

คู่มือการบริหารความเสี่ยง การยางแห่งประเทศไทย

ประจำปี ๒๕๕๙



กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร

โทรศัพท์: ๐-๒๔๓๓-๒๒๒๒ ต่อ ๓๔๔

โทรสาร: ๐๒-๔๒๔-๗๖๙๙

คำนำ

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดีนอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย

การบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย จะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้

ในโอกาสนี้ กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายวิจัยและแผน ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ฉบับแรกของปีงบประมาณ ๒๕๕๙ เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับของการยางแห่งประเทศไทย เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรต่อไป

ฝ่ายวิจัยและแผน
กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
เมษายน ๒๕๕๙

สารบัญ

บทที่ ๑ ข้อมูลองค์กร.....	๔
ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย.....	๔
วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย.....	๔
วิสัยทัศน์ของการยางแห่งประเทศไทย.....	๔
ค่านิยมองค์กร.....	๕
พันธกิจ.....	๕
เป้าประสงค์.....	๕
ตัวชี้วัดองค์กร.....	๖
ยุทธศาสตร์การยางแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๓.....	๖
บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง.....	๙
ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง.....	๙
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	๙
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	๑๐
คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง.....	๑๐
ประเภทของความเสี่ยง.....	๑๑
บทที่ ๓ นโยบายและหลักการการบริหารความเสี่ยง.....	๑๒
ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน.....	๑๔
หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง.....	๑๕
การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร.....	๑๗
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง.....	๑๘
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย.....	๒๐
บทที่ ๔ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย.....	๒๔
๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment).....	๒๔
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....	๒๕
๓. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification).....	๒๕
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	๒๙
๕. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response).....	๓๘
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities).....	๔๑
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication).....	๔๑
๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring).....	๔๒

ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง	๔๕
แบบ RM-๑.....	๔๖
แบบ RM-๒.....	๔๗
แบบ RM-๓.....	๔๘
ภาคผนวก ข. ประกาศ/คำสั่ง.....	๔๙
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย.....	๕๐
คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย.....	๕๑
คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย.....	๕๕
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย	๕๘
กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย	๖๐
ภาคผนวก ค ปัจจัยเสี่ยงในอดีต.....	๖๓

บทที่ ๑ ข้อมูลองค์กร

ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

ตามที่มีพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งกฎหมายบังคับใช้ในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘ นั้น ทำให้เกิดการรวม ๓ หน่วยงาน ที่เกี่ยวกับยางพารา เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน เป็น “การยางแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “กยท.” มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต และระบบตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง

๒) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยาง

๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง เพื่อลงทุนดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับยางพาราตามที่คณะกรรมการกำหนด

๔) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับประเทศผู้ผลิตยางพารา และองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับยางพารา

๕) ส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา

๖) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท. ตามที่คณะกรรมการกำหนด

บริหารงานโดย “คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย” มีผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยเป็นผู้บริหารกิจการของ กยท.

วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

๑) เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

๒) ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

๓) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

๔) ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ

๕) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

วิสัยทัศน์ของการยางแห่งประเทศไทย

“เป็นองค์กรนำด้านการบริหารกิจการยางพาราทั้งระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยาง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการยาง”

ค่านิยมองค์กร

REST = (ความสงบร่มเย็น/ร่มยาง) เป็นที่พึ่งของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยางพารา

R = Responsibility รับผิดชอบ

E = Ethical มีจริยธรรม

S = Service นำบริการ

T = Trust ดำเนินงานด้วยความน่าเชื่อถือ

พันธกิจ

- ๑) บริหารจัดการเกี่ยวกับเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตและอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา
- ๓) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิต และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง
- ๔) สร้างกลไกในการรักษาเสถียรภาพราคายางพารา
- ๕) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่
- ๖) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา และสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ยางของไทยในตลาดโลก

เป้าประสงค์

- ๑) เพื่อให้การผลิตยางพาราของประเทศตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำมีประสิทธิภาพ
- ๒) เพื่อให้ได้ผลงานหรือเทคโนโลยีจากงานวิจัยที่ช่วยในการสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ยาง
- ๓) เพื่อให้การดำเนินงานด้านตลาดและโลจิสติกส์ยางพารามีประสิทธิภาพ
- ๔) เพื่อให้การดำเนินงาน การจัดเก็บค่าธรรมเนียม และรายได้ขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕) เพื่อให้เกิดการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ทั้งระบบ
- ๖) การจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้รับการประเมินผลตามบันทึกข้อตกลง ไม่น้อยกว่าระดับ ๓
- ๗) เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลด้านยางพาราเป็นไปตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัดองค์กร

- ๑) รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า ๒๐๐,๐๐๐ บาท/ปี
- ๒) ปริมาณการใช้อย่างภายในประเทศเมื่อสิ้นสุดแผนปี ๒๕๖๓ เพิ่มขึ้นเป็น ๖๕๐,๐๐๐ ตัน หรืออย่างน้อยร้อยละ ๒๐ ของปริมาณการใช้อย่างภายในประเทศปี ๒๕๕๗ ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ ๕๔๑,๐๐๐ ตัน
- ๓) จำนวนของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการกิจการยางที่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและแปรรูป สามารถดำเนินการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของเป้าหมาย
- ๔) จำนวนเนื้อที่สวนปลูกแทนที่มีการเปลี่ยนพันธุ์ยางที่ให้ผลผลิตสูงกว่าพันธุ์ RRIM ๖๐๐ ในแต่ละปีไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมายการปลูกแทนและปลูกใหม่
- ๕) เกษตรกรชาวสวนยางมีระบบสวัสดิการ
- ๖) ได้ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และสนับสนุนเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตทั้งระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

ยุทธศาสตร์การยางแห่งประเทศไทย ปิงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การผลิตยางพาราของประเทศตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำมีประสิทธิภาพ

- ตัวชี้วัด :**
- ๑) จำนวนเนื้อที่สวนปลูกแทน เปรียบเทียบกับเป้าหมายในแต่ละปีไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐
 - ๒) จำนวนเนื้อที่สวนปลูกแทนที่มีการเปลี่ยนพันธุ์ยางที่ให้ผลผลิตสูงกว่าพันธุ์ RRIM ๖๐๐ ในแต่ละปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐
 - ๓) จำนวนของเกษตรกรชาวสวนยาง และสถาบันเกษตรกร ที่ได้รับการถ่ายทอดการผลิตและแปรรูป สามารถดำเนินการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของเป้าหมาย
 - ๔) จำนวนคู่มือการทำเกษตรที่เหมาะสมเผยแพร่แก่เกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า ๓ เรื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิต

