



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

RISK MANAGEMENT & INTERNAL CONTROL

สารบัญ

บทนำ.....	1
1. หลักการและเหตุผล.....	1
2. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	1
3. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	2
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	2
5. ระดับชั้นการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน).....	3
6. นิยามคำสำคัญ.....	3
ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง.....	9
การบริหารความเสี่ยง.....	9
องค์ประกอบที่ 1 : ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร.....	9
องค์ประกอบที่ 2 : การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	13
องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	14
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง.....	14
3.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง.....	14
3.3 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม.....	15
3.4 ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง.....	17
3.5 การจัดลำดับความเสี่ยง.....	21
3.6 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้.....	24
3.7 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ.....	25
องค์ประกอบที่ 4 : การทบทวนการบริหารความเสี่ยง.....	25
องค์ประกอบที่ 5 : ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน.....	26
กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	27

แบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงของแต่ละสายงาน.....	29
การกรอกแบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงของแต่ละสายงาน.....	30
เกณฑ์ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่.....	31
แบบฟอร์ม Risk 01 การวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง.....	32
การกรอกแบบฟอร์ม Risk 01 การวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง.....	33
แบบฟอร์ม Risk02 ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส.....	30
การกรอกแบบฟอร์ม Risk02 ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส.....	36
แบบฟอร์ม Risk 02 แบบฟอร์มติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส (ต่อ).....	37
การกรอกแบบฟอร์ม Risk 02 แบบฟอร์มติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส (ต่อ).....	41
การกรอก แบบประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยง.....	43
ส่วนที่ 2 การควบคุมภายใน.....	44
2.1 วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน.....	45
2.2 หลักการแนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน.....	45
องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม.....	46
องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง.....	46
องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม.....	47
องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร.....	47
องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล.....	47
2.3 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง.....	48
2.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน.....	50
2.5 แบบฟอร์มการควบคุมภายใน.....	53
แบบฟอร์มรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน - หน่วยงานระดับฝ่าย (แบบ วค.2-1).....	53
การกรอกแบบฟอร์ม วค.2-1.....	54
แบบฟอร์มหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (แบบ วค.1).....	55

แบบฟอร์มรายงานการจั้ตวางระบบการควบคุมภายใน ของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (แบบ วก.2).....	56
แบบฟอร์มการประเมินผลการควบคุมภายใน (CSA01).....	57
การกรอกแบบฟอร์ม CSA 01.....	58
แบบฟอร์มการปรับปรุงควบคุมภายในและรายงานผล (CSA02).....	60
การกรอกแบบฟอร์ม CSA 02.....	61
แบบฟอร์มหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1).....	63
คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1).....	64
แบบฟอร์มรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4).....	65
คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4).....	66
แบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5).....	67
คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5).....	68
เอกสารอ้างอิง.....	69
ภาคผนวก.....	70
ภาคผนวก ก. กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน.....	71
ภาคผนวก ข. ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง.....	75

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกหน่วยงานต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า หน่วยงานจะมีผลงานหรือมีผลผลิตที่พึงประสงค์ สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญและทำเป็น กระบวนการอย่างเป็นระบบโดยทุกคนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร สร้างความเชื่อมั่นว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีการกำกับดูแลที่ดี โดยการบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับกระบวนการและ กิจกรรมการควบคุมภายใน ซึ่งระบบการควบคุมภายในเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเชื่อถือได้ ของการรายงาน และมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จึงได้จัดทำคู่มือการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในบริษัทใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการได้ อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร โดยเป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

2. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 เพื่อให้การบริหารจัดการการดำเนินงานของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้ภาวะการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่ยุคดิจิทัล รวมทั้ง สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2.2 เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2562 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2561 และระบบ

ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สู่การเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี

3. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission)

COSO 2013 - Internal Control Integrated Framework

COSO 2017 - Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และกำหนดให้หน่วยงานทั้งหมดขององค์กรเป็นผู้มีบทบาทหลักในการระบุ วัด ประเมิน ควบคุม และติดตามดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบในฐานะหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) โดยนำแนวทาง “กลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ (Three Lines of Defense)” มาใช้ในการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้พัฒนาครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

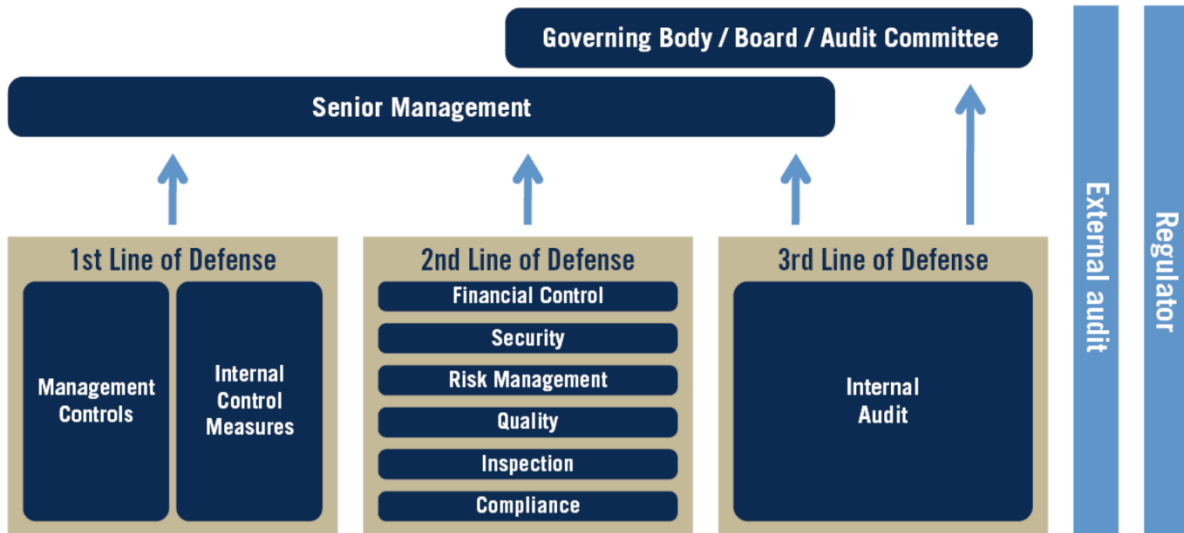
แนวป้องกันระดับที่ 1 (First Line of Defense) : หน่วยงานผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่โดยตรงในการกำกับดูแลงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

แนวป้องกันระดับที่ 2 (Second Line of Defense) : หน่วยงานผู้รับผิดชอบในการวางแผน วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน และวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการควบคุม ป้องกัน และขจัดความเสี่ยงของบริษัท รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ติดตาม ประเมินผล และรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในภาพรวมของบริษัท เสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ

แนวป้องกันระดับที่ 3 (Third Line of Defense) : หน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระทำหน้าที่สอบทานกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในแนวป้องกันระดับที่ 1 และ 2 ให้เป็นไปตาม

ที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงพอ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท ทราบอย่างสม่ำเสมอ

The Three Lines of Defense Model



5. ระดับชั้นการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) แบ่งระดับชั้นการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทที่มีความเชื่อมโยงกันออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับฝ่าย

- 1) ระดับองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงขององค์กร
- 2) ระดับสายงาน ทุกสายงานมีการระบุความเสี่ยงที่รองรับยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน
- 3) ระดับฝ่าย มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในผ่านการประเมินการควบคุมด้วยตนเองที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติงาน หรือ KPI ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนวิสาหกิจของบริษัท หรือ Job Description ของแต่ละหน่วยงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสายงาน ตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

6. นิยามคำสำคัญ

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุหรือการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผลในเชิงลบถือเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” ส่วนผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)”

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในเชิงลบ หรือสร้างความเสียหาย ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นหรือโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการระบุ การวิเคราะห์ การประเมิน การดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการควบคุมหรือกระบวนการทำงาน เพื่อลดความเสียหายจากความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งให้มากที่สุด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้น จะกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาที่มา/สาเหตุความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดอ่อน โอกาส และตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร เพื่อให้วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างเหมาะสม

สาเหตุความเสี่ยง (Risk Driver) มีที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง สังคม กฎหมาย คู่แข่ง ภาวะเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ โรคระบาด

ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการดำเนินงาน บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category) แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการทำงาน หรือกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ บุคลากร การทุจริต รวมถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ และส่งผลกระทบต่อระบบหรือการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) และความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Risk) ที่สามารถระบุความเสี่ยง (Identify) การป้องกัน (Protect) การตรวจพบ (Detect) การรับมือ (Respond) การกู้ระบบคืนสู่สภาวะปกติ (Recover) เพื่อสามารถป้องกันความเสียหายได้อย่างทัน่วงที

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะและการจัดการทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เงินรายได้ ค่าใช้จ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร หรือการประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงานและการจัดทำรายงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน การบริหารงบประมาณและการเงินขององค์กรขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิด การฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้อตกลงสัญญา มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

นอกจากความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทแล้ว เพื่อสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความอยู่รอดขององค์กรและรองรับความท้าทายใหม่ ๆ บริษัทได้นำแนวทางการจัดการเพื่อความยั่งยืน (ESG) มาวิเคราะห์ร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้าน ESG (ESG Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” ซึ่งเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน โดยควรมีการวิเคราะห์ประเด็นด้านความยั่งยืนมาประกอบการจัดการความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย และความอยู่รอดขององค์กร

ESG (Environment, Social, Governance: ESG) คือ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืน โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance)

"E" Environmental - ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้คุ้มค่าที่สุดและทำให้ผลเสียจากการดำเนินธุรกิจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ซึ่งอาจประเมินได้จากการใช้ตัวชี้วัดในด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การสร้างของเสีย การปล่อยมลพิษ การลดการใช้กระดาษ การลดพลังงานไฟฟ้า การรีไซเคิล การประหยัดพลังงาน เป็นต้น

"S" Social - ประเด็นด้านสังคม หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนท้องถิ่น และผู้ทำงานในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งตัวชี้วัดด้านสังคม อาจประเมินได้จากความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้ความสำคัญกับหลักสิทธิมนุษยชน การให้ความสำคัญกับแรงงาน สร้างความเท่าเทียมให้กับคนทุกกลุ่ม เช่น การให้โอกาสผู้พิการได้ทำงาน ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เป็นต้น

"G" Governance - ประเด็นด้านธรรมาภิบาล เป็นประเด็นของความโปร่งใสในการดำเนินงานของธุรกิจ รวมไปถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและการตรวจสอบเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของธุรกิจทั้งหมด ซึ่งอาจประเมินได้จากความโปร่งใสในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ สัดส่วนและนโยบายในการแบ่งผลตอบแทน การจัดการด้านภาษี โครงสร้างผู้บริหาร ความแตกต่างหลากหลายของผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัท ความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปิดเผยนโยบายและขั้นตอนอย่างตรงไปตรงมา การดำเนินการเพื่อลดการทุจริตและคอร์รัปชันในองค์กร โดยทุกขั้นตอนการดำเนินงานต้องโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ โดยพิจารณาในรูปแบบของความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยง โดยในการประเมินความเสี่ยงต้องพิจารณาผลกระทบทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite-RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงหรือสถานการณ์ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตามที่ระบุในยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือ ค่าระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า ทั้งนี้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือเป็นช่วง

ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance-RT) หมายถึง ขนาดของการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนไปจาก Risk Appetite โดยต้องมีความสอดคล้องกับระดับที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไปที่องค์กรเผชิญอยู่ในการดำเนินธุรกิจก่อนมีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังมีการจัดการความเสี่ยงและจัดวางระบบการควบคุมภายในไปแล้ว รวมถึงความเสี่ยงที่ยังไม่ได้บ่งชี้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงแนวโน้มของความเสี่ยงว่ามีทิศทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าใกล้ Risk Appetite มากน้อยเท่าไร ใช้เป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) เพื่อนำไปสู่การพิจารณาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์

ลักษณะตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

1) ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร หรือ พิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหากเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น เช่น รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ระยะเวลา ชื่อเสียง ฯลฯ

2) ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ หรือพิจารณาจากโอกาส/เหตุการณ์ ที่จะทำให้อาจปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น ความถี่ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน จำนวนครั้งที่มิโปรโมชันใหม่ จำนวนครั้งที่มีการร้องเรียนเหตุเสีย ฯลฯ

การควบคุม (Control) หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไกซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จ สามารถลดความเสี่ยง และได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมควบคุมมีหลายประเภท เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดโดย คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กร จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับและนโยบายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)

การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment-CSA) หมายถึง กระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเจ้าของงานนั้น ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกิจกรรมการควบคุมของงานในความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 1

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

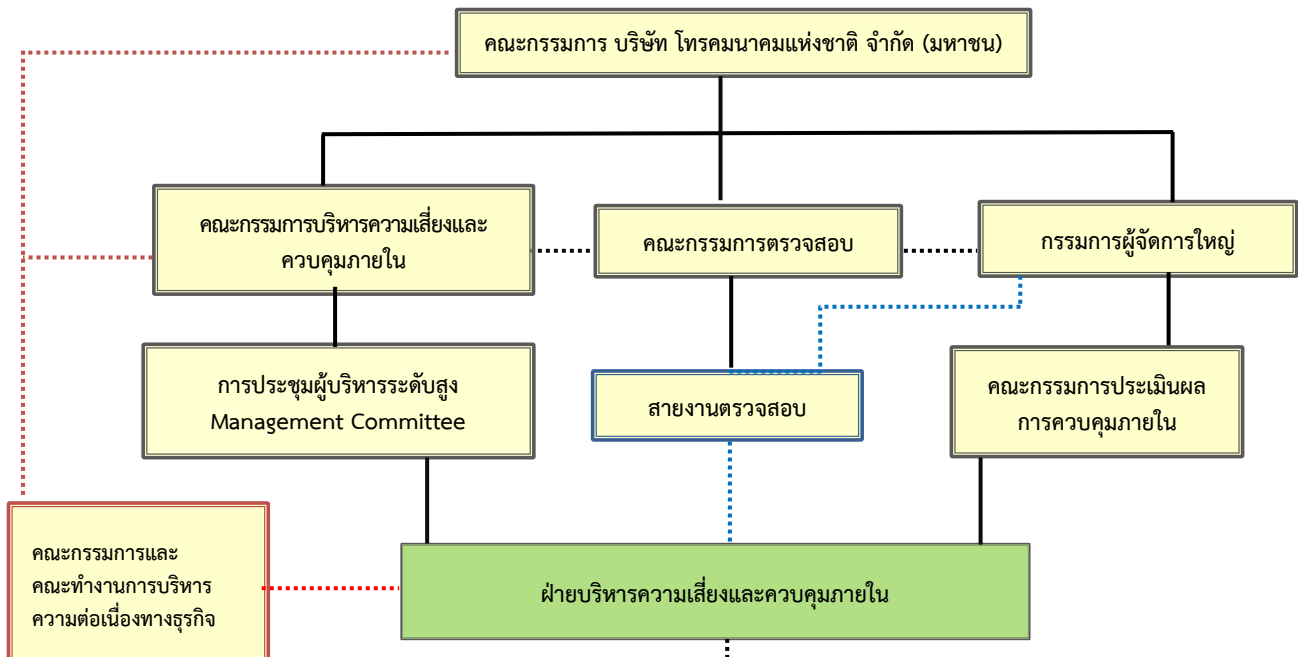
บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) นำหลักการของ COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) มาใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1 : ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ส่งเสริมการมีธรรมาภิบาลและการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยกำหนดนโยบายบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Control Management and Compliance Policy : GRC Policy) รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการทำงานตามโครงสร้างด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่บูรณาการจากทุกหน่วยงานในบริษัท

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)



