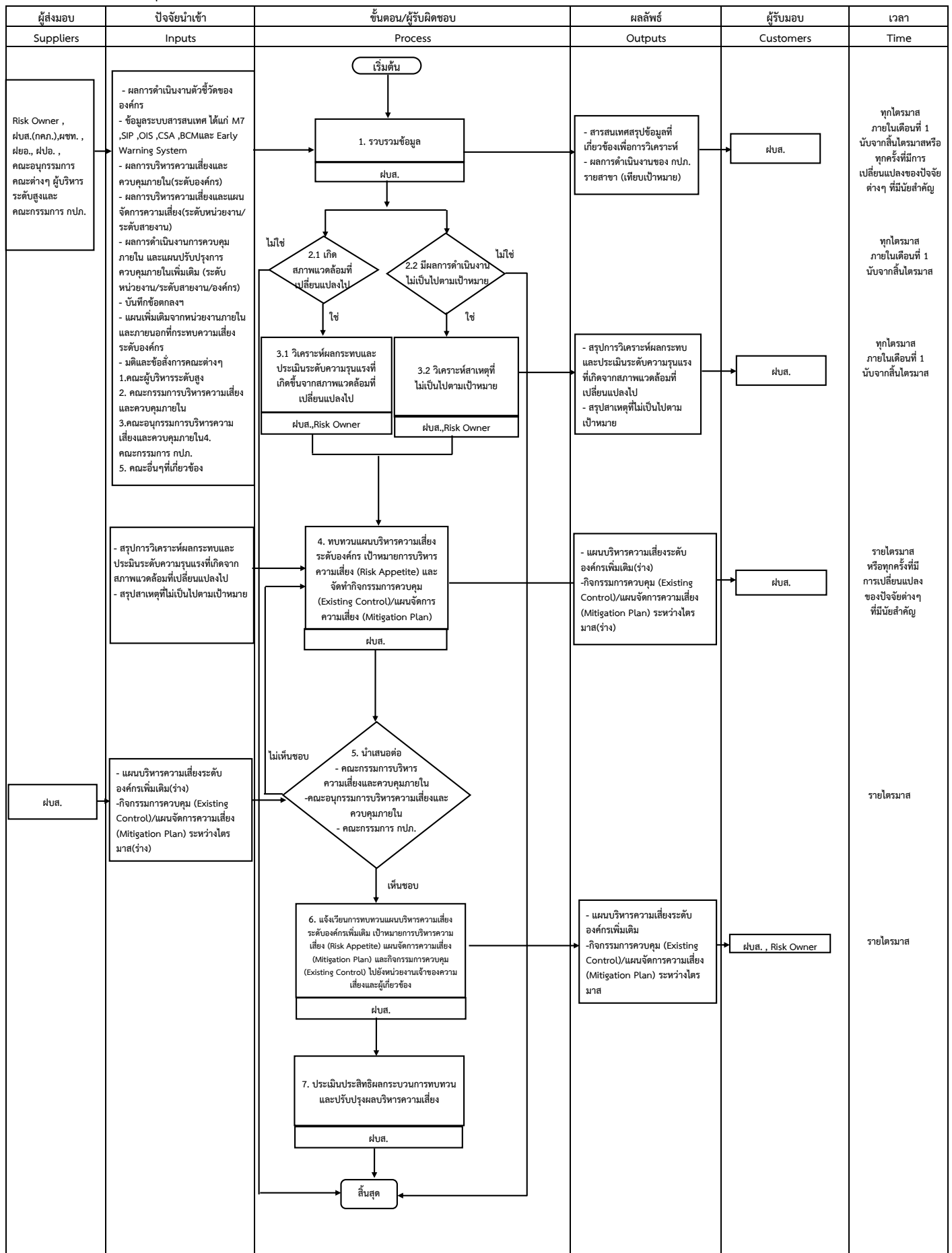
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