เป้าประสงค์ : ได้ผลงานวิจัยหรือเทคโนโลยีจากงานวิจัยที่สนับสนุนประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิต

- ตัวชี้วัด :**
- ๑) จำนวนกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานความร่วมมืองานวิจัยกับต่างประเทศ อย่างน้อยปีละ ๒ กิจกรรม
 - ๒) จำนวนงานวิจัยที่ได้รับงานการตีพิมพ์/เผยแพร่ ในระดับชาติอย่างน้อยปีละ ๕ เรื่อง
 - ๓) จำนวนงานวิจัยที่ได้รับงานการตีพิมพ์/เผยแพร่ ในระดับนานาชาติ อย่างน้อยปีละ ๒ เรื่อง
 - ๔) จำนวนงานวิจัยที่มีการนำไปใช้ได้จริง และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ ๒ งานวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดและโลจิสติกส์

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานด้านตลาดและโลจิสติกส์อย่างพารามีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ๑) ตอบสนองข้อมูลข่าวสารด้านตลาดและโลจิสติกส์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
๒) จำนวนรูปแบบการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์
๓) มีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่เอื้อต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้าและบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการหารายได้และจัดเก็บค่าธรรมเนียมขององค์กร

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงาน การหารายได้ขององค์กร และการจัดเก็บค่าธรรมเนียม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ๑) จำนวนรายได้จากการดำเนินงาน (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization: EBITDA) ไม่น้อยกว่าที่กำหนด
๒) จำนวนปริมาณyangส่งออกที่จัดเก็บค่าธรรมเนียมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของปริมาณyangที่ส่งออกทั้งหมด
๓) ร้อยละความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ (ร้อยละ ถ่วงน้ำหนักระหว่างจำนวนโครงการและเงินงบประมาณ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้เกิดการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยางทั้งระบบ ให้มีรายได้เพิ่มขึ้น คุณภาพชีวิตดีขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด : ๑) จำนวนเกษตรกรชาวสวนยาง ที่ได้รับการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ของ กยท.
๒) จำนวนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ที่ได้รับการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ของ กยท.
๓) จำนวนผู้ประกอบการยางที่เข้ารับการฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์ : การจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

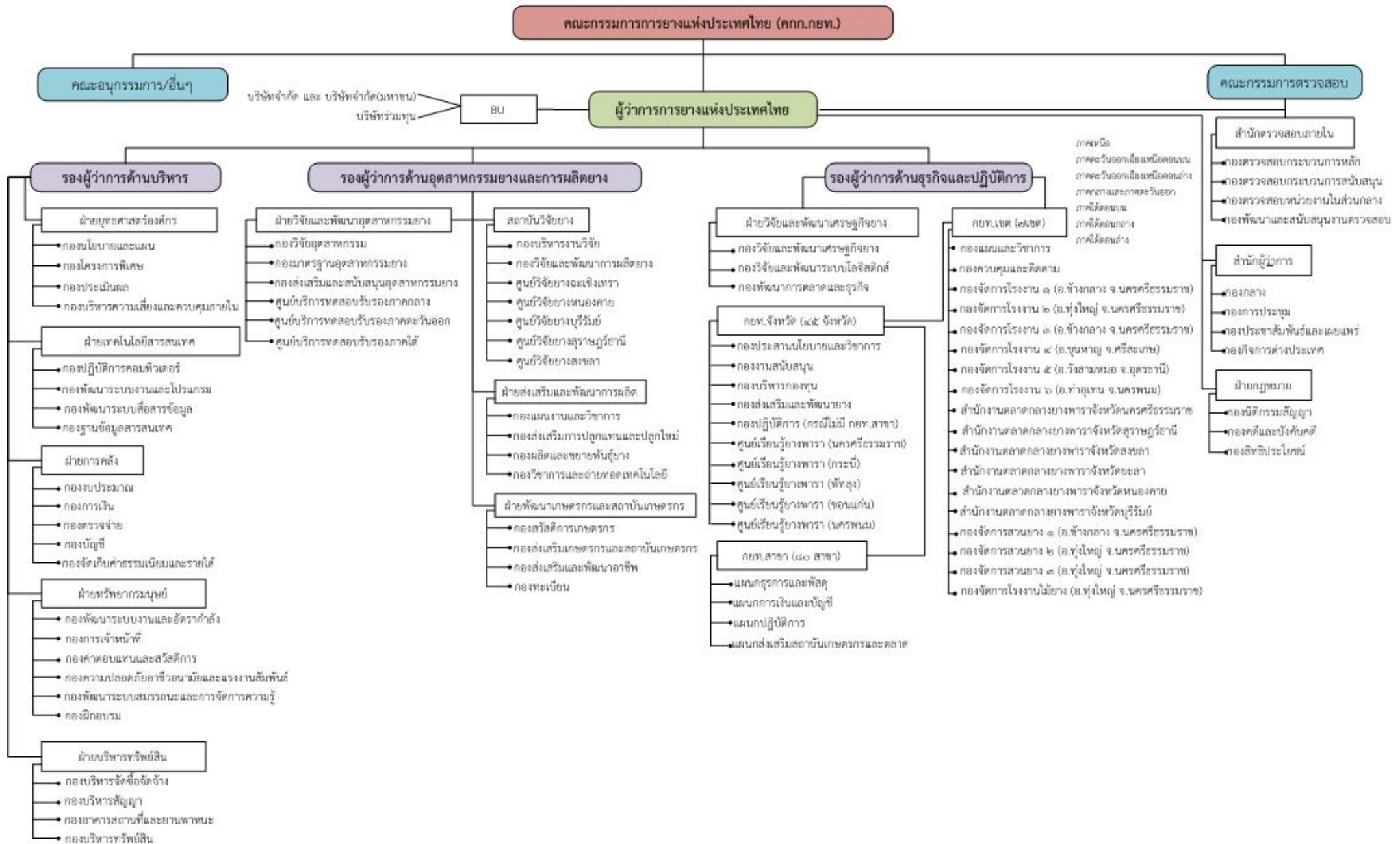
ตัวชี้วัด : ได้รับการประเมินผลตามบันทึกข้อตกลง ไม่น้อยกว่าระดับ ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การสนับสนุนนโยบายแห่งรัฐ

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลด้านยางพาราเป็นไปตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัด : ร้อยละของความสำเร็จของผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล

การยางแห่งประเทศไทย



บทที่ ๒ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)” เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีมติในที่ประชุม คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ เรื่องหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ให้ องค์กรรัฐวิสาหกิจจัดตั้งหน่วยงานเพื่อควบคุมดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการประเมินการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของ คณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่าง ถูกต้องและเหมาะสม

๒) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุม/ ป้องกันความเสียหายที่อาจจะ เกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน โดยการเรียนรู้/ ปรับปรุง/ แก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓) เพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการของ กยท. ผู้บริหาร และพนักงาน-ลูกจ้างทุกระดับ มีส่วน ร่วมในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร

๔) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กยท. สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ตาม เป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance)

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้บุคลากรของ กยท. ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ กยท. เป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ๓) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในขั้นตอน/วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- ๔) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- ๕) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- ๖) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิง เครื่องมือในการฝึกอบรม หรือใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ หรือโอกาส (Likelihood) ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือก่อให้เกิดความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยอาจแบ่งเป็นความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้นๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงด้านต่างๆที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงาน และระบบงานสนับสนุนต่างๆ และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สภาวะตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งตามกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆเพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กยท. แบ่งความเสี่ยง ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ งบประมาณที่ได้รับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและขาดระบบควบคุม การแทรกแซงทางการเมือง การตัดสินใจทำธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น

- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ

- ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กรอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้ แต่ก็อาจสร้างปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน หากสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะผู้นำของการรับมอบอำนาจ หรือเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินขององค์กร เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ - จ่ายเงินค่าจำหน่ายยาง การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงิน อาจเกิดผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

๕) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านการตลาด เช่น การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา เป็นต้น

บทที่ ๓ นโยบายและหลักการการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย พิจารณาเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงแล้ว มีมติให้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงกำหนดให้ส่วนงานของการยางแห่งประเทศไทยดำเนินการดังนี้

๑. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
๒. บริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันและแก้ไข ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ
๓. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผล การรายงาน และการสื่อสารข้อความ
๔. ส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๕. ติดตามและประเมินผล พร้อมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยทุกไตรมาส

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการสำคัญในการปฏิบัติ

๑. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง(Risk) และผลตอบแทน(Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
๒. กลยุทธ์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติ
๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของการยางแห่งประเทศไทย จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

/ต้องมีการ...

- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ ไปปฏิบัติในการยางแห่งประเทศไทย ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยทราบเป็นระยะ

๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

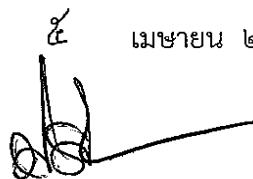
การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๙

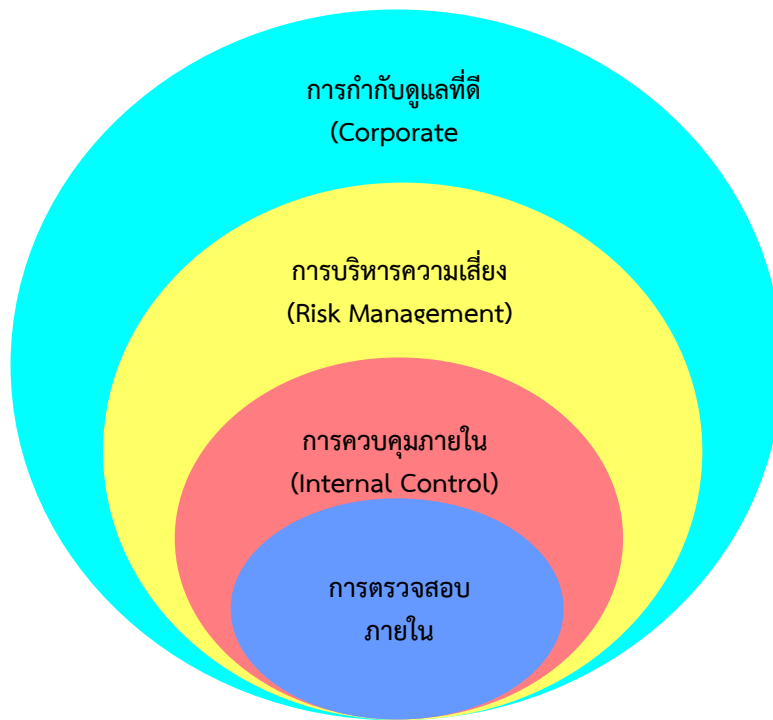


(นายประสิทธิ์ หมีดเส้น)

ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของการยางแห่งประเทศไทย

ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

การบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพต่อไปนี้



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

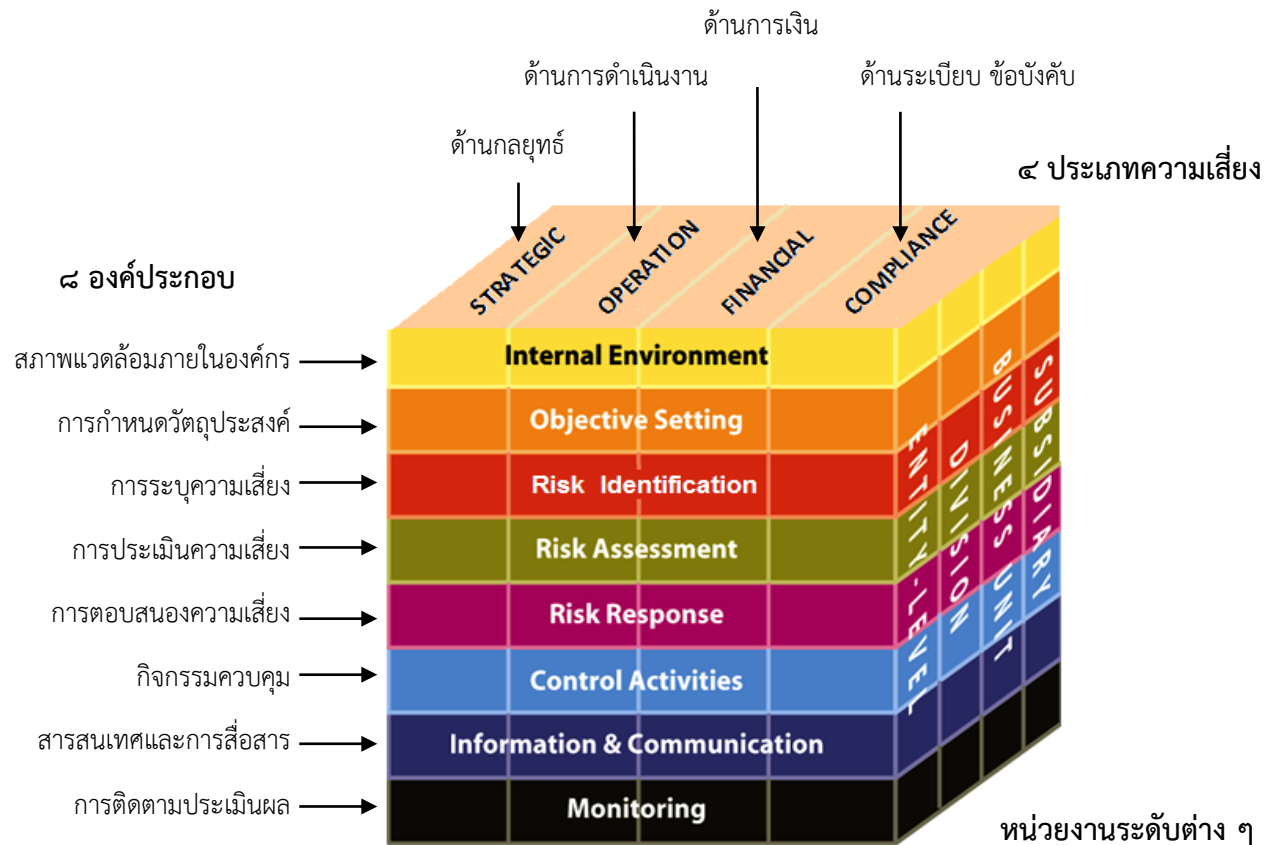
๑) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) การตรวจสอบภายใน คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางของ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