- ส่วนงานภายใต้กำกับดูแลของกรรมการผู้จัดการใหญ่
- คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำสายงาน
- สายงานกฎหมายและบริหารงานกลาง
 - สายงานกลยุทธ์
 - สายงานการเงิน
 - สายงานทรัพยากรบุคคล
 - สายงานการตลาดและผลิตภัณฑ์
 - สายงานดาวเทียมและโครงข่าย
 - สายงานโครงสร้างพื้นฐาน
 - สายงานดิจิทัล
 - สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี
 - สายงานสื่อสารไร้สาย 1
 - สายงานสื่อสารไร้สาย 2
 - สายงานธุรกิจลูกค้าองค์กร
 - สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 1
 - สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 2
 - สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 3

————— สายการบังคับบัญชา

----- ประสานงาน/รายงานเมื่อมีประเด็นสำคัญ

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. คณะกรรมการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

- 1.1 อนุมัตินโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- 1.2 อนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.3 รับทราบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.4 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 1.5 ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับชั้นตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนและองค์กรให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- 2.1 อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- 2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC Policy)
- 2.3 กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- 2.4 พิจารณาให้การสนับสนุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งการกำหนดกระบวนการ การสร้างบรรยากาศ และความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมขององค์กร
- 2.5 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นรายไตรมาส หรือเมื่อมีกรณีสำคัญที่เห็นควรรายงาน รวมทั้งรายงานผลการบูรณาการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบตามนโยบาย GRC ประจำปี ต่อคณะกรรมการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

2.6 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของบริษัท เสนอกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน

3. คณะกรรมการตรวจสอบ

สนับสนุนคณะกรรมการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสอบทานการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (Enablers)

4. การประชุมผู้บริหารระดับสูง Management Committee

พิจารณากลับกรองแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในประจำปี และรายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำสายงาน

ผลักดัน และประสานงานให้มีการประเมินความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสายงาน และส่วนงานภายใต้สังกัด รวมถึงการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงระดับสายงาน การประเมินและทบทวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการรายงานผลการจัดการความเสี่ยง และรายงานผลตามแผนการควบคุมภายใน (CSA) ระดับฝ่าย เป็นรายไตรมาส

6. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6.1 จัดทำร่างกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เสนอคณะกรรมการ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

6.2 จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของบริษัท

6.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแก่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

6.4 ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม

6.5 ดำเนินการให้แต่ละสายงานบริหารจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6.6 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การบูรณาการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบตาม

นโยบาย (GRC) ประจำปี ต่อคณะกรรมการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

7. ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

7.1 รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC Policy) ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7.2 เป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุ และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยง/ปรับปรุงการควบคุมภายใน

8. สายงานตรวจสอบ

สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมให้ข้อเสนอแนะ

9. คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวม ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร

10. คณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Committee : BCM Committee)

กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำกับดูแลและบัญชาการให้ปฏิบัติตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (Business Continuity Planning : BCP NT) เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน และภัยคุกคามต่างๆ รวมทั้งรายงานผลเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากรายงานปกติ โดยเร็ว ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือรายงานตรงต่อคณะกรรมการบริษัท

องค์ประกอบที่ 2 : การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Value Creation and Value Enhancement) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite-RA) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตามที่ระบุในยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือ ค่าระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า

การกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance-RT) สอดคล้องกับระดับที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ หรือผลต่างของค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และมีการสื่อสาร/ถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการระบุประเภทความเสี่ยง Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk หรือ Compliance Risk (S-O-F-C) ตลอดจน มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยวัตถุประสงค์ทั้งในระดับหน่วยงาน และโครงการจะสนับสนุนและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปตามหลัก SMART ดังนี้

- 1) Specific : มีความชัดเจน
- 2) Measurable : สามารถวัดผลได้
- 3) Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง
- 4) Relevant : สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์องค์กร
- 5) Time Constraint : กำหนดเวลาที่ชัดเจน

ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลัก SMART

- รายได้ธุรกิจบริการดิจิทัล ไม่ต่ำกว่า x,xxx ล้านบาท ในปี 256x
- ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้ไม่เกิน xx% ในปี 256x

3.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

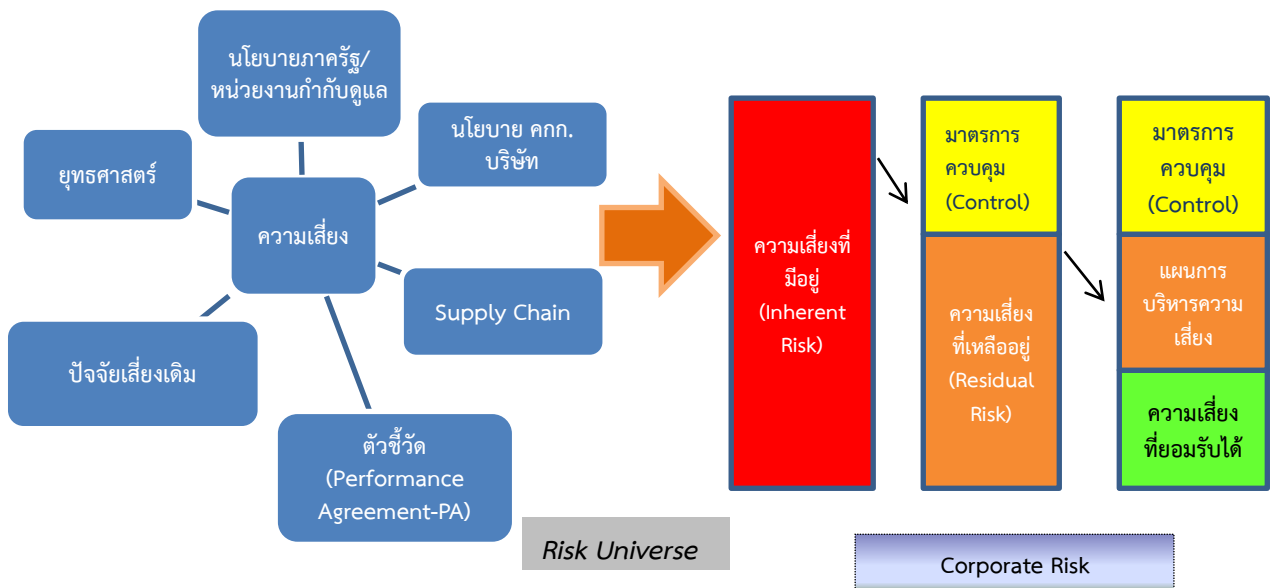
การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) ตามความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทที่บริษัทฯ กำหนด (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เรียกรย่อว่า S-O-F-C) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนและโอกาสตามที่ระบุใน

SWOT ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเดิมที่ยังเหลืออยู่ ตัวชี้วัดขององค์กร และโอกาสของการเกิดทุจริต เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)

เครื่องมือที่ใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

- ตรวจสอบเอกสาร เช่น ตรวจสอบสัญญา
- Checklists
- Assumptions Analysis
- การเก็บข้อมูล เช่น สัมภาษณ์ (Interview), Brainstorming, Delphi Technique, Root cause Analysis, แบบสอบถาม (Questionnaire)
- เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น (Benchmarking)
- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis
- การระบุจากรายงานผลการดำเนินงานและสถิติที่สำคัญขององค์กร
- Expert Judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม



3.3 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and develops Control Activities)

นำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เข้ากระบวนการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ว่ามีความเพียงพอในการลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยพิจารณาในเรื่องผลการดำเนินงานตามแผนงาน/กระบวนการทำงานที่ผ่านมาว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานหรือไม่ มีคู่มือ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือมีการติดตามและรายงานผลหรือไม่ อย่างไร ดังนี้

เกณฑ์ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์การประเมิน	ระบุ คะแนน	คะแนน	คำอธิบาย
1.ด้านผลดำเนินงานที่ ผ่านมาเมื่อเทียบกับ เป้าหมาย		1 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก / เทียบเท่าระดับ 1 ของ สคร. (MOU) / KPI
		2 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 2 ของ สคร. (MOU) / KPI
		3 คะแนน	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 3 ของ สคร. (MOU) / KPI
		4 คะแนน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 4 ของ สคร. (MOU) / KPI
		5 คะแนน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก / เทียบเท่าระดับ 5 ของ สคร. (MOU) / KPI
2.ด้านกระบวนการ ควบคุม		1 คะแนน	ไม่มีคู่มือ/ขั้นตอนปฏิบัติงาน
		2 คะแนน	มีคู่มือ/ขั้นตอน แต่ยังไม่มีการควบคุมให้มีการปฏิบัติจริง
		3 คะแนน	มีคู่มือ/ขั้นตอน และมีการควบคุมและตรวจสอบในการปฏิบัติงานจริง
		4 คะแนน	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/ข้อตกลง ขององค์กร
		5 คะแนน	มีการจัดทำคู่มือที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ISO, COBIT
3.ด้านการติดตาม		1 คะแนน	ไม่มีการติดตาม
		2 คะแนน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานเป็นหลักฐาน
		3 คะแนน	มีการติดตามและการรายงานเป็นหลักฐาน แต่ไม่มีกำหนดเวลาการรายงานที่ชัดเจน
		4 คะแนน	มีกำหนดระยะเวลาในการติดตามและรายงานเป็นหลักฐาน
		5 คะแนน	มีการรายงานผลอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนและใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ประสิทธิผลของการควบคุม

คะแนนมากกว่า 12 * ดี หมายถึง การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลเพียงพอ (ไม่ต้องทำแผนจัดการความเสี่ยง)

คะแนน 9-12 * พอใช้ หมายถึง ลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ (โดยติดตามเฝ้าระวังด้วยวิธีการควบคุมที่มีอยู่ให้เข้มข้นขึ้น หรือสายงานจะพิจารณาเป็นแผนบริหารความเสี่ยง)

คะแนนน้อยกว่า 9 ปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด หรือควบคุมความเสี่ยงได้ (ต้องจัดทำแผนความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม Risk01 และ Risk02)

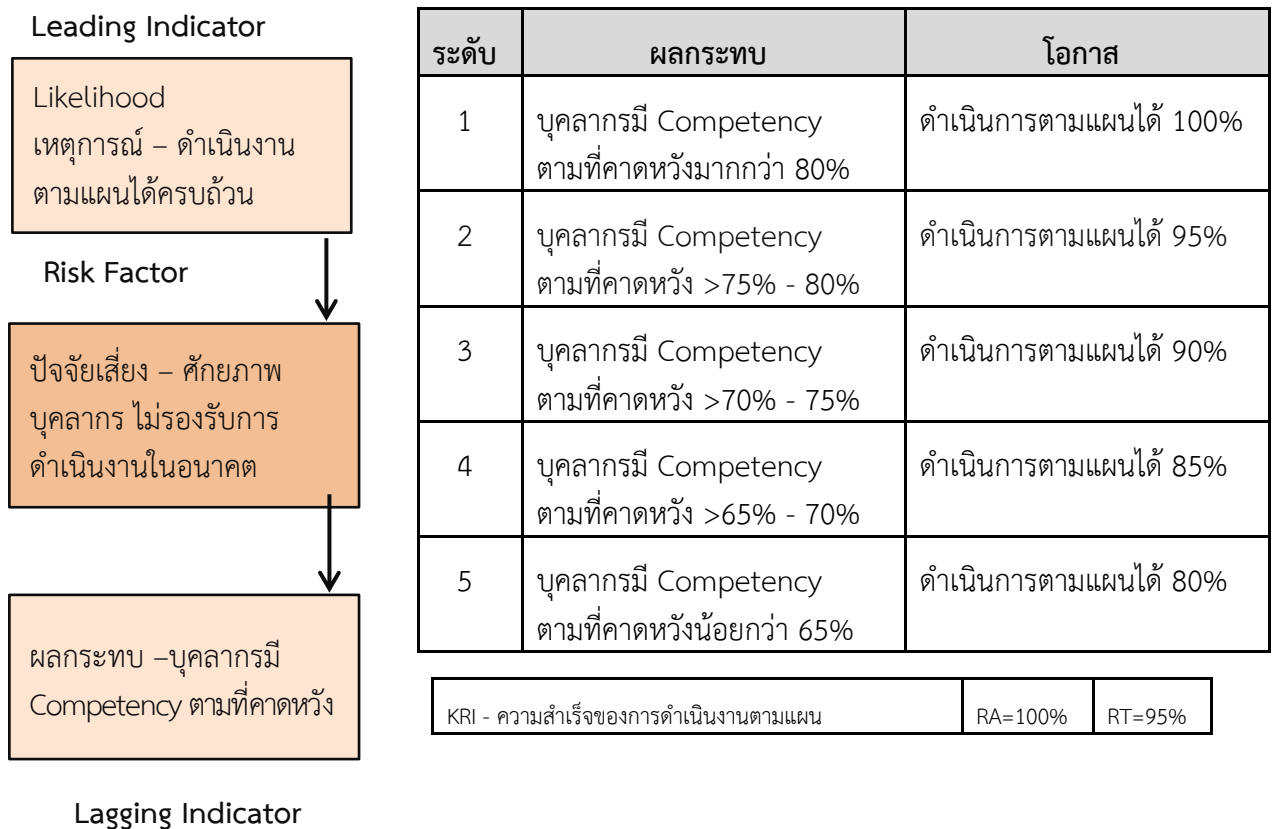
หมายเหตุ * คะแนนตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ต้องมีคะแนนแต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 3 จึงจะถือว่าการควบคุมมีประสิทธิผล

3.4 ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

นำแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาใน 2 มิติ มิติละ 5 ระดับ คือ มิติด้านโอกาสที่จะเกิด และมิติด้านผลกระทบเป็นระดับความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์รายปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้ในการพิจารณากำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มี

- **การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส** เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นในลักษณะของการชี้้นำ (Leading Indicator)
- **การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ** เป็นการพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุเกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่งจะเป็นในลักษณะของผลกระทบ/ความสูญเสีย (Lagging Indicator)

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมิน KRI Leading Indicator & Lagging Indicator



ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด

โอกาสเกิด (Likelihood)					
	1	2	3	4	5
โอกาสเกิด	ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ /น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
ความถี่	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา	เกิดขึ้นไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	เกิดขึ้นไม่เกิน 4 ครั้งต่อปี	เกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้งต่อปี
ร้อยละ	ดำเนินการตามแผน ได้ ตีกว่าเป้าหมายมากกว่า 5%	ดำเนินการตามแผน ได้ ตีกว่าเป้าหมาย 5%	ดำเนินการตามแผน ได้ 100%	ดำเนินการตามแผน ได้ 95%-99%	ดำเนินการตามแผน ได้ น้อยกว่า 95%

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบ

ผลกระทบ (Impact)					
	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง/วิกฤต	สูงมาก/หายนะ
ด้านกลยุทธ์					
ความสำเร็จของแผน วิสาหกิจ					
- ความสำเร็จของ ตัวชี้วัด สคร.	MOU ระดับ 5	MOU ระดับ 4	MOU ระดับ 3	MOU ระดับ 2	MOU ระดับ 1
- ความสำเร็จของ แผนธุรกิจ	ดำเนินการตามแผน ได้ตีกว่าเป้าหมาย มากกว่า 5%	ดำเนินการตามแผน ได้ตีกว่าเป้าหมาย 5%	ดำเนินการตามแผน ได้ 100%	ดำเนินการตามแผน ได้ 95%-99%	ดำเนินการตามแผน ได้ น้อยกว่า 95%
ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ขององค์กร	ไม่มีข่าวด้านลบ	มีการเสนอข่าวด้านลบ เรื่องเดียวกันผ่าน สื่อต่างๆ 1 วัน	มีการเสนอข่าวด้านลบ เรื่องเดียวกันผ่านสื่อ ต่างๆ 2 วัน	มีการเสนอข่าวด้านลบ เรื่องเดียวกันผ่านสื่อ ต่างๆ 3 วัน	มีการเสนอข่าวด้านลบ เรื่องเดียวกันผ่านสื่อ ต่างๆ มากกว่า 3 วัน
ด้านการเงิน					
- รายได้ตามตัวชี้วัด สคร.	MOU ระดับ 5	MOU ระดับ 4	รายได้ตามเป้าหมาย MOU	MOU ระดับ 2	MOU ระดับ 1
- รายได้นอกเหนือ ตัวชี้วัด สคร.	มากกว่าเป้าหมาย เกิน 10%	มากกว่าเป้าหมายไม่ เกิน 10%	รายได้ตามเป้าหมาย	น้อยกว่าเป้าหมายไม่ เกิน 10%	น้อยกว่าเป้าหมายเกิน 10%
มูลค่าความเสียหาย/ รายได้ลดลง/ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	≤20 ล้านบาท	21-100 ล้านบาท	101-500 ล้านบาท	501-1000 ล้านบาท	>1,000 ล้านบาท
การเบิกจ่าย งบประมาณ	> 95-100%	> 90-95%	> 85-90%	> 80-85%	≤ 80%