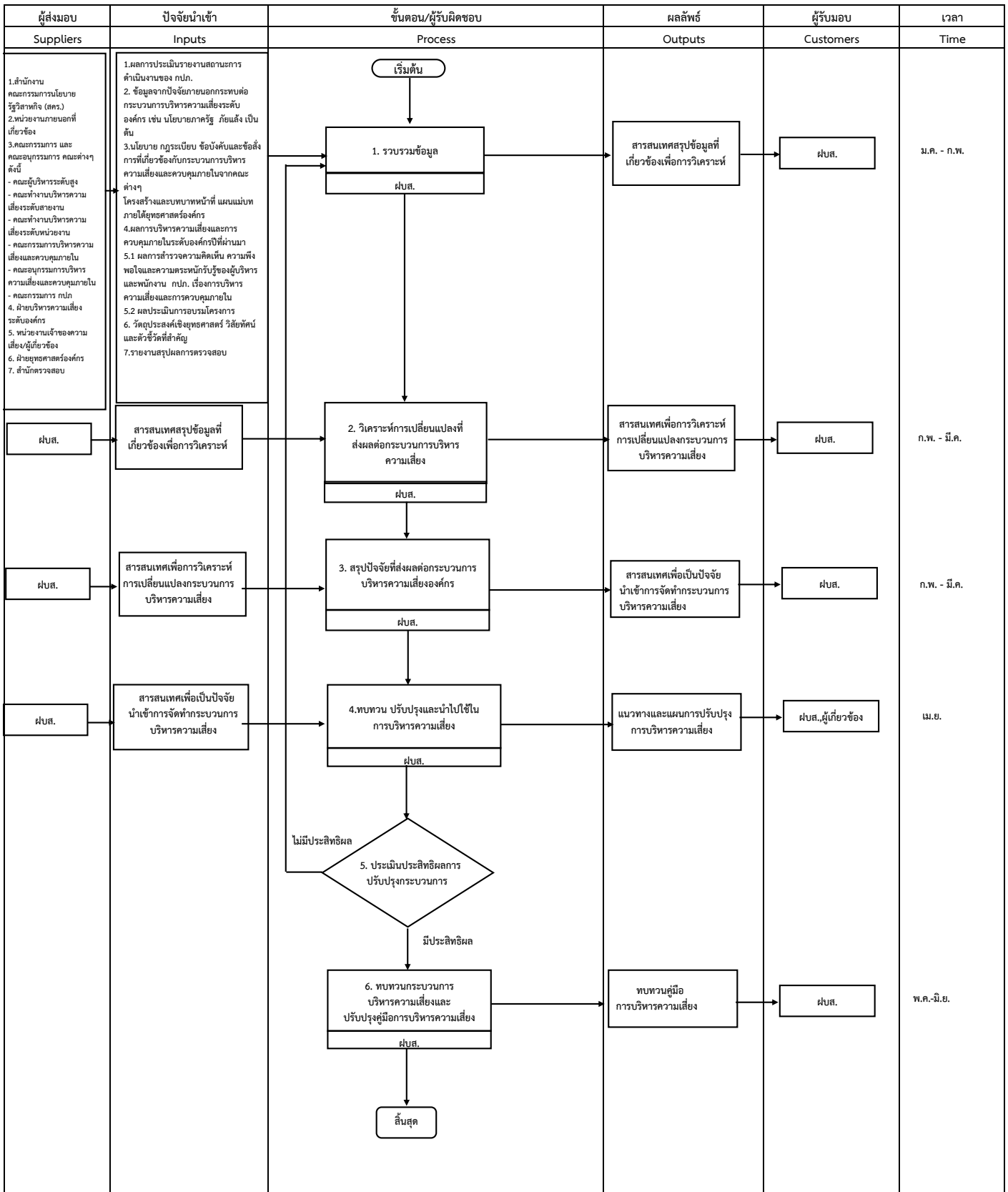


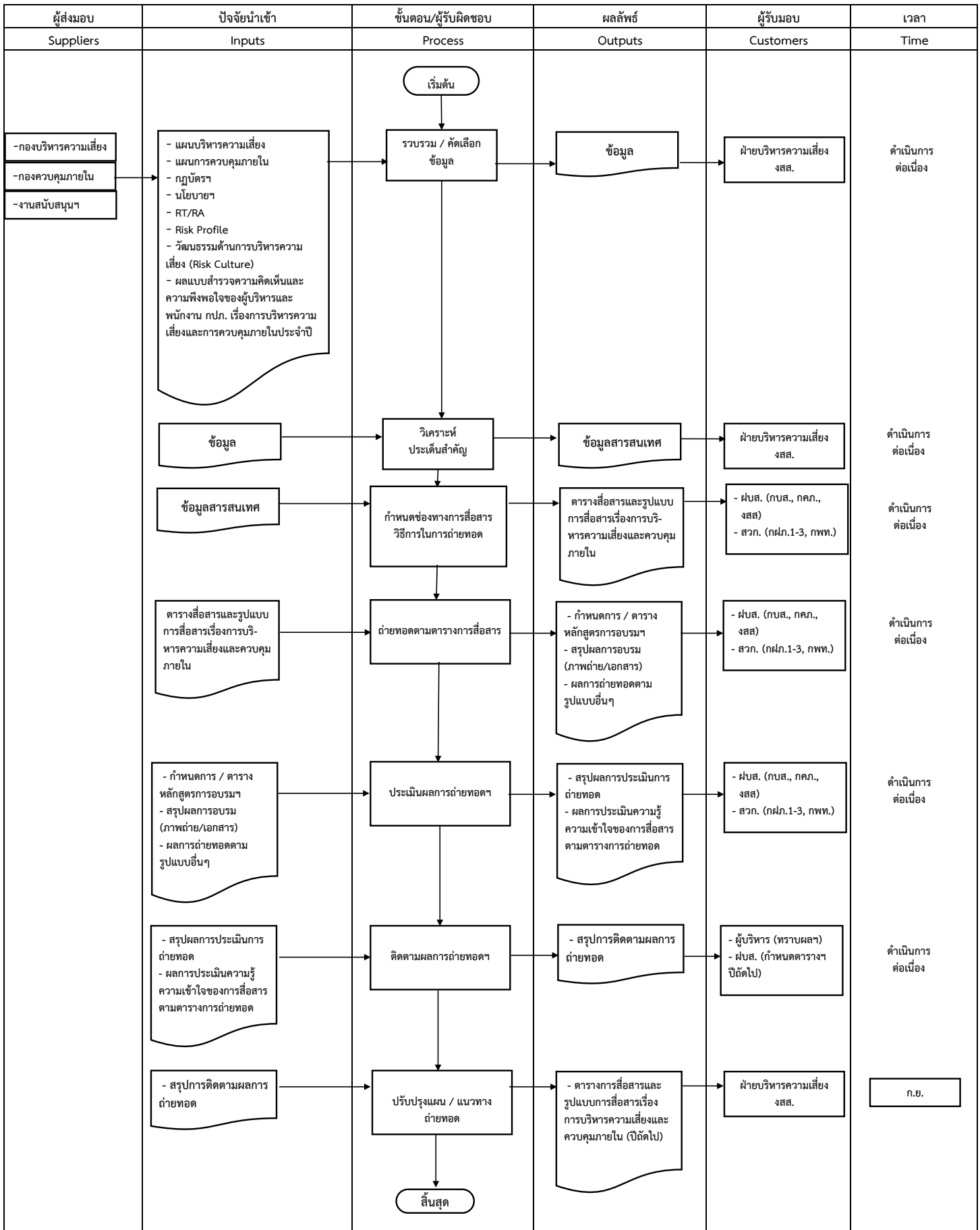
กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map




กระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

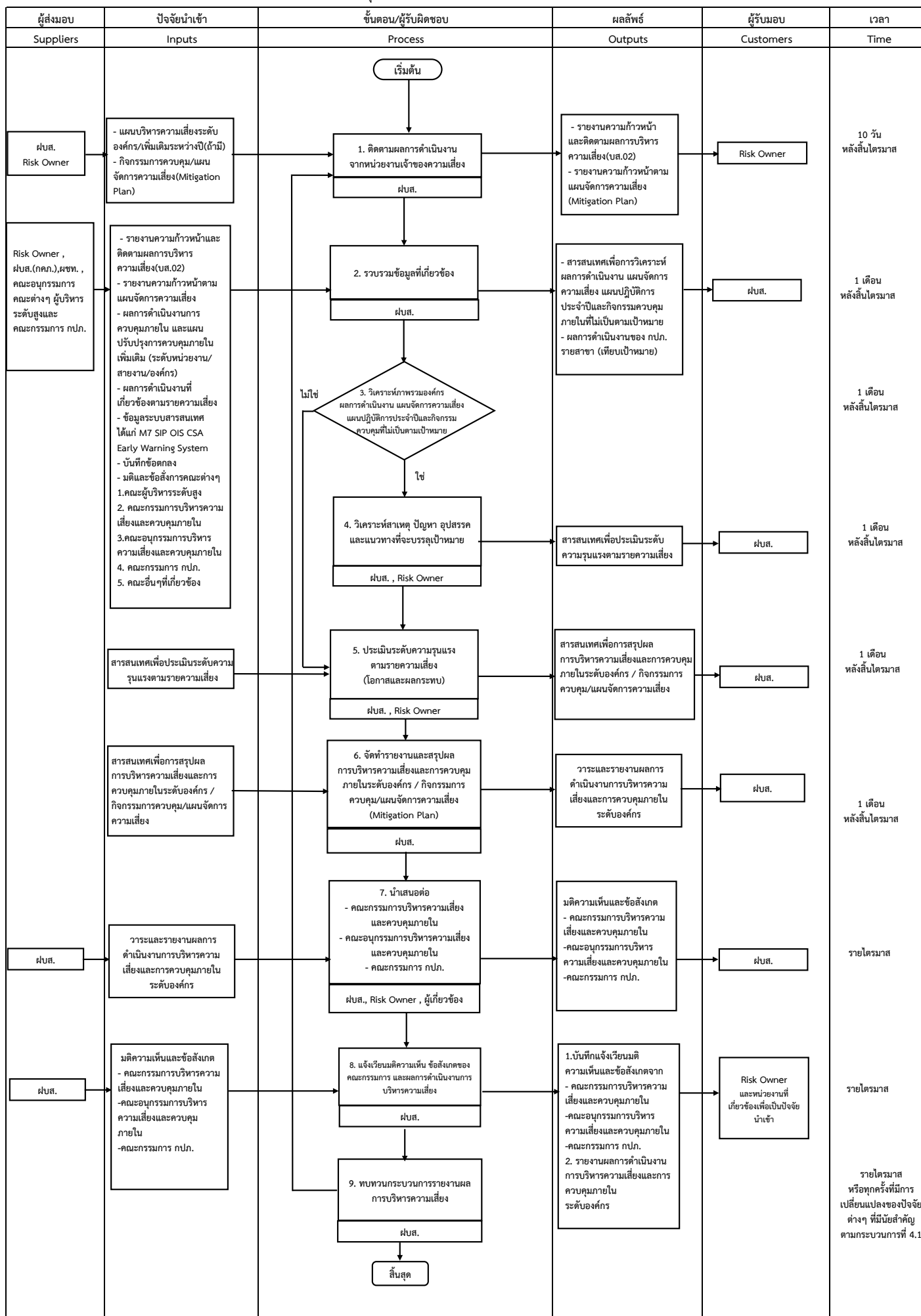


กระบวนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง


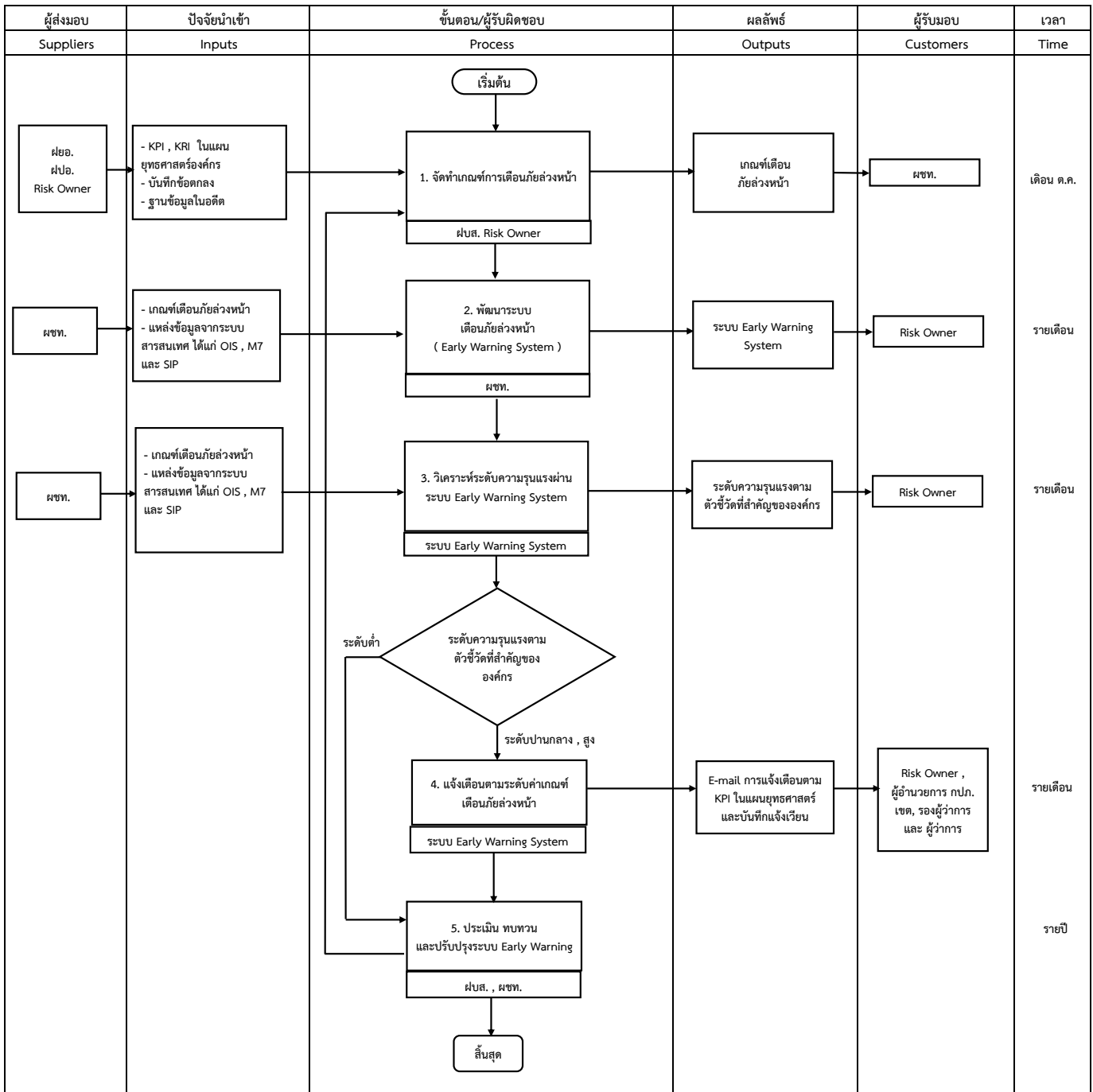
กระบวนการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงในองค์กร




กระบวนการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน



กระบวนการจัดทำระบบข้อมูลและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระราชูปถัมภ์. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และ

ผลการปฏิบัติงาน พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด, 2562

สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามแบบประเมินผลใหม่

กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563