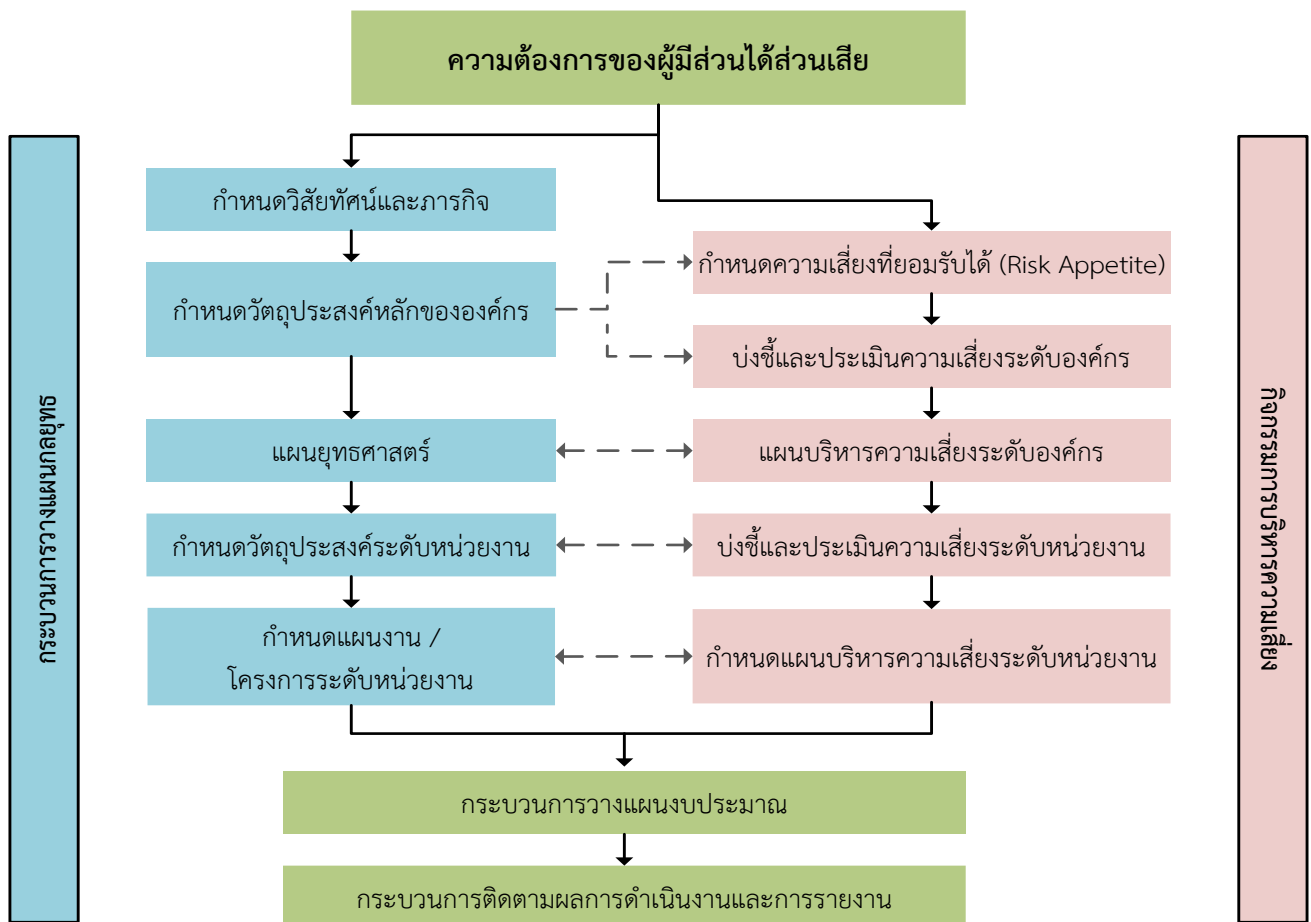
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ซึ่งปัจจัยสำคัญ ๘ ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้



๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

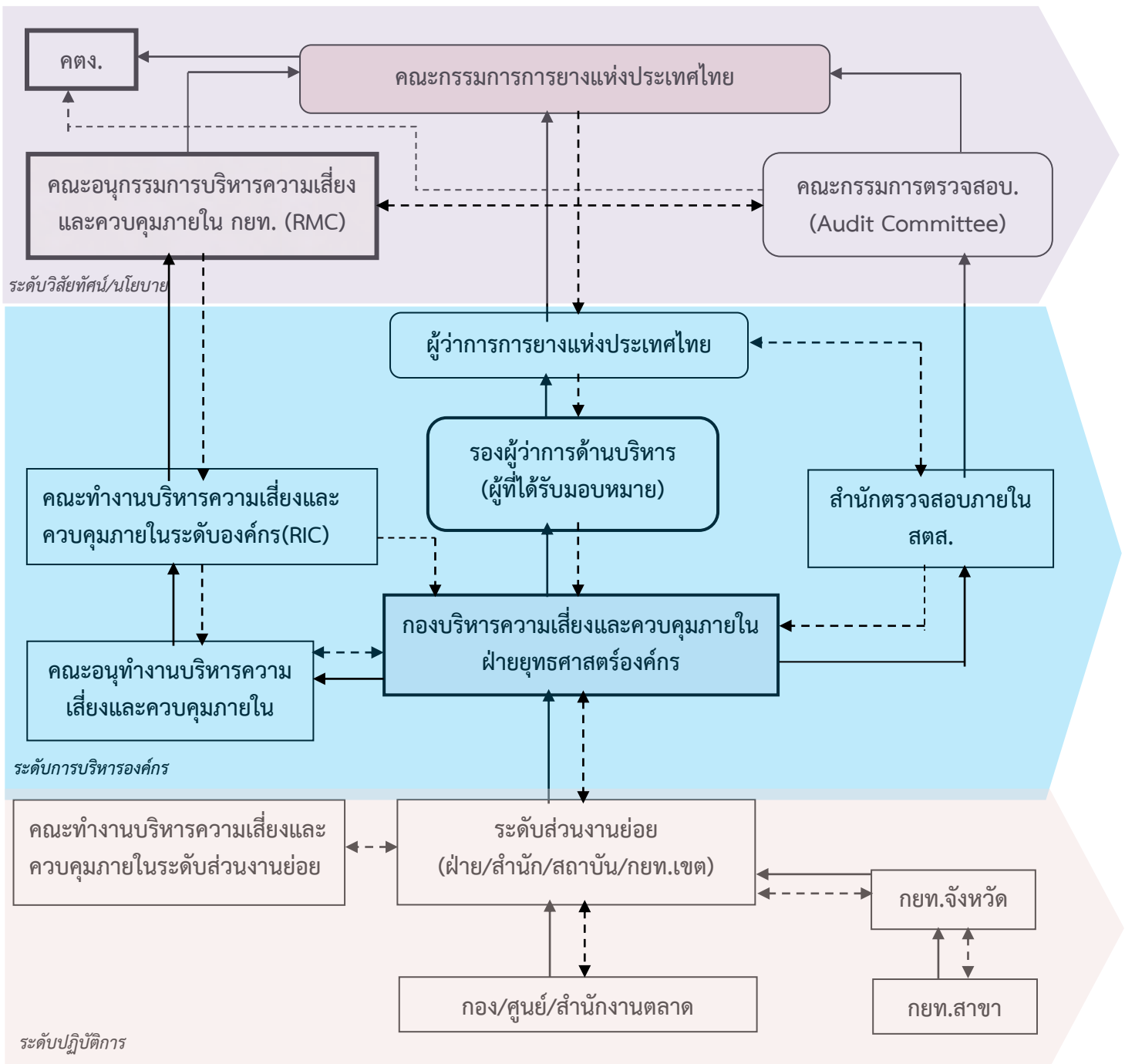
- การแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
 - ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
 - การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรายางแห่งประเทศไทย



หมายเหตุ

แทน เส้นทางการรายงาน

หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติการ หรือการดำเนินงานในเรื่องต่างๆทุกด้าน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณา การกำหนดแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่อไป

แทน เส้นทางการติดต่อสื่อสาร

หมายถึง การติดต่อ การสื่อสารให้เกิดความคิด หรือความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อให้การร่วมมือ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง : แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กยท.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย	<p>๑. พิจารณาอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม แผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้ และงบประมาณรายจ่าย ประจำปีที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน</p> <p>๒. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบและทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๓. ติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้ และงบประมาณรายจ่าย ประจำปีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<p>๑. กำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ</p> <p>๒. ให้ข้อเสนอแนะคณะกรรมการ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร</p> <p>๓. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความสำคัญที่สำคัญ ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่า กยท. มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม และมีการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๔. ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของสำนักตรวจสอบภายใน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย (RMC)	<p>๑. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยง รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กร</p> <p>๒. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย</p> <p>๓. กำหนดกลยุทธ์ และทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร</p> <p>๔. กำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย</p> <p>๕. กำกับดูแล ทบทวนนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า นโยบายและกลยุทธ์ที่ใช้มีความเหมาะสม และนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง</p> <p>๖. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามความจำเป็นและเหมาะสม</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
<p>ผู้ว่าการยางแห่งประเทศไทย/รองผู้ว่าด้านบริหาร หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>๑. พิจารณากลับกรองรายละเอียด และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายบริหารความเสี่ยงโดยรวม กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้ และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงระบบควบคุมภายในก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <p>๒. กำกับดูแล ติดตามประเมินผล และ ให้คำปรึกษาการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงแก่ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การสวนยาง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓. พิจารณากลับกรองระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ กยท.</p>
<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร (RIC)</p>	<p>๑. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. (RMC) มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรเพื่อพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <p>๓. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์</p> <p>๔. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) และคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นรายไตรมาส</p> <p>๕. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มีรายงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๖. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามความจำเป็นและเหมาะสม</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	<p>๑. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยจัดทำ/ทบทวน ปรับปรุงนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริการความเสี่ยงและควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)</p> <p>๒. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นระบบ</p> <p>๓. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักการและกระบวนการที่กำหนด โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะผู้บริหารงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กับส่วนงานต่างๆ ของ กยท. และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๔. ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อศึกษาปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่</p>
คณะอนุทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร	<p>๑. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ของส่วนงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา</p> <p>๒. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามรูปแบบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน</p> <p>๓. เป็นผู้แทนเข้าประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติในส่วนงานต้นสังกัด รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง</p> <p>๔. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด เสนอต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส</p>
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย	<p>๑. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ของส่วนงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา</p> <p>๒. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามรูปแบบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน</p> <p>๓. เป็นผู้แทนเข้าประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติในส่วนงานต้นสังกัด รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดรับทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง</p> <p>๔. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด เสนอต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส</p>

บทที่ ๔ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ซึ่งแสดงเป็นแบบจำลองได้ดังนี้

องค์ประกอบ ERM : (COSO Enterprise Risk Management)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Information & Communication)
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

สำหรับสภาพแวดล้อมของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย โครงสร้างการยางแห่งประเทศไทย โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร และดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก ๒ ประการ คือ คน และ ระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่งานหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้ กำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ model ธุรกิจหลัก
Measurable	สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๓. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้าน ที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้ง เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูล ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้นๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์ วางแผนจัดการใดๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผล กระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk)

* ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความเสี่ยงจาก ลักษณะธุรกิจ เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการทำธุรกิจหรืองานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ

* ความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มี จุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้ ทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

๑) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

๒) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

๓) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล

๔) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาคือข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร อย่างไรก็ตามควรระวังว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

๕) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน

ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

๔) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๕) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง กยท.