ผลกระทบ (Impact)					
	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง/วิกฤต	สูงมาก/หายนะ
ดอกเบี้ยเงินกู้	= MLR ถัวเฉลี่ยของ ธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง	> MLR ถัวเฉลี่ยของ ธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่งไม่เกิน 0.5%	> MLR ถัวเฉลี่ย ของธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง 0.5-1.0%	> MLR ถัวเฉลี่ย ของธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง 1.0-1.5%	> MLR ถัวเฉลี่ยของ ธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง 1.5% ขึ้นไป
ด้านการดำเนินงาน					
ความพึงพอใจของ ลูกค้า	รักษาระดับความพึง พอใจได้ >ระดับ 4.5	รักษาระดับความพึง พอใจได้ > ระดับ 4.2-4.5	รักษาระดับความพึง พอใจได้ = ระดับ 4.2	รักษาระดับความพึง พอใจได้ < ระดับ 4.2-4	รักษาระดับความพึง พอใจได้ < ระดับ 4-3.5
ความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	ไม่เกิดอุบัติเหตุ	เกิดอุบัติเหตุไม่มี ผู้ได้รับบาดเจ็บ	เกิดอุบัติเหตุมี ผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	เกิดอุบัติเหตุมี ผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส	เกิดอุบัติเหตุมีผู้เสียชีวิต
คุณภาพบริการ	สูงกว่ามาตรฐานการ ให้บริการ >5%	สูงกว่ามาตรฐานการ ให้บริการ ≤5%	เป็นไปตามมาตรฐาน การให้บริการ	ต่ำกว่ามาตรฐานการ ให้บริการ ≤5%	ต่ำกว่ามาตรฐานการ ให้บริการ >5%
การแก้ไขข้อผิดพลาด	แก้ไขข้อผิดพลาดให้ คืนดีในเวลา ≤1 ชั่วโมง	แก้ไขข้อผิดพลาดให้ คืนดีในเวลา 1<x<2 ชั่วโมง	แก้ไขข้อผิดพลาดให้คืน ดีภายใน 2-3 ชั่วโมง	แก้ไขข้อผิดพลาดให้คืน ดีในเวลา 3<x≤4	แก้ไขข้อผิดพลาดให้คืน ดีในเวลา >4 ชั่วโมง
การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ (Corporate)	การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ < 5 ราย (ต่อปี)	การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ 5-10 ราย (ต่อปี)	การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ 11-20 ราย (ต่อปี)	การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ 21-30 ราย (ต่อปี)	การสูญเสียจำนวน ลูกค้ารายใหญ่ > 30 ราย (ต่อปี)
อัตราการยกเลิก บริการ	ไม่เกิน 5%	ไม่เกิน 10%	ไม่เกิน 15%	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 25%
จำนวน % ข้อ ร้องเรียนของลูกค้า	ลดลง >8%	ลดลง 7-8%	ลดลง 5-6%	ลดลง 3-4%	ลดลง <3%
การจัดทำตาม แผนงานที่กำหนด	ได้ตามกำหนด	ล่าช้า < 1เดือน	ล่าช้า >1-3เดือน	ล่าช้า >3-6เดือน	ล่าช้า > 6เดือน
การดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ	เร็วกว่าแผน	เป็นไปตามแผนงาน	ล่าช้ากว่าแผน > 1-3 เดือน	ล่าช้ากว่าแผน > 3-6 เดือน	ล่าช้ากว่าแผน > 6 เดือน
การพัฒนาบุคลากร	บุคลากรมี Competency ตามที่คาดหวัง >80%	บุคลากรมี Competency ตามที่คาดหวัง > 75%-80%	บุคลากรมี Competency ตามที่ คาดหวัง > 70%-75%	บุคลากรมี Competency ตามที่ คาดหวัง > 65%-70%	บุคลากรมี Competency ตามที่ คาดหวัง น้อยกว่า 65%
ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น	ระยะเวลาของ system Downtime สะสม < 1 ชม.(ต่อปี)	ระยะเวลาของ system Downtime สะสม 1-2 ชม.(ต่อปี)	ระยะเวลาของ system Downtime สะสม 2-4 ชม.(ต่อปี)	ระยะเวลาของ system Downtime สะสม 4-6 ชม.(ต่อปี)	ระยะเวลาของ system Downtime สะสม > 6 ชม.(ต่อปี)

ผลกระทบ (Impact)					
	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง/วิกฤต	สูงมาก/หายนะ
ระบบ Billing/CRM/POS	ร้อยละการ Error ของใบแจ้งหนี้ < 0.01	ร้อยละการ Error ของใบแจ้งหนี้ < 0.05	ร้อยละการ Error ของใบแจ้งหนี้ < 0.1	ร้อยละการ Error ของใบแจ้งหนี้ < 0.5	ร้อยละการ Error ของใบแจ้งหนี้ > 0.5
	ไม่สามารถเจาะระบบได้	จำนวนครั้งที่ถูกเจาะระบบสำเร็จ 1-2 ครั้งต่อปี	จำนวนครั้งที่ถูกเจาะระบบสำเร็จ 3-4 ครั้งต่อปี	จำนวนครั้งที่ถูกเจาะระบบสำเร็จ 5-6 ครั้งต่อปี	จำนวนครั้งที่ถูกเจาะระบบสำเร็จ > 6 ครั้งต่อปี
ความมั่นคงปลอดภัย ด้านสารสนเทศ (ความสูญเสียต่อ CIA) - ทรัพย์สินอยู่ในตาม พรบ.ไซเบอร์ - ทรัพย์สินที่ส่งผลกระทบต่อบริการที่ระบุใน BIA - ทรัพย์สินที่มีระดับความมั่นคงปลอดภัยต่อสารสนเทศ ตาม รบ. 20/2564	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มี ความสำคัญ/ไม่ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ	เกิดเหตุร้ายที่ แก้ไขได้ตาม SLA/OLA ที่กำหนด	เกิดเหตุร้ายแรงที่ส่งผล ให้ระบบสำคัญด้อย ประสิทธิภาพลง แต่ ควบคุมขอบเขตความเสียหายได้	เกิดเหตุร้ายแรงต่อ ระบบสำคัญที่มีความ สูญเสีย และเหตุร้ายได้ ลุกลามไปยังระบบ ข้างเคียง	เกิดเหตุร้ายแรงมีความ สูญเสียต่อระบบสำคัญ ทั้งหมด
ความต่อเนื่องของ การดำเนินธุรกิจการ ให้บริการ Voice/Data	ไม่มีการชะงักงันของ กระบวนการและการ ดำเนินงานธุรกิจ	มีผลกระทบเล็กน้อย ต่อการให้บริการ	ไม่สามารถให้บริการได้ 1-5 หน่วยงาน/จังหวัด	ไม่สามารถให้บริการได้ 6-15 หน่วยงาน/ จังหวัด	ไม่สามารถให้บริการได้ >15 หน่วยงาน/จังหวัด
ด้านกฎระเบียบ					
การปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา (ภายนอก)	การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการละเมิด ข้อ กฎหมาย	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ การละเมิดข้อ กฎหมายที่ไม่มี นัยสำคัญ	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ การละเมิดข้อกฎหมาย ที่มีนัยสำคัญ	การฝ่าฝืน/ละเมิด กฎหมายสัญญาที่มี นัยสำคัญ และถูก เรียกกร้องค่าเสียหาย	การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้อง ค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่ง เป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่ เกิดจากการรวมตัวกัน ของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
การปฏิบัติตาม กฎหมาย ตาม นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ การปฏิบัติงาน (ภายใน)	การปฏิบัติงานเป็นไป ตามที่กำหนด	การไม่ปฏิบัติตามที่ กำหนด แต่ไม่มี ผลเสียหายอย่างมี นัยสำคัญ	การไม่ปฏิบัติตามที่ กำหนด และมีผลเสีย หายอย่างมีนัยสำคัญ	การฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งผู้บังคับบัญชา และส่งผลเสียหายต่อ ลูกจ้างหรือองค์กรอย่างมี นัยสำคัญ	การฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ ระเบียบ หรือคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา และมี การสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ดำเนินคดี/เรียก ค่าเสียหาย

ผลกระทบ (Impact)					
	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง/วิกฤต	สูงมาก/หายนะ
การทุจริต (มูลค่าเสียหาย)	≤20 ลบ.	>20-500 ลบ.	>500-1,000 ลบ.	>1,000-5,000 ลบ.	>5,000 ลบ.

การคำนวณระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

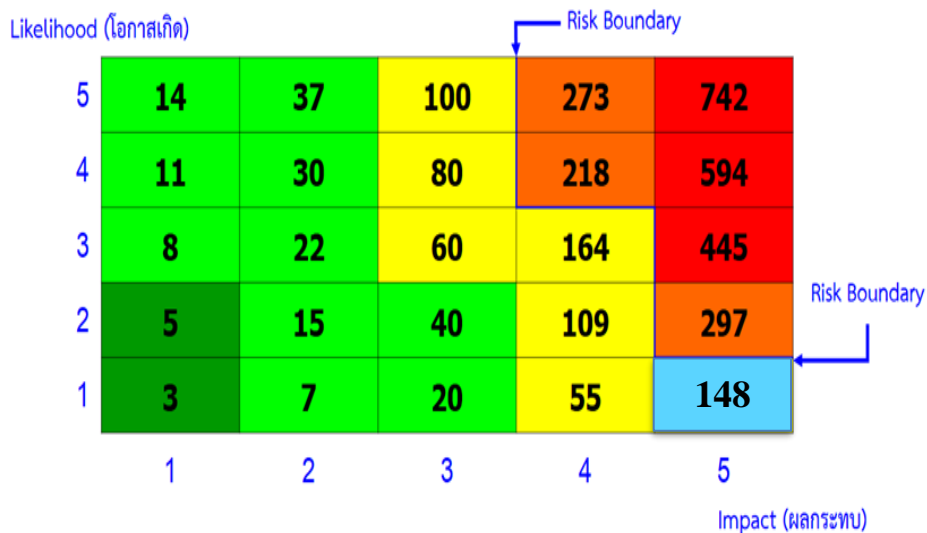
$$\text{Risk Severity} = \text{Likelihood} \times e^{\text{Impact}}$$

$$e = 2.71828182845904$$

3.5 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

การจัดลำดับความเสี่ยงเป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงจาก 2 มิติที่มีความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และผลกระทบ (I) ข้างต้นมาจัดลำดับในแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยพิจารณาร่วมกับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งลำดับความสำคัญความเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก โดยความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดมากและผลกระทบสูงควรต้องให้ความสำคัญในการกำหนดการตอบสนองความเสี่ยงในขั้นต่อไป

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



แสดงความหมายระดับความรุนแรงของความเสี่ยง		
ระดับความรุนแรง	แทนด้วยสี	ความหมาย
ต่ำมาก	สีเขียวเข้ม	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือการจัดการเพิ่มเติม
ต่ำ	สีเขียว	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือการจัดการเพิ่มเติม แต่ยังคงติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
ปานกลาง	สีเหลือง	ความเสี่ยงที่กำลังถูกแก้ไข โดยอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการควบคุมเพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
สูง	สีส้ม	ความเสี่ยงที่ยังควบคุมไม่ได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	สีแดง	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

หมายเหตุ หากระดับความรุนแรง $L \times I (1 \times 5) = 148$ ควรพิจารณาจัดทำแผนการตอบสนองภัยคุกคามเพิ่มเติมจากแผนจัดการความเสี่ยง

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator-KRI)

เป็นเครื่องมือการจัดการความเสี่ยงแนวเผื่อระวัง และส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early warning) ที่ทำให้เราสามารถหรือมีเวลาที่จะแก้ปัญหาได้ก่อนที่จะกลายเป็นเหตุการณ์ร้ายแรง การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ควรพิจารณาทั้งในลักษณะ Leading และ Lagging เพื่อเผื่อระวังโอกาสเกิดตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning)

ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) (ติดตามรายเดือน)

เกณฑ์การประเมิน	การเผื่อระวังโอกาสเกิดความเสี่ยงตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า Early Warning :	โอกาสเกิด	
		(Leading KRI)	(Lagging KRI)
ระดับ 1	Watch : ฝ้าดูปกติ		
ระดับ 2	Inform : เผื่อระวังอย่างใกล้ชิด Trigger Point		
ระดับ 3	Alarm : แจ้งผู้เกี่ยวข้องเตรียมการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน		
ระดับ 4	Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือมีแนวทางแก้ไข		
ระดับ 5	Urgently Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผนจัดการแบบเร่งด่วน		

ตัวอย่างการกำหนด Trigger Point และกิจกรรมตามสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning)

เกณฑ์ในการประเมิน (Leading KRI)	1	2 Trigger Point	3 Target	4	5
โอกาสเกิด (L:Likelihood) หรือ Risk Appetite (ตัวอย่าง)	มีโอกาสเกิดต่ำมาก (ดำเนินการตามแผนได้ดีกว่าเป้าหมายมากกว่า 5%)	มีโอกาสเกิดต่ำ (ดำเนินการตามแผนได้ดีกว่าเป้าหมาย 5%)	มีโอกาสเกิดปานกลาง (ดำเนินการตามแผนได้ 100%)	มีโอกาสเกิดสูง (ดำเนินการตามแผนได้ 95%-99%)	มีโอกาสเกิดสูงมาก (ดำเนินการตามแผนได้ น้อยกว่า 95%)
การเฝ้าระวังโอกาสเกิดตาม Trigger Point และ การส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning)	Watch (เฝ้าดูปกติ)	Inform (เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด)	Alarm (แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน)	Response (ต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือมีแนวทางแก้ไข)	Urgently Response (ต้องปรับเปลี่ยนแผนจัดการแบบเร่งด่วน)
ระยะเวลาในการติดตาม	รายเดือน				

เกณฑ์ในการประเมิน (Lagging KRI)	1	2 Trigger Point	3 Target	4	5
ผลกระทบ (I:Impact) หรือ Risk Appetite (ตัวอย่าง)	ผลกระทบต่ำมาก/น้อยมาก (รายได้สูงกว่าเป้าหมายมากกว่า 10%)	ผลกระทบต่ำ/น้อย (รายได้สูงกว่าเป้าหมายไม่เกิน 10%)	ผลกระทบปานกลาง (รายได้เป็นไปตามเป้าหมาย)	ผลกระทบสูง (รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 10%)	ผลกระทบสูงมาก (รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 10%)
การเฝ้าระวังโอกาสเกิดตาม Trigger Point และ การส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning)	Watch (เฝ้าดูปกติ)	Inform (เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด)	Alarm (แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน)	Response (ต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือมีแนวทางแก้ไข)	Urgently Response (ต้องปรับเปลี่ยนแผนจัดการแบบเร่งด่วน)
ระยะเวลาในการติดตาม	รายเดือน				

หมายเหตุ สายงานกลยุทธ์องค์กรจะได้ประสานงานกับ Risk Owner ในการจัดทำตารางนี้สำหรับทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและสายงานในปี 2567 เพื่อดำเนินการตามกิจกรรมตามสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) ต่อไป

3.6 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง เป็นการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit) เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นไปอย่างคุ้มค่า รวมทั้งพิจารณากำหนดการตอบสนองความเสี่ยงให้ครอบคลุมหลายๆ สาเหตุ ความเสี่ยงด้วยวิธีการแบบเดียวกันเพื่อช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง

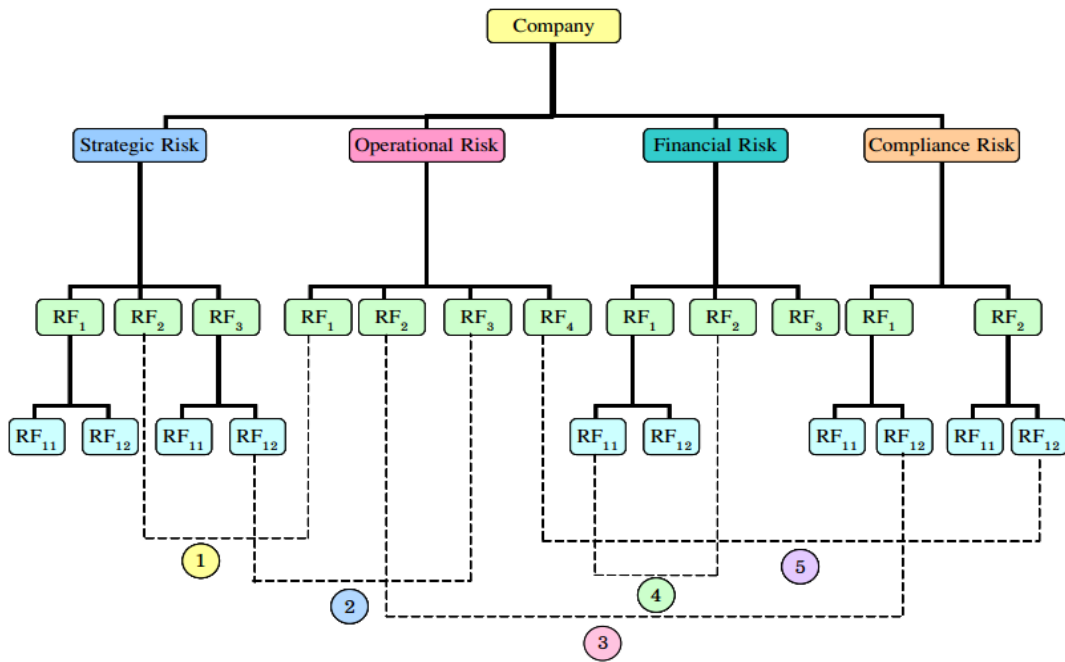
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) แบ่งได้เป็น 4 วิธี (4Ts) ดังต่อไปนี้

<p>Take การยอมรับ</p>	<p>การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องดำเนินการใดๆ แต่มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>Treat มีมาตรการรองรับ</p>	<p>หามาตรการควบคุมเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดทำแผนสำรอง</p>
<p>Transfer การโอนย้าย</p>	<p>โอนย้ายความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย จัดหาตัวแทนจำหน่าย (Sale Agent) การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นๆ มาดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น</p>
<p>Terminate การยุติหรือปรับเป้าหมาย</p>	<p>ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือหยุดทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เช่น เลื่อนกำหนดการออกผลิตภัณฑ์ใหม่</p>

3.7 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map

กระบวนการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ผ่าน Risk Correlation Map โดยมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ เพื่อกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน

ตัวอย่าง Risk Correlation Map



องค์ประกอบที่ 4 : การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Reviews and Revision)

กระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลจากการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าทุกความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

การประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินผลที่ได้กำหนดหรือออกแบบให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างผลงานจริงกับแผน เช่น การประเมินรายเดือน , การประเมินรายไตรมาส

การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราวตามวงเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม เช่น การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ กำหนดให้ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลเป็นรายไตรมาส โดยข้อมูลที่ต้องติดตามประเมินผล ประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ผลการดำเนินงานลดระดับความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับความเสี่ยง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดความเสี่ยงทั้งตัวชี้วัดแบบนำ (Leading KRI) ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบตาม (Lagging KRI) พร้อมปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน (ถ้ามี) และแนวทางปรับปรุงแก้ไข

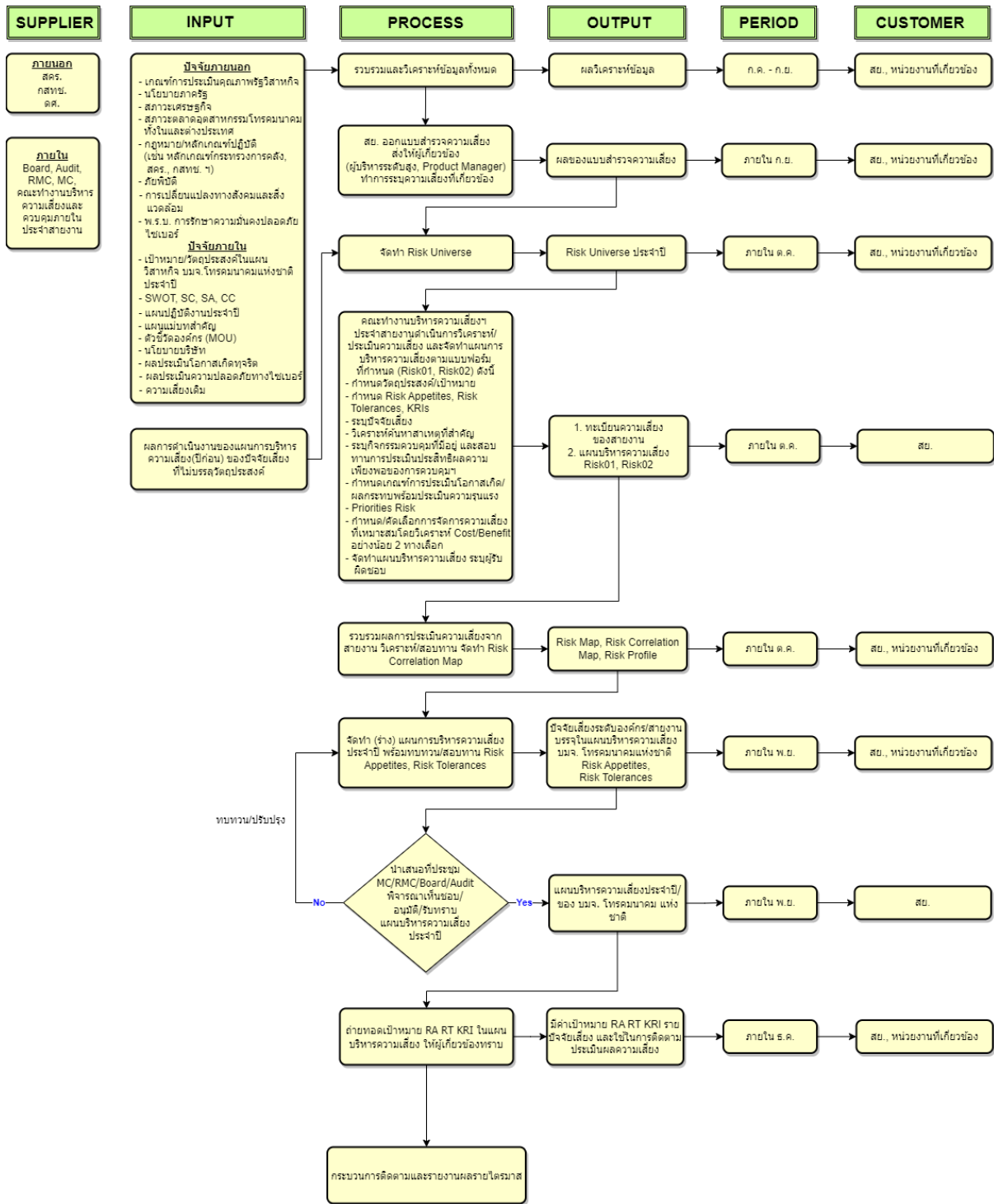
องค์ประกอบที่ 5 : ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information Communication & Reporting)

ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน ที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด ดังนั้นสารสนเทศที่ได้รับทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร จึงต้องมีความถูกต้องครบถ้วนตรงเวลาและมีช่องทางสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีไว้พร้อมสำหรับการใช้งาน เพื่อสนับสนุนการใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ รวมทั้งสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

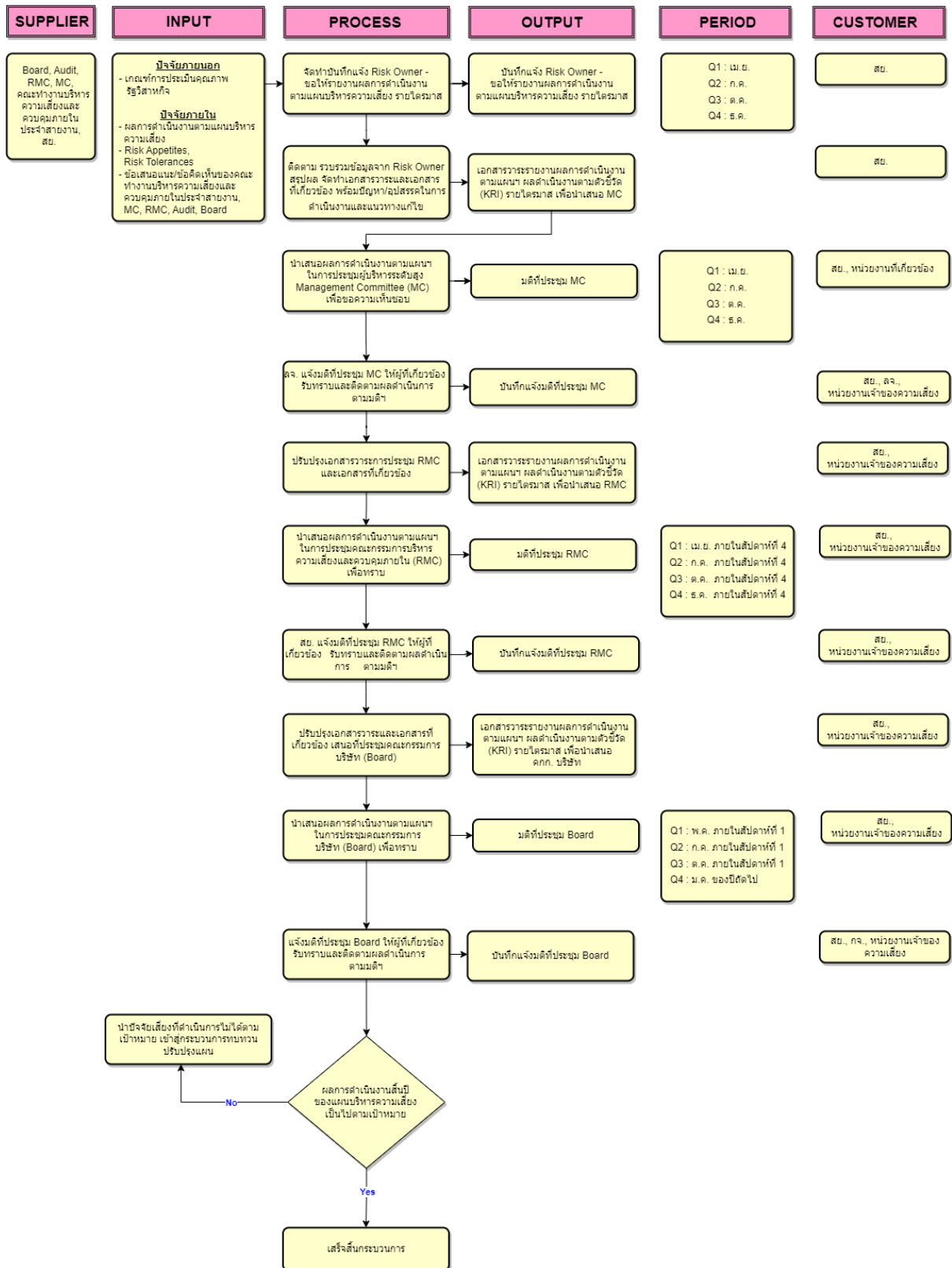
ดังนั้น บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ จึงมีการกำหนดกระบวนการและช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง ได้แก่ NT Intranet เว็บไซต์ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ เว็บไซต์ของ สย. การประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดอบรม เป็นต้น โดยมีการวัดผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก เพื่อนำมาการทบทวนและปรับปรุง ต่อไป

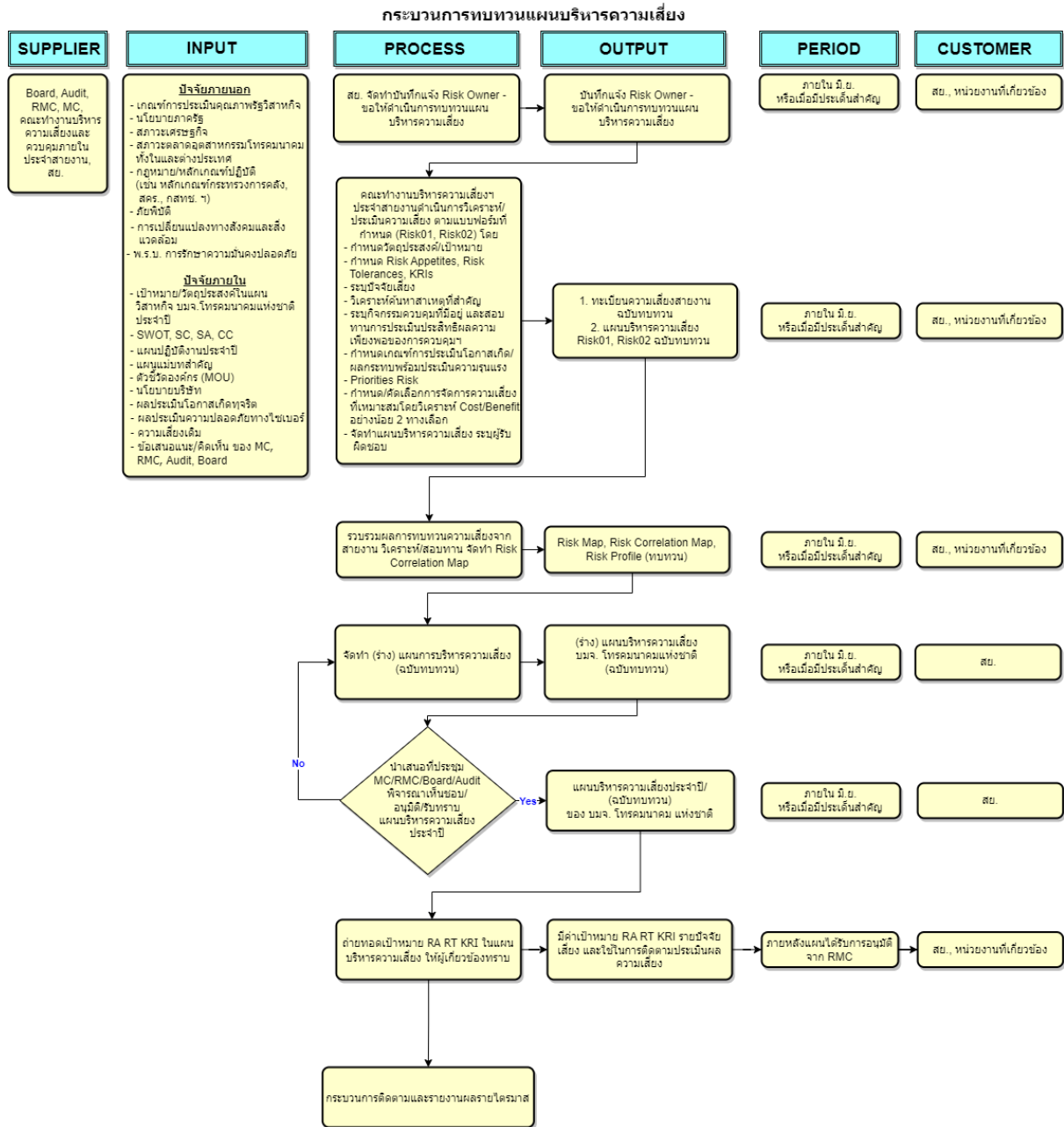
รวมทั้ง มีกระบวนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) กิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ผลการดำเนินงานการลดระดับความรุนแรงของการบริหารความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน/ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหาร บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นรายไตรมาส ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) โดยกำลังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ/เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



กระบวนการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง





แบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงาน

- แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงาน ประกอบด้วย
 1. แบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงของแต่ละสายงาน
 2. แบบฟอร์ม Risk01 การวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง
 3. แบบฟอร์ม Risk02 ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส

แบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงของแต่ละสายงาน

ทะเบียนความเสี่ยง บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี สายงาน.....