แบบ RM-๑
ปีงบประมาณ

ชื่อหน่วยงาน
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ณ วันที่.....

ยุทธศาสตร์ที่.....
โครงการ/กิจกรรม.....
วัตถุประสงค์.....
เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๓)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความ รุนแรง (๘)	จัดลำดับความ เสี่ยง (๙)

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

ตัวอย่างการรายงาน RM-๑

แบบ RM-๑
ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ชื่อหน่วยงาน การยางแห่งประเทศไทย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบุผู้รายงานระดับฝ่าย/สำนัก/เขต)
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (ใ้ตามยุทธศาสตร์ของ กยท.)
โครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงระบบเครือข่ายสารสนเทศ.(ใส่ชื่อโครงการหรือกิจกรรมหลักที่ทำ เช่น การผลิตยาง การจัดประชุม การติดตามผล การฝึกอบรม เป็นต้น)
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ระบบงานสารสนเทศสามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้ตลอดเวลา (ใส่วัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม)
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ระบบเครือข่ายสารสนเทศขัดข้องครั้งละไม่เกิน ๑ ชม. (ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม)
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองพัฒนาระบบสื่อสารข้อมูล (ระบุส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม เช่น กอง/แผนก/ศูนย์)

กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑) ใส่ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒) ใส่เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) (๓) ใส่สิ่งที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม	สาเหตุของความเสี่ยง (Root cause) (๔) ใส่สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง (๕) ใส่ประเภทของความเสี่ยง (S-O-F-C-M)	การประเมินความเสี่ยง ใส่ค่าตามที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ หัวข้อ “การประเมินความเสี่ยง”			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความรุนแรง (๘)	จัดลำดับความเสี่ยง (๙)
๑. ปรับปรุงระบบเครือข่ายสารสนเทศ	ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ขัดข้องครั้งละไม่เกิน ๑ ชม.	๑.๑ ระบบเครือข่ายไม่สามารถตอบสนองได้ภายในเวลาที่กำหนด		○	๓	๔	๑๕	สูง
			๑.๑.๑ Server/Network/Database ขัดข้อง	○	๓	๔	๑๕	สูง
			๑.๑.๒ ระบบไฟฟ้าขัดข้อง	○	๓	๔	๑๕	สูง

๒.....

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) ได้แก่ ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จาก**ความถี่**ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จาก**ความรุนแรง** หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- ๒) การจัดลำดับความเสี่ยง
- ๓) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน(Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนด เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง.(Likelihood) และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ.(Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบายเชิงปริมาณ	คำอธิบายเชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑ ปีไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) อาจกำหนดไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ในการกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงนั้น จะพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดย กยท. ได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ ๕ ด้าน พร้อมยกตัวอย่างแนวทางการกำหนดระดับของผลกระทบแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน (Finance Impact)
๒. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact)
๓. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact)
๔. ผลกระทบด้านบุคลากร (Personnel Impact)
๕. ผลกระทบด้านการตลาด (Marketing Impact)

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านการเงิน

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้านการเงิน	คำอธิบาย
		ระดับส่วนงาน
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า/เท่ากับ ๐.๑% ของรายได้ทั้งปี
๒	น้อย	มากกว่า ๐.๑ – ๐.๕% ของรายได้ทั้งปี
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๐.๕ – ๒% ของรายได้ทั้งปี
๔	สูง	มากกว่า ๒ - ๕% ของรายได้ทั้งปี
๕	สูงมาก	มากกว่า ๕% ของรายได้ทั้งปี

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ค่า คะแนน	ผลกระทบ ด้านการ ดำเนินงาน	คำอธิบาย		
		ความล่าช้าของการ ดำเนินงาน	หรือ ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หรือ ระยะเวลาการ หยุดชะงักของระบบ
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า ๕% ของ ระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน ๑ - ๑๐%	< ๑ ชั่วโมง
๒	น้อย	๕ – ๑๐% ของระยะเวลา ที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๑๑ - ๒๐%	๑ - ๓ ชั่วโมง
๓	ปานกลาง	๑๑ – ๑๕% ของ ระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๒๑ – ๓๐%	๓ - ๑๒ ชั่วโมง
๔	สูง	๑๖ – ๒๐% ของ ระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย ๓๑ – ๕๐%	๑๒ - ๒๔ ชั่วโมง
๕	สูงมาก	เกินกว่า ๒๐% ของ ระยะเวลาที่กำหนดในแผน	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า ๕๐%	> ๒๔ ชั่วโมง

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านภาพลักษณ์

ค่าคะแนน	ผลกระทบด้านภาพลักษณ์	คำอธิบาย		
		ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว หรือ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
๑	น้อยมาก	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า ๗๕%
๒	น้อย	ภายในองค์กร	ข่าวภายในส่วนงาน/Webboard	พึงพอใจระหว่าง ๖๖ - ๗๕%
๓	ปานกลาง	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน/ Webboard	พึงพอใจระหว่าง ๕๖ - ๖๕%
๔	สูง	คดีขึ้นสู่ศาล	กรอข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/Social Networks	พึงพอใจระหว่าง ๔๖ - ๕๕%
๕	สูงมาก	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/Social Networks	พึงพอใจน้อยกว่า ๔๖%

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านบุคลากร

ค่าคะแนน	ผลกระทบด้านการเงิน	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	เดือดร้อน รำคาญ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ
๒	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
๓	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
๔	สูง	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
๕	สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต

ตัวอย่าง การประเมินระดับความรุนแรงผลกระทบด้านการตลาด

ค่าคะแนน	ผลกระทบด้านการเงิน	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	EBITDA ไม่น้อยกว่า ๘๐ ล้านบาท
๒	น้อย	EBITDA ไม่น้อยกว่า ๗๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	EBITDA ไม่น้อยกว่า ๖๐ ล้านบาท
๔	สูง	EBITDA ไม่น้อยกว่า ๒๐ ล้านบาท
๕	สูงมาก	EBITDA น้อยกว่า ๒๐ ล้านบาท

๔.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของ กยท. เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

* หมายเหตุ เนื่องจาก กยท. ไม่ได้ใช้ผลคูณในการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเสี่ยง ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ของ กยท. ประกอบการคำนวณ

ตารางที่ : การจัดลำดับความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Ranking) ของ กยท.