ลำดับ (1)	ที่มา (2)	ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (3)	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Driver)		ระดับความรุนแรง		ระดับความรุนแรง (8)	ผู้รับผิดชอบ (9)	ระดับความเสี่ยง (10)	การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมที่มีอยู่ (11)					หมายเหตุ (13)
			ปัจจัยภายนอก (4)	ปัจจัยภายใน (5)	โอกาสเกิด (6)	ผลกระทบ (7)				1.ผลดำเนินงานที่ผ่านมามีเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	2.กระบวนการควบคุม	3.การติดตาม	รวมคะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุม (12)	
							0								

ลงนามผู้จัดทำ		ลงนามผู้ให้ความเห็นชอบ		ลงนามผู้อนุมัติ	
ตำแหน่ง (ผ.ส.กกจ)		ตำแหน่ง (ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ)		ตำแหน่ง (รอง/ชจล)	
วันที่		วันที่		วันที่	

การกรอบแบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยงของแต่ละสายงาน

- ช่องที่ (1) ระบุลำดับความเสี่ยง
- ช่องที่ (2) ระบุที่มาของความเสี่ยง เช่น กรอบตัวชี้วัดของ สคร. , ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ , ความเสี่ยงเดิม , นโยบายภาครัฐ , นโยบายคณะกรรมการบริษัท , แผนแม่บท / Enablers , supply chain เป็นต้น
- ช่องที่ (3) ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- ช่องที่ (4) ระบุสาเหตุความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก
- ช่องที่ (5) ระบุสาเหตุความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน
- ช่องที่ (6) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหากเกิดขึ้นจริง
- ช่องที่ (7) ประเมินระดับผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หากเกิดความเสี่ยงขึ้นจริง
- ช่องที่ (8) ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (สูตรคำนวณ $L \times e^{Impact}$) และแสดงสีของระดับความรุนแรง
- ช่องที่ (9) ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (ชื่อฝ่าย)
- ช่องที่ (10) ระบุระดับความเสี่ยง (ระดับองค์กร / ระดับสายงาน / ระดับฝ่าย)
- ช่องที่ (11) ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ โดยดูจากค่าเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
- ช่องที่ (12) แสดงผลประสิทธิผลของการควบคุม (ดี / พอใช้ / ปรับปรุง)
- ช่องที่ (13) ระบุหมายเหตุเพิ่มเติม

เกณฑ์ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์การประเมิน	ระบุ คะแนน	คะแนน	คำอธิบาย
1.ด้านผลดำเนินงานที่ ผ่านมาเมื่อเทียบกับ เป้าหมาย		1 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก / เทียบเท่าระดับ 1 ของ สคร. (MOU) / KPI
		2 คะแนน	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 2 ของ สคร. (MOU) / KPI
		3 คะแนน	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 3 ของ สคร. (MOU) / KPI
		4 คะแนน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย / เทียบเท่าระดับ 4 ของ สคร. (MOU) / KPI
		5 คะแนน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก / เทียบเท่าระดับ 5 ของ สคร. (MOU) / KPI
2.ด้านกระบวนการ ควบคุม		1 คะแนน	ไม่มีคู่มือ/ขั้นตอนปฏิบัติงาน
		2 คะแนน	มีคู่มือ/ขั้นตอน แต่ยังไม่มีการควบคุมให้มีการปฏิบัติจริง
		3 คะแนน	มีการควบคุมและตรวจสอบในการปฏิบัติงานจริง
		4 คะแนน	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร
		5 คะแนน	มีการจัดทำคู่มือที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ISO, COBIT
3.ด้านการติดตาม		1 คะแนน	ไม่มีการติดตาม
		2 คะแนน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานเป็นหลักฐาน
		3 คะแนน	มีการติดตามและการรายงานเป็นหลักฐาน แต่ไม่มีกำหนดเวลาการรายงานที่ชัดเจน
		4 คะแนน	มีกำหนดระยะเวลาในการติดตามและรายงานเป็นหลักฐาน
		5 คะแนน	มีการรายงานผลอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนและใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ประสิทธิผลของการควบคุม

คะแนนมากกว่า 12 *	ดี	หมายถึง การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลเพียงพอ (ไม่ต้อง ทำแผนจัดการความเสี่ยง)
คะแนน 9-12 *	พอใช้	หมายถึง ลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ ยอมรับได้ (โดยติดตามเฝ้าระวังด้วยวิธีการควบคุมที่มีอยู่ให้เข้มข้น ขึ้น หรือสายงานจะพิจารณาเป็นแผนบริหารความเสี่ยง)
คะแนนน้อยกว่า 9	ปรับปรุง	หมายถึง ไม่สามารถลด หรือควบคุมความเสี่ยงได้ (ต้องจัดทำแผน ความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม Risk01 และ Risk02)

แบบฟอร์ม Risk01 การวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง

Risk01 : แบบฟอร์มวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง													
ประจำปี													
สายงาน	(1)			Risk Appetite	(4)								
เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	(2)			Risk Tolerance	(5)								
ประเภทความเสี่ยง	(3)			ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	(6)								
ปัจจัยเสี่ยง	Risk Code	สาเหตุของความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่		ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ			การตอบสนองต่อความเสี่ยง (4T)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง			Risk Owner
			กิจกรรมควบคุม	เพียงพอ/ไม่เพียงพอ	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง			โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
เกณฑ์การประเมิน	การเฝ้าระวังโอกาสเกิดความเสี่ยงตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า Early Warning : (23)				โอกาสเกิด (Leading KRI) (21)				ผลกระทบ (Lagging KRI) (22)				
ระดับ 1	Watch : เฝ้าดูปกติ ●												
ระดับ 2	Inform : เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด Trigger Point ●												
ระดับ 3	Alarm : แจ้งผู้เกี่ยวข้องเตรียมการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน ●												
ระดับ 4	Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือมีแนวทางแก้ไข ●												
ระดับ 5	Urgently Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผนจัดการแบบเร่งด่วน ●												
ลงนามผู้จัดทำ				ลงนามผู้ให้ความเห็นชอบ							ลงนามผู้อนุมัติ		
ตำแหน่ง				ตำแหน่ง (ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ)							ตำแหน่ง (รอง/ชจญ.)		
วันที่				วันที่							วันที่		

การกรอกแบบฟอร์ม Risk 01 การวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง

- ช่องที่ (1) ระบุสายงานเจ้าของความเสี่ยง
- ช่องที่ (2) ระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ที่ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายสำคัญขององค์กร แผนธุรกิจ/แผนงาน/โครงการที่สำคัญ และต้องคำนึงถึงหลัก SMART
- ช่องที่ (3) ระบุประเภทความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- ช่องที่ (4) กำหนดค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งต้องสอดคล้องกับค่าเป้าหมายในแผนปฏิบัติการหรือค่า "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
- ช่องที่ (5) กำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งต้องสอดคล้องกับค่าเป้าหมายในแผนปฏิบัติการหรือค่า "ระดับ 3" ในบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- ช่องที่ (6) กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งในลักษณะ Leading และ Lagging เพื่อเฝ้าระวังโอกาสเกิดตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning)
- ช่องที่ (7) ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร
- ช่องที่ (8) กำหนดรหัสของความเสี่ยง (เป็นภาษาอังกฤษ ตามด้วยตัวเลข(หากมีมากกว่า 1) – ตัวย่อของประเภทความเสี่ยง) เช่น DR1-F*
- ช่องที่ (9) ระบุสาเหตุ/ที่มาของความเสี่ยง
- ช่องที่ (10) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น มีแผนงาน/กระบวนการทำงานที่ทำเป็นปกติรองรับการดำเนินงานรายปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้าง
- ช่องที่ (11) ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ (ตามเกณฑ์การประเมินความเพียงพอที่กำหนด)
- ช่องที่ (12) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหากเกิดขึ้นจริง
- ช่องที่ (13) ประเมินระดับผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หากเกิดความเสี่ยงขึ้นจริง
- ช่องที่ (14) ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (สูตรคำนวณ $L \times e^{Impact}$)
- ช่องที่ (15) ระบุวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง (Take, Treat, Transfer, Terminate)
- ช่องที่ (16) ระบุแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ช่องที่ (17) ประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว
- ช่องที่ (18) ประเมินระดับของผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หลังมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว

- ช่องที่ (19) ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงหลังการจัดการความเสี่ยง (สูตรคำนวณ $L \times e^{\text{Impact}}$)
- ช่องที่ (20) ระบุเจ้าของความเสี่ยง โดยระบุเป็นตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ
- ช่องที่ (21) กำหนดรายละเอียดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 5 ระดับ
- ช่องที่ (22) กำหนดรายละเอียดระดับผลกระทบของความเสี่ยง 5 ระดับ
- ช่องที่ (23) ค่าเกณฑ์การเฝ้าระวังโอกาสเกิดความเสี่ยงตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า Early Warning

แบบฟอร์ม Risk 02 ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส

Risk02 : แบบฟอร์มติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส											
ประจำไตรมาส ปี											
สายงาน	(1)	การตอบสนองต่อความเสี่ยง (4T)				(6)					
เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	(2)	- ต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost)				(7)					
ประเภทความเสี่ยง	(3)	- ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit)				(8)					
ปัจจัยเสี่ยง	(4)	แผนการจัดการความเสี่ยง				(9)					
Risk Code	(5)	Effective Date				(10)					
กิจกรรม/ขั้นตอน (11)	ระยะเวลา (12)				Action Taker (ผู้รับผิดชอบ) (13)	เป้าหมายกิจกรรม (14)	น้ำหนักของแต่ละกิจกรรม (%) (15)	ผลความสำเร็จ (%) (16)	ผลการดำเนินงาน (17)	ปัญหา/อุปสรรค (18)	
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4							
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
เป้าหมายสะสม (19)					(20)			(21)			
ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ (จาก Risk01)											
กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ (22)					ผลการดำเนินงาน (23)						
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
ลงนามผู้จัดทำ											
โทรศัพท์											
วันที่/...../.....										

การกรอกแบบ Risk02 ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส

- ช่องที่ (1) ระบุสายงานเจ้าของความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk01
- ช่องที่ (2) ระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (3) ระบุประเภทความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (4) ระบุปัจจัยเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (5) ระบุ Risk Code ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (6) ระบุวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง (Treat, Take, Transfer, Terminate)
- ช่องที่ (7) ระบุต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการจัดการต่อความเสี่ยง (Cost)
- ช่องที่ (8) ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการต่อความเสี่ยง (Benefit)
- ช่องที่ (9) ระบุแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ช่องที่ (10) Effective Date วันที่มีผล / วันที่ตั้งเป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
- ช่องที่ (11) กำหนดรายละเอียดของกิจกรรม/ขั้นตอน หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
- ช่องที่ (12) กำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนของแผนจัดการความเสี่ยง
- ช่องที่ (13) กำหนดผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนของแผนจัดการความเสี่ยง
- ช่องที่ (14) กำหนดเป้าหมายกิจกรรมเป็นเชิงปริมาณ ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมได้อย่างชัดเจน
- ช่องที่ (15) กำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน โดยผลรวมของทุกกิจกรรม/ขั้นตอน = 100%
- ช่องที่ (16) รายงานร้อยละผลความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน
- ช่องที่ (17) รายงานรายละเอียดความคืบหน้าของการดำเนินงานรายกิจกรรม/ขั้นตอน
- ช่องที่ (18) รายงานปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- ช่องที่ (19) กำหนดเป้าหมายสะสมรายไตรมาส
- ช่องที่ (20) แสดงผลรวมของน้ำหนักของทุกกิจกรรม (รวมแล้วต้องเป็น 100%)
- ช่องที่ (21) แสดงผลรวมของผลสำเร็จของทุกกิจกรรม (ใช้ในการรายงานผลในแต่ละไตรมาส)
- ช่องที่ (22) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (23) รายงานรายละเอียดความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกิจกรรมที่มีอยู่รายกิจกรรม/ขั้นตอน

แบบฟอร์ม Risk 02 (ต่อ) ติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส

Risk02 : แบบฟอร์มติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส (ต่อ)

ประจำไตรมาส ปี

สายงาน	(1)
เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	(2)
ประเภทความเสี่ยง	(3)
ปัจจัยเสี่ยง	(4)
แผนการจัดการความเสี่ยง	(5)

ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 40%)

เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	สะสม
เป้าหมาย (หน่วย) (6)													
ผล (หน่วย) (7)													
ผลต่าง (หน่วย) (8)													

ปี 2566	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายสะสม (หน่วย) (9)				
ผลสะสม (หน่วย) (10)				
ผลต่างสะสม (หน่วย) (11)				
ผลต่างสะสมเทียบเป้าหมายสะสม คิดเป็นร้อยละ (%) (12)				
ผลสะสมเทียบเป้าหมายสะสม คิดเป็นร้อยละ (%) (13)				
ผลสะสมเทียบเป้าหมายปี คิดเป็นร้อยละ (%) (14)				
ผลสะสมเทียบเป้าหมายปี ถ่วงน้ำหนัก 40% (15)				
เป้าหมาย (16)				
ผล (17)				

ผลการดำเนินงานการลดระดับความรุนแรงของการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนัก 10%)

	Existing ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ	Preferred ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	Actual ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
โอกาสเกิด (Likelihood) (18)						
ผลกระทบ (Impact) (19)						
ระดับความรุนแรง (20)						

วิธีคำนวณ [(Existing – Actual) / (Existing - Preferred)] X น้ำหนัก

ผลดำเนินงาน ณ ไตรมาส 1	น้ำหนัก 2.5	=	(21)
ผลดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2	น้ำหนัก 5.0	=	
ผลดำเนินงาน ณ ไตรมาส 3	น้ำหนัก 7.5	=	
ผลดำเนินงาน ณ ไตรมาส 4	น้ำหนัก 10.0	=	

โอกาสเกิด (22)	ผลกระทบ (23)
ระดับ 1	ระดับ 1
ระดับ 2	ระดับ 2
ระดับ 3	ระดับ 3
ระดับ 4	ระดับ 4
ระดับ 5	ระดับ 5

ผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง (น้ำหนัก 50%)

เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 1 =% (24)	ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 1 =% (25)
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 2 =%	ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 2 =%
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 3 =%	ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 3 =%
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 4 =%	ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 4 =%

สรุปผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง	=	(26)	%	((27)	+	(28)	+	(29))
[100% = เป้าหมาย (40%) + การลดระดับความรุนแรง (10%) + แผนการจัดการความเสี่ยง (50%)]										
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 1 =% (30)					ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 1 =% (31)					
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 2 =%					ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 2 =%					
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 3 =%					ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 3 =%					
เป้าหมายสะสม ณ ไตรมาส 4 =%					ผลการดำเนินงานสะสม ณ ไตรมาส 4 =%					

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) (32)

ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบนำ (Leading KRI) : โอกาสเกิด

เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	สะสม
เป้าหมาย (หน่วย)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ผล (หน่วย)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
สถานะ	Watch												

ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบตาม (Lagging KRI) : ผลกระทบ

เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	สะสม
เป้าหมาย (หน่วย)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ผล (หน่วย)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
สถานะ	Watch												

เกณฑ์การประเมิน	การเฝ้าระวังโอกาสเกิดความเสี่ยงตาม Trigger Point และการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า Early Warning :	โอกาสเกิด (Leading KRI)	ผลกระทบ (Lagging KRI)
ระดับ 1	Watch : เฝ้าดูปกติ		
ระดับ 2	Inform : เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด Trigger Point		
ระดับ 3	Alarm : แจ้งผู้เกี่ยวข้องเตรียมการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน		
ระดับ 4	Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือมีแนวทางแก้ไข		
ระดับ 5	Urgently Response : ต้องปรับเปลี่ยนแผนจัดการแบบเร่งด่วน		

ปัญหา/อุปสรรค

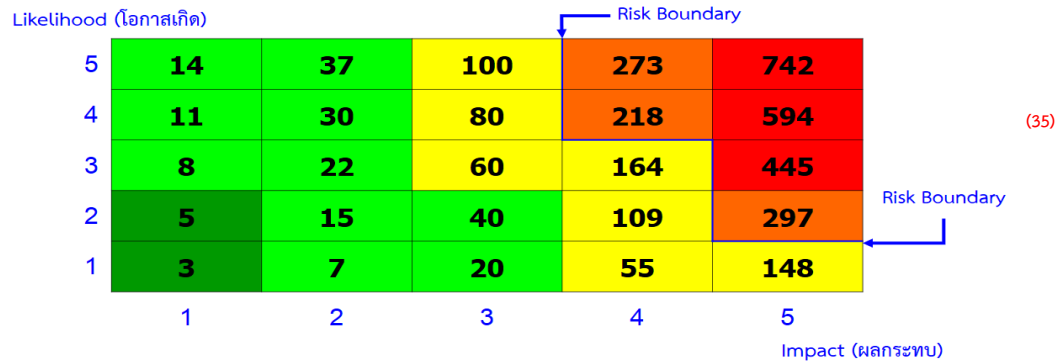
1. (33)
2.

แนวทางการแก้ไข

1. (34)
2.

$$\text{Risk Severity} = \text{Likelihood} \times e^{\text{Impact}}$$

$$E \approx 2.71828182845904$$



- Existing ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนจัดการ
- Preferred ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่คาดหวัง (เป้าหมาย)
- Actual ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงหลังจัดการ

ลงนามผู้จัดทำ	
โทรศัพท์	
วันที่/...../.....

การกรอกแบบฟอร์ม กิจกรรมขั้นตอน Risk 02 แบบฟอร์มติดตามประเมินผลและรายงานรายไตรมาส (ต่อ)

- ช่องที่ (1) ระบุสายงานเจ้าของความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (2) ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (3) ระบุประเภทความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (4) ระบุปัจจัยเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (5) ระบุแผนงานจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (6) กำหนดเป้าหมายรายเดือน
- ช่องที่ (7) รายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายรายเดือน
- ช่องที่ (8) รายงานผลต่างระหว่างเป้าหมายและผลการดำเนินงานรายเดือน
- ช่องที่ (9) กำหนดเป้าหมายสะสมรายไตรมาส
- ช่องที่ (10) รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามเป้าหมายรายไตรมาส
- ช่องที่ (11) รายงานผลต่างสะสมรายไตรมาส (เป้าหมายสะสม – ผลสะสม)
- ช่องที่ (12) รายงานผลต่างสะสมเทียบเป้าหมายสะสม คิดเป็นร้อยละ (ผลต่างสะสม/เป้าหมายสะสม) X 100
- ช่องที่ (13) รายงานผลสะสมเทียบเป้าหมายสะสม คิดเป็นร้อยละ (ผลสะสม/เป้าหมายสะสม) X 100
- ช่องที่ (14) รายงานผลสะสมเทียบเป้าหมายปี คิดเป็นร้อยละ (ผลสะสม/เป้าหมายปี) X 100
- ช่องที่ (15) ผลสะสมเทียบเป้าหมายปี ถ่วงน้ำหนัก 40%
- ช่องที่ (16) รายงานเป้าหมายรายไตรมาส (เป้าหมายสะสม/เป้าหมายปี) X 40
- ช่องที่ (17) รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส (ผลสะสม/เป้าหมายปี) X 40
- ช่องที่ (18) ระบุระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงรายไตรมาส ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (19) ระบุระดับของผลกระทบ/ผลเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง รายไตรมาส
- ช่องที่ (20) ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยง คำนวณตามสูตร Risk Severity (สูตรคำนวณ $L \times e^{\text{Impact}}$)
- ช่องที่ (21) รายงานผลการลดระดับความเสี่ยง โดยคิดเป็นร้อยละ และถ่วงน้ำหนัก วิธีการคำนวณ คือ

$$[(\text{Existing} - \text{Actual}) / (\text{Existing} - \text{Preferred})] \times \text{น้ำหนัก}$$
- ช่องที่ (22) กำหนดรายละเอียดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 5 ระดับ ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (23) กำหนดรายละเอียดระดับผลกระทบของความเสี่ยง 5 ระดับ ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (24) กำหนดเป้าหมายสะสมตามแผนการจัดการความเสี่ยง
- ช่องที่ (25) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง โดยคิดเป็นร้อยละ และถ่วงน้ำหนัก
 วิธีการคำนวณ คือ ผลความสำเร็จของแผนจัดการความเสี่ยง (A) = A X 50/100 (น้ำหนัก)

- ช่องที่ (26) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง วิธีการคำนวณ คือ [เป้าหมาย (40%) + IxL (10%) + มาตรการ (50%)]
- ช่องที่ (27) รายงานผลของการดำเนินงานตามเป้าหมาย โดยคิดเป็นร้อยละ และถ่วงน้ำหนัก วิธีการคำนวณ คือ ผลของการดำเนินงานตามเป้าหมาย (B) = B X 40/100 (น้ำหนัก)
- ช่องที่ (28) รายงานผลการลดระดับความเสี่ยง โดยคิดเป็นร้อยละ และถ่วงน้ำหนัก วิธีการคำนวณ คือ [(Existing – Actual) / (Existing - Preferred)] X น้ำหนัก
- ช่องที่ (29) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง โดยคิดเป็นร้อยละ และถ่วงน้ำหนัก วิธีการคำนวณ คือ ผลความสำเร็จของแผนจัดการความเสี่ยง (A) = A X 50/100 (น้ำหนัก)
- ช่องที่ (30) กำหนดเป้าหมายสะสมผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง
- ช่องที่ (31) รายงานผลการดำเนินงานสะสมของผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง
- ช่องที่ (32) ระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง KRI ตามที่ระบุใน Risk 01
- ช่องที่ (33) รายงานปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- ช่องที่ (34) รายงานแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- ช่องที่ (35) รายงานผลการลดระดับความรุนแรงในตาราง Risk Matrix

แบบประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การตอบสนองต่อความเสี่ยง (2)	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์
(1)	ลดความเสี่ยง (Treat)	(3)	(4)	(5)
	ยอมรับ (Take)			
	ถ่ายโอน (Transfer)			
	หลีกเลี่ยง (Terminate)			
สรุปทางเลือก	(6)			

การกรอก แบบประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ช่องที่ (1) ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร

ช่องที่ (2) ทางเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยง

- ลดความเสี่ยง (Treat) หามาตรการควบคุมเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดทำแผนสำรอง
- ยอมรับ (Take) การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องดำเนินการใดๆ แต่มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ถ่ายโอน (Transfer) โอนย้ายความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย จัดหาตัวแทนจำหน่าย (Sale Agent) การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ มาดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น
- หลีกเลี่ยง (Terminate) ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือหยุดทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เช่น เลื่อนกำหนดการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

ช่องที่ (3) ระบุรายละเอียดการจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ช่องที่ (4) ระบุต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการจัดการต่อความเสี่ยง (Cost)

ช่องที่ (5) ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการต่อความเสี่ยง (Benefit)

ช่องที่ (6) ระบุทางเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน

2.1 วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในตามแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ด้าน คือ

- **ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

- **ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

- **ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

2.2 หลักการแนวคิดและองค์ประกอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

แนวคิดของการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ ทั้งนี้ การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงาน โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน ที่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงาน และควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ตามกรอบแนวคิดการควบคุมภายใน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 – องค์กรแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง และจริยธรรม

หลักการที่ 2 – ผู้กำกับดูแลขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

หลักการที่ 3 – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

หลักการที่ 4 – องค์กรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจพัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 5 – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 6 – องค์กรระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

หลักการที่ 7 – องค์กรระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

หลักการที่ 8 – องค์กรพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ 9 – องค์กรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุม ได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับขององค์กร ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 10 – องค์กร ระบุ และพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ 11 – องค์กรระบุ และพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ 12 – องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 13 – องค์กร จัดทำ หรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ 14 – องค์กร มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึง วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ 15 – มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการ ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 16 – องค์กร ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หลักการที่ 17 – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

2.3 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

2.3.1 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

กรณีมีการจัดตั้งหน่วยงานระดับฝ่ายและเกิดกระบวนการทำงานใหม่จากการปรับโครงสร้างองค์กร หน่วยงานระดับฝ่ายดังกล่าวต้องจัดวางระบบการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับฝ่าย (วค.2-1) โดยระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ และจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับฝ่ายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้ง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ติดตาม รวบรวม ประเมินผลการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อจัดทำหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (วค.1) และรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (วค.2) นำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่ลงนาม และจัดส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

2.3.2 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

2.3.2.1 จัดทำแผนการควบคุมภายใน กำหนดให้หน่วยงานระดับฝ่ายประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยวิธีประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ตามแบบฟอร์ม CSA 01 โดยพิจารณาจากประเด็นจุดอ่อนตามภารกิจของกระบวนการที่สำคัญ เช่น จุดอ่อน/ความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ ผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในของปีก่อนที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ โอกาสเกิดทุจริต ผลสอบทานจากสายงานตรวจสอบ ตัวชี้วัด (KPI)/ Functional Description และหากพบจุดอ่อนที่เห็นควรปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้กำหนดแผน/กิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ตามแบบฟอร์ม CSA 02 โดยให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรวบรวม ประมวลผลแผนการควบคุมภายในในภาพรวมของบริษัท นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ก่อนสิ้นปีบัญชี และคณะกรรมการ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติเพื่อรับทราบ

2.3.2.2 หน่วยงานระดับฝ่ายดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในและรายงานผลการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์ม CSA02 หากผลการดำเนินงานมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้ระบุ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข โดยจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน ในภาพรวมของบริษัท เสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ เพื่อรับทราบเป็นรายไตรมาส

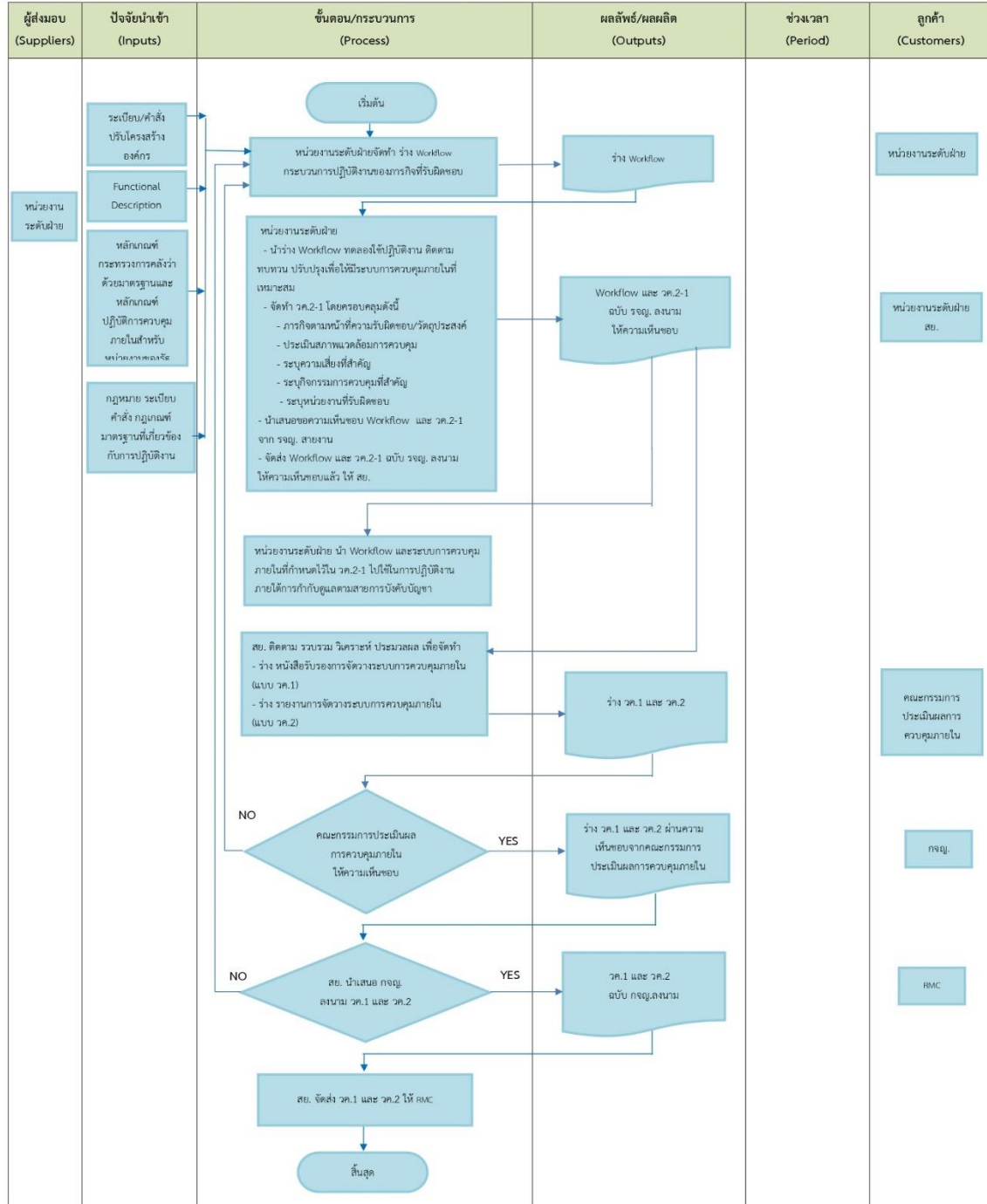
เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามแผนการควบคุมภายในที่กำหนด ให้ประเมินผลสำเร็จของการปรับปรุงการควบคุมภายในตามเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามเป้าหมาย น้ำหนัก 40% 2) ผลการลดระดับความเสี่ยง น้ำหนัก 10% 3) ผลการดำเนินงานการปรับปรุงการควบคุมภายใน น้ำหนัก 50% รวมทั้งหมด 100% โดยผลประเมินต้องไม่ต่ำกว่า 70% (อ้างอิงเกณฑ์จากแบบประเมินตนเองของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งคณะประจำปี 2565 เกณฑ์ 70 คะแนนขึ้นไป : ประสิทธิภาพเกณฑ์ปกติ) ทั้งนี้ แผนการควบคุมภายในที่ผลประเมินต่ำกว่า 70% ให้หน่วยงานระดับฝ่ายพิจารณานำแผนดังกล่าวไปดำเนินการ ดังนี้ 1) ยกระดับขึ้นเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรหรือสายงาน 2) นำไปจัดทำเป็นแผนการควบคุมภายในในปีต่อไป หรือ 3) หน่วยงานระดับฝ่ายประเมินว่าสามารถบริหารจัดการ ควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้เอง ให้เร่งดำเนินการและรายงานผลต่อ รณญ. สายงาน ในฐานะแนวป้องกันระดับที่ 1 อย่างต่อเนื่อง

2.3.2.3 จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของบริษัท

ภายหลังการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองตามข้อ 2.3.2.1 ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต้องจัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมแนบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาก่อนลงนามในแบบ ปค.1 ปค.4 ปค.5 โดยนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และจัดส่งให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมภายในวันที่ 31 มีนาคมของทุกปี

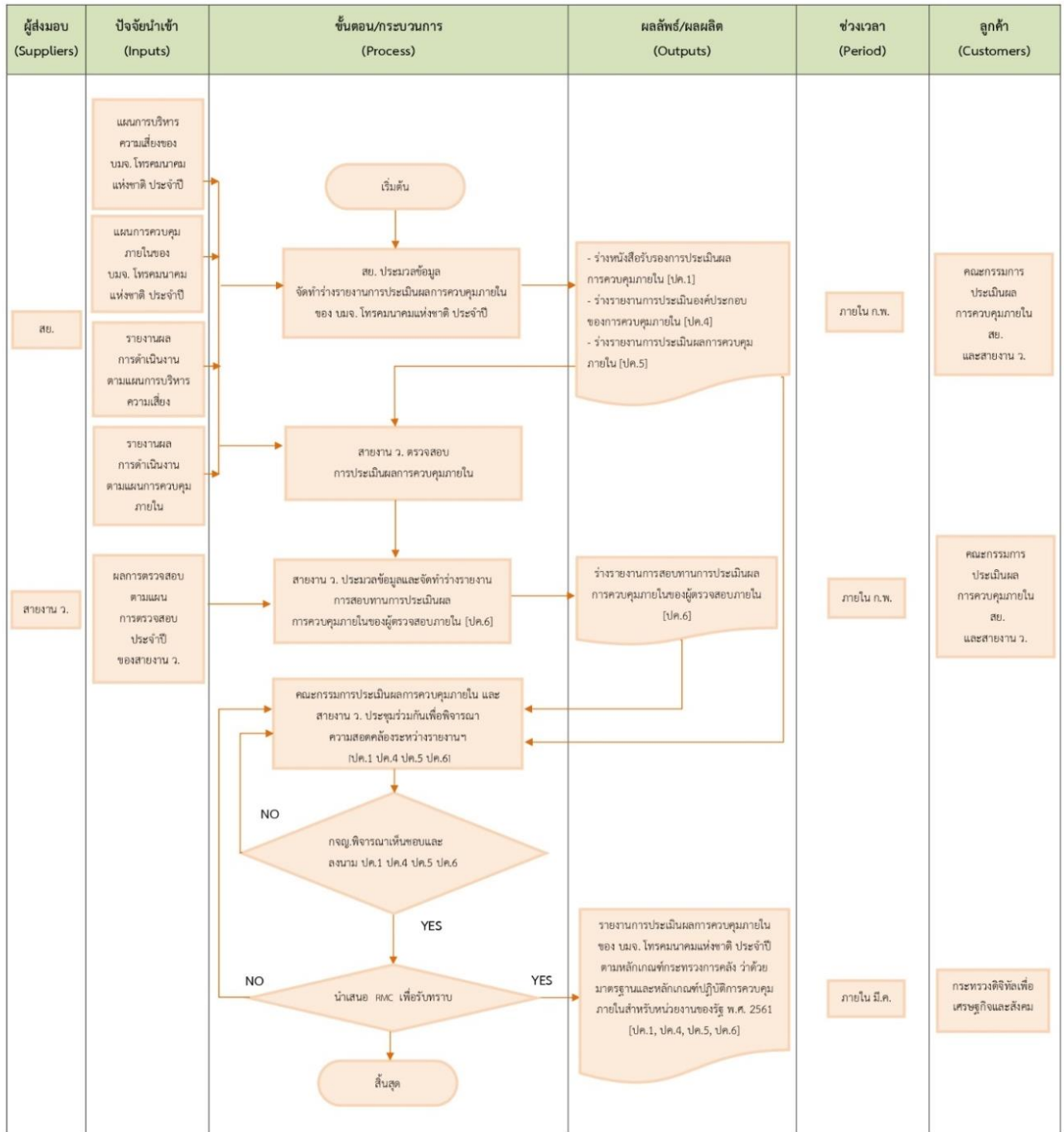
2.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.4.1 ขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ (สำหรับหน่วยงานระดับฝ่ายที่จัดตั้งขึ้นใหม่และมีกระบวนการทำงานใหม่)



2.4.3 ขั้นตอนการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ

ประจำปี



2.5 แบบฟอร์มการควบคุมภายใน

2.5.1 แบบฟอร์มการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

2.5.1.1 แบบฟอร์มรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน - หน่วยงานระดับฝ่าย (แบบ วก.2-1)

แบบ วก. 2-1

ฝ่าย..... (1) สายงาน..... (2)
 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
 ระยะเวลาตั้งแต่ (3) ถึง (4)

ภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบ/ วัตถุประสงค์	สภาพแวดล้อม การควบคุม	ความเสี่ยงที่สำคัญ	กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

ลงนามผู้จัดทำ (10)	(.....)	ลงนามผู้อนุมัติ (11)	(.....)
ตำแหน่ง (ผจก.)		ตำแหน่ง (กจญ./รจญ.)	
วันที่		วันที่	
ชื่อผู้ประสานงาน (ตัวบรรจง)	(12)	สังกัด	โทรศัพท์

การกรอกแบบฟอร์ม วก.2.-1

- ช่องที่ (1) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของหน่วยงานระดับฝ่ายที่จัดตั้งขึ้นใหม่
- ช่องที่ (2) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของสายงาน
- ช่องที่ (3) ระบุวัน/เดือน/ปี ที่หน่วยงานระดับฝ่ายจัดตั้งขึ้นใหม่
- ช่องที่ (4) ระบุวัน/เดือน/ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- ช่องที่ (5) ระบุภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบตาม Functional Description และระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- ช่องที่ (6) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน เช่น โครงสร้าง นโยบาย วัฒนธรรมของหน่วยงาน เป็นต้น
- ช่องที่ (7) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- ช่องที่ (8) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามช่องที่ (7)
- ช่องที่ (9) ระบุชื่อหน่วยงานระดับฝ่ายหรือส่วนงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- ช่องที่ (10) ลงนามผู้จัดทำ ระดับ ผจก. และ วัน/เดือน/ปี ที่จัดทำ
- ช่องที่ (11) ลงนามผู้อนุมัติ ระดับ กจญ./รจญ. และ วัน/เดือน/ปี ที่อนุมัติ (หน่วยงานที่ขึ้นตรงกับ กจญ. ให้ กจญ. เป็นผู้ลงนามอนุมัติ)
- ช่องที่ (12) ชื่อ - สกุล (ตัวบรรจง) และ เบอร์โทรศัพท์ ของผู้ติดต่อประสานงานในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

2.5.1.2 แบบฟอร์มหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (แบบ วค.1)

แบบ วค. ๑

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่)
 ตาม.....(๓)..... เมื่อวันที่...(๔).....เดือน.....พ.ศ.
 และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่...(๕).....เดือน.....พ.ศ.
 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
 สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
 หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
 ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติ
 ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ
 (๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....
 ตำแหน่ง.....(๘).....
 วันที่...(๙)..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
 กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- (๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

2.5.1.3 แบบฟอร์มรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (แบบ วก.2)

แบบ วก. ๒

.....(๑).....
 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
 ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๘).....
 ตำแหน่ง(๙).....
 วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วก. ๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- (๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

การกรอกแบบฟอร์ม CSA 01 ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน

คำอธิบายแบบฟอร์ม CSA01

ช่องที่ (01-1) ระบุปีที่ประเมิน

ช่องที่ (01-2) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของหน่วยงานระดับฝ่าย

ช่องที่ (01-3) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของสายงาน

ช่องที่ (01-4) ระบุวัน/เดือน/ปี ที่ประเมินการควบคุมภายใน

ช่องที่ (01-5) ระบุภารกิจสำคัญของหน่วยงานระดับฝ่ายที่นำมาประเมินการควบคุมภายใน

ช่องที่ (01-6) ระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของภารกิจสำคัญที่นำมาประเมินการควบคุมภายใน
ตามที่ระบุในช่องที่ (01-5)

การกำหนดวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามหลัก SMART ดังนี้

Specific - มีความชัดเจน

Measurable - สามารถวัดผลได้

Achievable - สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

Relevant - สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

Time Constraint - กำหนดเวลาชัดเจน

ช่องที่ (01-7) ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

ช่องที่ (01-8) ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร **ที่ส่งผลกระทบต่อ**

สูงสุดต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และหน่วยงานระดับฝ่ายสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

ช่องที่ (01-9) ระบุกิจกรรมการควบคุม/วิธีการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันที่ช่วยควบคุม/ลดผลกระทบ
จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ช่องที่ (01-10) ระบุคะแนนการประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ 3 ด้าน ประกอบด้วย

ช่องที่ (01-10.1) ผลดำเนินงานที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ช่องที่ (01-10.2) กระบวนการควบคุม

ช่องที่ (01-10.3) การติดตาม

โดยใช้เกณฑ์ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ (อ้างอิงจาก การบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ข้อ 3.3 การกำหนดกิจกรรม
การควบคุม (Selects and develops Control Activities))

ช่องที่ (01-11) สรุปผลการประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์ประเมินความเพียงพอ
ของการควบคุมที่มีอยู่ (อ้างอิงจาก การบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการ

บริหารความเสี่ยง (Performance) ข้อ 3.3 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and develops Control Activities))

- กรณีการประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ “เพียงพอ” ไม่ต้องจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปี โดยให้ข้ามไปทำ ช่องที่ (01-20) ถึง (01-22)

- กรณีการประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ “ไม่เพียงพอ” ให้จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปี โดยให้ทำช่องที่ (01-12) ถึงช่องที่ (01-22)

ช่องที่ (01-12) ระบุระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์โอกาสเกิดความเสี่ยงจากช่อง (01-18) และผลกระทบจากช่อง (01-19) ดังนี้

L : ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในปัจจุบัน

I : ประเมินระดับผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายในปัจจุบัน

ช่องที่ (01-13) ระบุชื่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คาดหวัง

ช่องที่ (01-14) ระบุระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง โดยใช้เกณฑ์โอกาสเกิดความเสี่ยงจากช่อง (01-18) และผลกระทบจากช่อง (01-19) ดังนี้

L : ประเมินระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงภายหลังดำเนินการตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน

แล้ว

I : ประเมินระดับผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายภายหลังดำเนินการตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในแล้ว

ช่องที่ (01-15) ระบุระดับความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เท่ากับ 0 เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

ช่องที่ (01-16) ระบุผู้รับผิดชอบแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ช่องที่ (01-17) ระบุวัน/เดือน/ปี ที่แล้วเสร็จตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ช่องที่ (01-18) กำหนดเกณฑ์วัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากสาเหตุความเสี่ยงในช่องที่ (01-8)

ช่องที่ (01-19) กำหนดเกณฑ์วัดระดับผลกระทบ (Impact : I) ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากเป้าหมายในช่องที่ (01-6)

ช่องที่ (01-20) ลงนามผู้รายงาน ระดับ ผจก./ผจศ. และ วัน/เดือน/ปี ที่รายงาน

ช่องที่ (01-21) ลงนามผู้อนุมัติ ระดับ กจญ./รจญ. และ วัน/เดือน/ปี ที่อนุมัติ

(หน่วยงานที่ขึ้นตรงกับ กจญ. ให้นำเสนอ กจญ. เป็นผู้ลงนามอนุมัติ)

ช่องที่ (01-22) ชื่อ - สกุล (ตัวบรรจง) และเบอร์โทรศัพท์ของผู้ติดต่อประสานงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน

2.5_2.2 แบบฟอร์มการปรับปรุงควบคุมภายในและรายงานผล (CSA02)

หน่วยงาน (02-1) สายงาน (02-2) สถานะ ไตรมาสที่/25..... (02-3)

ชื่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน (02-4)

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (02-5)

(1) ผลลัพธ์ของเป้าหมาย (น้ำหนัก 40%)
(02-6)
ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามเป้าหมาย (40%) =% (จะประเมิน ณ)

(2) การลดระดับความเสี่ยง (LxI) (น้ำหนัก 10%)			
ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่	=	.. x ..	(02-8)
ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง	=	.. x ..	(02-9)
Risk Tolerance	=	0 x 0	(02-10)
ระดับความเสี่ยงหลังจัดการ (Actual)	=	.. x ..	(02-11)
ผลการลดระดับความเสี่ยง (10%) =%	(จะประเมิน ณ)	(02-12)

(3) กิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน (น้ำหนัก 50%)										
กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินงาน (02-14)				น้ำหนัก (%)	ผลสำเร็จ (%)	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข	
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4						
(02-13)					(02-15)	(02-16)	(02-18)	(02-19)	(02-20)	
เป้าหมายสะสมรายไตรมาส (%) (02-21)					100	(02-17)				
ผลสำเร็จของกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน (50%) =% (02-22)									
ผลงานรวม (1)+(2)+(3) =% (02-23)									

ลงนามผู้รายงาน (02-24)	()	ลงนามผู้อนุมัติ (02-25)	()
ตำแหน่ง (มจก./มจต.)		ตำแหน่ง (กจญ./รจญ.)	
วันที่	วันที่
ชื่อผู้ประสานงาน (ตัวบรรจง) (02-26)		โทรศัพท์	

การกรอกแบบฟอร์ม CSA 02

1. ขั้นตอนการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปี ให้กรอกข้อมูลเฉพาะช่อง (02-1) ถึง (02-2), (02-4) ถึง (02-5), (02-08) ถึง (02-09), (02-13) ถึง (02-15), (02-18), (02-21), (02-24) ถึง (02-26)
2. ขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส ให้กรอกข้อมูลทุกช่อง

คำอธิบายแบบฟอร์ม CSA02

ช่องที่ (02-1) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของหน่วยงานระดับฝ่ายที่จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-2)

ช่องที่ (02-2) ระบุชื่อเต็ม (ชื่อย่อ) ของสายงานที่จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-3)

ช่องที่ (02-3) ระบุไตรมาสที่...../ ปี ที่รายงานผลดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ช่องที่ (02-4) ระบุชื่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-13)

ช่องที่ (02-5) ระบุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-6)

ช่องที่ (02-6) ระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส

ช่องที่ (02-7) สรุปผลลัพธ์จากการดำเนินงานในแต่ละไตรมาสสะสม โดยเทียบกับเป้าหมาย และ
ถ่วงน้ำหนัก 40

วิธีการคำนวณ คือ ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน * 40/เป้าหมาย

ช่องที่ (02-8) ระบุระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Lxi) ให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-12)

ช่องที่ (02-9) ระบุระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (Lxi) ให้ตรงกับ CSA 01 ช่องที่ (01-14)

ช่องที่ (02-10) ระบุระดับความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เท่ากับ 0
เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

ช่องที่ (02-11) ระบุระดับความเสี่ยงหลังจัดการ (Actual Risk) (Lxi) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
หลังจากจัดการการควบคุมภายในแล้ว

ช่องที่ (02-12) ระบุผลการลดระดับความเสี่ยง (ประเมินเมื่อสิ้นสุดแผนควบคุมภายใน) โดยถ่วงน้ำหนัก 10
วิธีการคำนวณ คือ

$$[(\text{Existing} - \text{Actual}) / (\text{Existing} - \text{Preferred})] \times 10$$

หมายเหตุ ใช้ค่าระดับความรุนแรงจากแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile (อ้างอิง การบริหารความเสี่ยง
องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ข้อ 3.5 การจัดลำดับ
ความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

- ช่องที่ (02-13) ระบุกิจกรรม/ขั้นตอน การดำเนินงานการปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
- ช่องที่ (02-14) กำหนดเส้นระยะเวลาดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น-สิ้นสุดแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนของแผนและผลการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส เปรียบเทียบกัน
- ช่องที่ (02-15) ระบุน้ำหนักของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน เป็นร้อยละ โดยน้ำหนักรวมทุกกิจกรรม/ขั้นตอนเท่ากับ 100
- ช่องที่ (02-16) ระบุความคืบหน้าจากการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนในแต่ละไตรมาส เป็นร้อยละไม่เกินน้ำหนักที่ระบุในช่องที่ (02-15)
- ช่องที่ (02-17) ระบุร้อยละของผลสำเร็จที่คาดว่าจะแล้วเสร็จในแต่ละไตรมาส
- ช่องที่ (02-18) ระบุผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน
- ช่องที่ (02-19) รายงานรายละเอียดของผลการดำเนินงาน พร้อมแนบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- ช่องที่ (02-20) กรณีผลการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน ไม่เป็นไปตามระยะเวลา/เป้าหมายของแผน ให้ระบุปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข พร้อมแนบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- ช่องที่ (02-21) ระบุร้อยละของเป้าหมายสะสมที่คาดว่าจะแล้วเสร็จในแต่ละไตรมาส
- ช่องที่ (02-22) สรุปผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยคิดเป็นร้อยละและถ่วงน้ำหนัก 50
วิธีการคำนวณ คือ ผลสำเร็จ ช่องที่ (02-17) / 2
- ช่องที่ (02-23) ผลดำเนินงานรวมของแผน เท่ากับ ผลรวมของช่องที่ (02-7) + ช่องที่ (02-12) + ช่องที่ (02-22)
- ช่องที่ (02-24) ลงนามผู้รายงาน ระดับ ผจก./ผจศ. และ วัน/เดือน/ปี ที่รายงาน
- ช่องที่ (02-25) ลงนามผู้อนุมัติ ระดับ กจญ./รจญ. และ วัน/เดือน/ปี ที่อนุมัติ
(หน่วยงานที่ขึ้นตรงกับ กจญ. ให้นำเสนอ กจญ. เป็นผู้ลงนามอนุมัติ)
- ช่องที่ (02-26) ระบุชื่อ - สกุล ตัวบรรจง และ เบอร์โทรศัพท์ ของผู้ติดต่อประสานงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน

2.5.3 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี

2.5.3.1 แบบฟอร์มหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)
 - ๑.๑.....
 - ๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)
 - ๒.๑.....
 - ๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป

2.5.3.2 แบบฟอร์มรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

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

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

2.5.3.3 แบบฟอร์มรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คู่มีค่ากับ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

เอกสารอ้างอิง

1. เอกสารประกอบการสัมมนา เภณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2564
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
3. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

ภาคผนวก

กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

ด้วยในการประชุมคณะกรรมการบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๖ มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนั้น เพื่อให้กรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และพนักงานบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) รับทราบและเข้าใจในวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ ๑๙/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ จึงมีมติออกกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. คำนิยาม

- ๑.๑ “บริษัท” หมายถึง บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- ๑.๒ “คณะกรรมการบริษัท” หมายถึง คณะกรรมการบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- ๑.๓ “กรรมการบริษัท” หมายถึง กรรมการบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- ๑.๔ “คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๑.๕ “ประธานกรรมการ” หมายถึง ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๑.๖ “กรรมการ” หมายถึง กรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๑.๗ “ฝ่ายบริหาร” หมายถึง กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการฝ่าย

๒. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการ มีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท ในการสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่งเสริมให้เกิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบ และบูรณาการเพื่อสนับสนุนและส่งผลให้บริษัท เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถสร้างคุณค่าจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดีในภาพรวมของบริษัทได้ รวมทั้งมีการดำเนินการที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดีตามมาตรฐานสากล

๓. องค์ประกอบของคณะกรรมการ

- ๓.๑ ประธานกรรมการและกรรมการ ต้องเป็นกรรมการบริษัท ที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริษัท จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน และไม่เกิน ๕ คน
- ๓.๒ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานกลยุทธ์ เป็นเลขานุการ
- ๓.๓ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มกลยุทธ์องค์กร เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๓.๔ คณะกรรมการ อาจเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการได้

๔. คุณสมบัติของกรรมการและลักษณะต้องห้ามของประธานกรรมการและกรรมการ

๔.๑ ประธานกรรมการและกรรมการต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

๔.๒ ประธานกรรมการไม่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท

๔.๓ สามารถอุทิศเวลาอย่างเพียงพอให้กับการปฏิบัติงานในฐานะประธานกรรมการและกรรมการ

๔.๔ เป็นผู้ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีความคิดเชิงก้าวหน้า ทันสมัย รวมทั้งสามารถแสดงความเห็นได้โดยอิสระ

๔.๕ ประธานกรรมการและกรรมการต้องมีคุณสมบัติและต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

๔.๕.๑ มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบห้าปีบริบูรณ์

๔.๕.๒ ไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสียทางจริยธรรม จรรยาบรรณ และการประกอบอาชีพตามกฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพ

๔.๕.๓ ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท

๕. การพ้นจากตำแหน่ง

๕.๑ ประธานกรรมการและกรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

๕.๑.๑ พ้นสภาพการเป็นกรรมการบริษัท

๕.๑.๒ ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามข้อ ๔

๕.๑.๓ ลาออก

๕.๑.๔ คณะกรรมการบริษัทมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

๕.๒ เมื่อมีกรณีตามข้อ ๕.๑ ให้กรรมการเท่าที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ และให้ถือว่าคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการเท่าที่มีอยู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นจำนวนกรรมการเหลือน้อยกว่าจำนวนที่จะเป็นองค์ประชุมจากกรรมการทั้งหมด

๖. อำนาจหน้าที่

๖.๑ ศึกษา เสนอแนะ แผนบริหารความเสี่ยง แผนควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ของบริษัท

๖.๒ พิจารณาให้ความเห็นชอบ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC Policy) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เพื่อสร้างความรับผิดชอบ และคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่ออนุมัติ และให้ถ่ายทอดและเผยแพร่ นโยบายนี้ ต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบาย ดังกล่าว อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของบริษัท และมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

๖.๓ กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC Policy) ที่กำหนดไว้

- ๖.๔ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัท ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่กระทรวงการคลังและหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ กำหนด
- ๖.๕ พิจารณาให้การสนับสนุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งการกำหนดกระบวนการ การสร้างบรรยากาศ และความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของบริษัทด้านบริหารความเสี่ยง ที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมของบริษัท
- ๖.๖ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อรับทราบเป็นระยะ ๆ ในภาวะปกติ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส หรือในภาวะพิเศษที่พบว่ามีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผลดำเนินงานของบริษัทเกิดขึ้น ให้มีการรายงานพิเศษนอกเหนือจากการรายงานปกติ โดยเร็ว
- ๖.๗ อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัท ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการจัดการความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ที่สัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังผลสำเร็จโดยรวมต่อบริษัท
- ๖.๘ อนุมัติแผนควบคุมภายในประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัท ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ผลการประเมินความเสี่ยงบริษัท ภาระหน้าที่งานกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง ผลการสอบทานจากหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นต้น พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลการควบคุมภายใน (Key Control Indicator) เพื่อใช้วัดประสิทธิผลในการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- ๖.๙ อนุมัติแผนและการทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) โดยพิจารณาความเชื่อมโยงเป้าหมายและยุทธศาสตร์บริษัท เพื่อรองรับภาวะวิกฤติต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดการหยุดชะงักของกระบวนการสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะด้านดิจิทัล รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในภาวะพิเศษ (หากมี)
- ๖.๑๐ กำหนดหลักการและให้ความเห็นชอบในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเป็ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท (Risk Tolerance) รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ
- ๖.๑๑ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปี รายไตรมาส เพื่อติดตามและเร่งรัดผลดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- ๖.๑๒ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของบริษัท เสนอกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- ๖.๑๓ ประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง
- ๖.๑๔ รายงานผลการดำเนินงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท เป็นระยะ ๆ อย่างน้อยรายไตรมาส
- ๖.๑๕ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

๗. การประชุมคณะกรรมการ

- ๗.๑ คณะกรรมการต้องประชุมร่วมกันอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยประธานกรรมการมีอำนาจในการเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น
- ๗.๒ ในการประชุมต้องมีองค์ประชุมประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

- ๗.๓ หากประธานกรรมการหรือกรรมการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ ประธานกรรมการหรือกรรมการท่านนั้นอาจใช้วิธีประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้
- ๗.๔ มติที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการหนึ่งคนมีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- ๗.๕ ในการประชุมคณะกรรมการ อาจเชิญฝ่ายบริหาร พนักงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในวาระการประชุมนั้น ๆ เข้าร่วมประชุมและขอข้อมูลได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อขอข้อมูลหรือส่งเอกสารข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่
- ๗.๖ ให้เลขานุการคณะกรรมการจัดเตรียมวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม และนำเสนอคณะกรรมการก่อนการประชุมอย่างน้อย ๓ วันทำการ เว้นแต่เป็นกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนที่ไม่อาจดำเนินการได้ทันตามกำหนดเวลาดังกล่าว ต้องได้รับความเห็นชอบจากประธานกรรมการก่อน และให้เลขานุการคณะกรรมการเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุม

๘. อำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ

เป็นไปตามระเบียบและคำสั่งคณะกรรมการบริษัท โทคมธนาคารแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยการประเมินผลงานของคณะกรรมการ รายบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และรายงานผลการประเมินพร้อมทั้งปัญหาอุปสรรค ที่เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ให้คณะกรรมการบริษัททราบ

๑๐. ค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

ค่าเบี้ยประชุมจ่ายตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติตามที่บริษัทกำหนด

๑๑. การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตร

คณะกรรมการจะสอบทานและทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม รวมทั้งเสนอแนะการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามความเห็นสมควร และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ประกาศ ณ วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

พลเอก


(สุชาติ ฝั่งพุดมี)

ประธานกรรมการ บริษัท โทคมธนาคารแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<p>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือ ศักยภาพ อันเนื่องมาจาก กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือนโยบายไม่ชัดเจน ☞ การใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสม ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ ☞ การขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานของ nt /การขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง ☞ ความไม่โปร่งใสด้านการกำกับดูแลที่ดี เกิดการทับซ้อนของผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับประโยชน์องค์กร ☞ ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน หรือสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการให้แก่องค์กร ☞ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน ☞ การเกิดภัยพิบัติที่มีผลต่อองค์กร ☞ กำหนดแรงจูงใจไม่เหมาะสม /ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่ควรเป็น
<p>2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือ กระบวนการ</p>	<p>ด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดทิศทางให้สนองความต้องการผู้วิจัย หรือไม่สามารถกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ☞ การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ☞ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของบุคลากร ☞ การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามความต้องการ ☞ การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบการพัฒนา <p>ด้านขั้นตอนกระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ ขาดการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางอย่างทั่วถึง หรือสื่อสารล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ/เข้าใจผิด ☞ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ☞ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ☞ กระบวนการต่างๆ ใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมาก ☞ การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

	<ul style="list-style-type: none"> ☞ กำหนดระดับการอนุมัติและความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน หรือมาก/น้อยเกินไป ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล <p>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ ข้อมูลสารสนเทศ ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัย หรือไม่ตอบสนองความต้องการ/ใช้ในการตัดสินใจ ☞ ระบบงานไม่สมบูรณ์ ขาดความเชื่อมโยง ไม่พร้อมใช้งาน ไม่สามารถใช้หรือค้นหาสารสนเทศเมื่อต้องการ หรือมีฐานข้อมูลหลายแห่ง ☞ ข้อมูลสารสนเทศไม่ปลอดภัย ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ ☞ กู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินและการใช้งานได้ใหม่ล่าช้า/ทำไม่ได้อย่างสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลา ☞ การใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้อง และเชื่อมโยงไปยังตัววัดผลระดับองค์กร
<p>3. ความเสี่ยงทางการเงิน (FINANCIAL RISK) เป็นความเสี่ยงจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน การบริหารทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น/ลดลง ☞ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ไม่เหมาะสม ☞ กระแสเงินสดไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ☞ เสียโอกาสการลงทุน การประเมินการลงทุนไม่ถูกต้อง หรือไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ☞ จัดโครงสร้างทางการเงินระหว่างหนี้สินและเงินทุน ไม่สอดคล้องกัน ☞ องค์กรไม่ได้รับเงินตามระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ ☞ ผู้บริหารมีเจตนาที่จะดัดแปลงการเงินโดยไม่ตรงกับข้อเท็จจริง และไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่ยอมรับ ☞ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
<p>4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ ข้อสัญญา หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตาม นโยบายและวิธีการปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ ไม่รวบรวมกฎหมาย หรือ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ให้เจ้าหน้าที่รับทราบ และถือปฏิบัติ ☞ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบาย หรือเกิดความล่าช้า ทำให้อาจถูกปรับ/ลงโทษ ☞ ผู้บริหารไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ☞ การทุจริต ☞ การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพิจารณาอนุมัติ
คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

เลขที่รับ 3659
วันที่ 20 ต.ค. 2566
เวลา 14.07

ชจญ.ย.

เลขที่รับ 3197

วันที่ 19 ต.ค. 2566

เวลา 13.39 น.

รับส่ง 27 ต.ค. 66
รจญ.ย. 10.05 น.

เลขที่ เอ็นที สย./ 256

วันที่ 19 ตุลาคม 2566

เรื่อง คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2567

เลขที่รับ 3702

เรียน กจญ. ผ่าน รจญ.ย ชจญ.ย.

จาก ผจก.สย.

วันที่ 20 ก.ย. 66

เวลา 09.58 น.

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2567

ความเป็นมา

หลักเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อ ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร กำหนดให้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

สาระสำคัญ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยได้ทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาเพิ่มเติมจากฉบับเดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หลักเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) แนวทางของ COSO 2017 (Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 มีรายการที่ปรับปรุงดังนี้

หัวข้อที่ทบทวน/ปรับปรุง	เดิม	ใหม่
<u>ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง</u> 1) องค์ประกอบที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) - ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) - แบบฟอร์มการประเมิน	กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ทั้งในลักษณะตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)	กำหนดจุดที่ต้องปรับเปลี่ยนแผน (Trigger Point) โดยใช้ผลดำเนินงานของ KRI มากำหนดกิจกรรมตามเกณฑ์ในการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ทันตามสถานการณ์ ปรับให้สอดคล้องกับรายการที่ได้ปรับปรุง
<u>ส่วนที่ 2 การควบคุมภายใน</u> ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	-	เพิ่ม ขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (สำหรับหน่วยงานระดับฝ่ายที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และมีกระบวนการทำงานใหม่) พร้อมแบบฟอร์มการประเมิน

-2-

อำนาจอนุมัติ

เป็นของ กจญ. ตามคำสั่งคณะกรรมการบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ที่ 3/2564 ลว. 21 มกราคม 2564 เรื่อง มอบอำนาจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการแทนคณะกรรมการบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ข้อ 2.1

ประเด็นที่นำเสนอ

พิจารณาอนุมัติคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี 2567 เพื่อ สย.นำไปเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามประเด็นที่เสนอ จะขอบคุณยิ่ง



(นายอนุชา วีระนิติเวชสาร)

ความเห็นของ ขจญ.ย.

เรียน รจญ.ย.

- เพื่อโปรดพิจารณานำเสนอ กจญ. ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี 2567 ก่อนนำไปเผยแพร่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป



(นางศิริรุ่ง สุขศรี)

ขจญ.ย.

20 ต.ค. 2566

ความเห็นของ รจญ.ย.

เรียน กจญ.

- เพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี 2567. ก่อนนำไปเผยแพร่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป



(นายสุรเชษฐ์ ศรีพลกรัง)

รจญ.ย.

20 ต.ค. 2566

บันทึกข้อความ

พื่นเอก



(สรพชัยย์ ทูวานันท์)

กจญ.

27 / 10 / 66


เรียน ผสฯ และพนักงานทุกท่าน
เพื่อทราบและใช้เป็นข้อมูล
ในการดำเนินงานต่อไป



ผจก.สย. / 31 ต.ค.66

Dear Sr. Phachai Thuanan
27 Oct 66

- 1 ข้อคิดเห็นที่ 1



27 ต.ค 66

เลขที่ เอ็นที สย./ 256 วันที่ 19 ตุลาคม 2566

เรื่อง คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2567

-3-

สั่งการของ กจญ.

.....
.....
.....

ทพ อวต. 111111

พันเอก

(สรรพชัย หุระนันท์)

กจญ.

ต.ค. 2566

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ส่วนบริหารความเสี่ยง
โทรศัพท์ 0 2104 4669