สีเขียว	ลำดับ	สีเหลือง	ลำดับ	สีส้ม	ลำดับ	สีแดง	ลำดับ
โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ		โอกาส x ผลกระทบ	
๑x๑	๑	๓x๑	๕	๔x๑	๑๐	๔x๔	๒๒
๒x๑	๒	๓x๒	๖	๔x๒	๑๑	๕x๔	๒๓
๑x๒	๓	๑x๓	๗	๑x๔	๑๒	๔x๕	๒๔
๒x๒	๔	๒x๓	๘	๒x๔	๑๓	๕x๕	๒๕
		๓x๓	๙	๔x๓	๑๔		
				๓x๔	๑๕		
				๕x๑	๑๖		
				๕x๒	๑๗		
				๕x๓	๑๘		
				๑x๕	๑๙		
				๒x๕	๒๐		
				๓x๕	๒๑		

ตารางที่ : แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของ กยท.

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้(Likelihood)				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/วิกฤต	๕	๑x๕ (๑๙)	๒x๕ (๒๐)	๓x๕ (๒๑)	๔x๕ (๒๔)	๕x๕ (๒๕)
	สูง	๔	๑x๔ (๑๒)	๒x๔ (๑๓)	๓x๔ (๑๕)	๔x๔ (๒๒)	๕x๔ (๒๓)
	ปานกลาง	๓	๑x๓ (๓)	๒x๓ (๘)	๓x๓ (๙)	๔x๓ (๑๔)	๕x๓ (๑๘)
	ต่ำ/น้อย	๒	๑x๒ (๓)	๒x๒ (๔)	๓x๒ (๖)	๔x๒ (๑๑)	๕x๒ (๑๓)
	ไม่เป็น สาระสำคัญ/ น้อยมาก	๑	๑x๑ (๑)	๒x๑ (๒)	๓x๑ (๕)	๔x๑ (๑๐)	๕x๑ (๑๖)

Risk Appetite Boundary: ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ตารางที่ : คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงของ กยท.

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	๒๒ - ๒๕ (สีแดง)		ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	๑๐ - ๒๑ (สีส้ม)		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๙ (สีเหลือง)		ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุง การควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	๑ - ๔ (สีเขียว)		ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

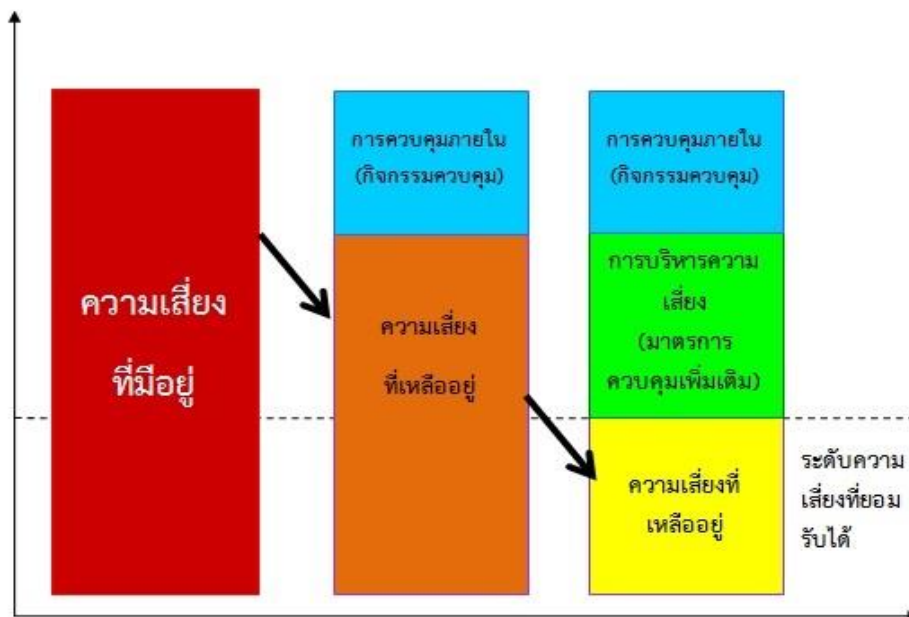
๔.๓ การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆต่อไป



แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยง กยท.

แบบ RM-๒

ปีงบประมาณ

ชื่อหน่วยงาน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

ยุทธศาสตร์ที่.....

โครงการ/กิจกรรม.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมายและตัวชี้วัด.....

หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการ ปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอน หลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๒)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความ รุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

๕. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง ๔ วิธีหลัก ดังนี้

สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจมีมากกว่า ๑ แนวทาง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสียหายสูง เนื่องจากไม่มีกระบวนการตรวจสอบการทำงาน และพนักงานไม่มีความรู้ความชำนาญ หน่วยงานอาจเลือกจัดการกับความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการควบคุมการทำงาน (Control) หรือเพิ่มงบประมาณอบรมพนักงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือในบางกรณีที่มีมาตรการควบคุมการทำงานแล้วแต่ยังเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย อาจพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของมาตรการควบคุมการทำงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในกรณีเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไฟไหม้ หรือภัยธรรมชาติ อาจใช้วิธีการทำประกันภัย หรือการจัดทำแผนรองรับ (Contingency Plan) เพื่อลดความเสียหายในระดับหนึ่งสำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ และเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรติดตามดูแลและทบทวนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ “๔T” S Strategies เพื่อจัดการความเสี่ยง

๑. Take – การยอมรับ/ตำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การจัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รวมถึงทราบกลยุทธ์ และทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ระบุข้างต้นแล้วนั้น ควรพิจารณาความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการจัดการความเสี่ยงและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว

๓) พิจารณาติดตามผลการบริหารความเสี่ยงงวดปีงบประมาณ ก่อนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานประจำปี ควรนำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและควรจัดให้มีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๒. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) โดยการหา กิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ

การจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น และการจัดการกับความเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจมีแนวทางได้มากกว่า ๑ แนวทาง วิธีการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้ เป็น ๒ แนวทางหลัก ได้แก่ การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลด ขนาดผลกระทบของความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบวัตถุประสงค์ว่า ต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทางทิศใด/ลักษณะใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง (Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง - ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรคัดเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาส เป็นต้น

๒.๑ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุม ความเสี่ยง (Risk Control) ที่จัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงโดยมุ่งเน้นการลดโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น

- การใช้ระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ทดแทนกระบวนการที่ใช้คน (Manual) เป็นผู้กระทำ ซึ่งจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำ ๆ จำนวนมาก (Routine Work)
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซับซ้อน (Complexity) ในการทำงาน
- การมีระบบตรวจจับ (Detection) และป้องกัน (Prevention) การกระทำทุจริต
- การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน

๒.๒ การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่ง ลดขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เหมาะกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification) เช่น การจำกัดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำ แผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น

- จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย และอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับสู่สภาพการ ดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด

- จัดทำแผนจัดการกับวิกฤตทางธุรกิจ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Effective Crisis Management Plan) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการปัญหา หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจอันเกิดจาก เหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพพจน์ขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจไม่สามารถ ควบคุมได้

๓. **Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

๔. **Transfer – การกระจาย / ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)** เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

ตัวอย่าง วิธีการจัดการความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการ
๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	เป็นแผนดำเนินการจัดสรรเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีข้างต้นแล้ว หรือ เป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนที่ใช้ในการจัดการไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่แต่ละฝ่าย/ส่วนงาน/องค์กร ไม่สามารถยุติ/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวได้
๒. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control)	เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เช่น <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติ - กำหนดให้มีขั้นตอนการควบคุม และการตรวจสอบ - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ - จัดให้มีแผนกำหนดการบำรุงรักษาเครื่องจักร - กำหนดมาตรฐานการจัดการ และการรับประกันคุณภาพ - จัดให้มีการพัฒนาและวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดให้มีการฝึกอบรม - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan - จัดทำแผนจัดการวิกฤต Crisis Management - การกระจายการกระจุกตัว (Diversification)
๓. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นการหลีกเลี่ยงหรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ (Unacceptable Risk) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ
๔. การกระจาย / ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่น ได้แก่ การทำสัญญา การทำประกัน การสร้างพันธมิตรเครือข่ายด้านธุรกิจบางพารา เป็นต้น

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า การปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กร จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร แต่ถึงแม้วิธีการควบคุมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร กิจกรรมการควบคุมเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

(๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

(๒) การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

(๓) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ

(๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ คือ

(๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

(๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

(๑) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน

(๒) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

(๓) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ตึกถล่ม เป็นต้น

(๕) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

(๑) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่

(๓) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผล และพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของ องค์กรสวนยาง ออกเป็น ๒ รูปแบบประกอบด้วย

(๑) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๑ เดือน ทุก ๓ เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามแบบที่ กยท. กำหนด

(๒) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่งานประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ตัวอย่างการรายงาน RM-๓

แบบ RM-๓
ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ชื่อหน่วยงาน การยางแห่งประเทศไทย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ๑/๒๕๕๙

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

โครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงระบบเครือข่ายสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ระบบงานสารสนเทศสามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้ตลอดเวลา

เป้าหมายและตัวชี้วัด ระบบเครือข่ายสารสนเทศขัดข้องครั้งละไม่เกิน ๑ ชม.

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองพัฒนาระบบสื่อสารข้อมูล

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๑)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตาม แผนบริหาร ความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> ก่อน L I LXI </div> <div style="text-align: center;"> หลัง </div> </div>	๑. ปรับปรุงระบบเครือข่าย สารสนเทศ - Server/Network/ Database ขัดข้อง - ระบบไฟฟ้าขัดข้อง	- แผนบำรุง รักษาระบบ เครือข่าย - แผนกู้คืน ระบบ -	- จัดทำตาราง ตรวจสอบการ ทำงานของ ระบบเครือข่าย - ประสานงาน กับกองอาคาร สถานที่ฯ	←				- หัวหน้า กองพัฒนา ระบบสื่อ สารข้อมูล - หัวหน้า กองอาคาร สถานที่ฯ	สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :	-		

ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน
 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
 ณ วันที่.....

ยุทธศาสตร์ที่.....
 โครงการ/กิจกรรม.....
 วัตถุประสงค์.....
 เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
 หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๓)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความ รุนแรง (๘)	จัดลำดับความ เสี่ยง (๙)

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน
 แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

ยุทธศาสตร์ที่.....
 โครงการ/กิจกรรม.....
 วัตถุประสงค์.....
 เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
 หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการ ปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอน หลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๒)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความ รุนแรง (๖)	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง (๗)				

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

ภาคผนวก ข. ประกาศ/คำสั่ง

คำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ที่ ๑๕ /๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

อาศัยอำนาจตามความมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๔/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ให้ยกเลิกคำสั่งที่ ๔/๒๕๕๙ สั่ง ณ วันที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------------|
| ๑. นายประสิทธิ์ หมัดเส็น | ประธานอนุกรรมการ |
| กรรมการการยางแห่งประเทศไทย | |
| ๒. นางกุลณี อิศดิศัย | อนุกรรมการ |
| หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ | |
| ๓. นายสาย อินคำ | อนุกรรมการ |
| กรรมการการยางแห่งประเทศไทย | |
| ๔. นายภุชชงค์ ห่อทองคำ | อนุกรรมการ |
| อาจารย์คณะกรรมการบริหารและจัดการ
(สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง) | |
| ๕. นายทรงธรรม จันททรัพย์ | อนุกรรมการ |
| ๖. ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย | อนุกรรมการ |
| ๗. รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร
การยางแห่งประเทศไทย | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๘. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร
การยางแห่งประเทศไทย | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๑. ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กรทั้งความเสี่ยง จากภายนอกและภายในองค์กร โดยครอบคลุมไม่ต่ำกว่า ๔ ประการ ดังนี้

- ๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)
- ๑.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
- ๑.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ๑.๔ ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing Risk)
- ๑.๕ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ (Compliance Risk)

/๒.กำหนด....

๒. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
 ๓. กำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางภารกิจของการยางแห่งประเทศไทย
 ๔. กำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมตามความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุมัติเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภท
 ๕. กำกับดูแล ตลอดจนทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม
 ๖. รับผิดชอบการติดตามการควบคุมภายในองค์กร และติดตามความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานการจัดวางระบบควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย
 ๗. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
 ๘. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

พลเอก

(ฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข)

ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

คำสั่งการยางแห่งประเทศไทย
ที่ ๑๑๒ /๒๕๕๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของการยางแห่งประเทศไทย

เพื่อส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของการยางแห่งประเทศไทย ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๗๓ แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๕๘ จึงนำความในข้อ ๕ แห่งข้อบังคับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ว่าด้วยระเบียบบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ประกาศ ณ วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๓๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และนำความในข้อ ๑๖(๕) แห่งข้อบังคับองค์การสวนยาง ว่าด้วยตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การพ้นจากตำแหน่งและการถอดถอน พ.ศ.๒๕๕๔ ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย จึงมีคำสั่งต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ที่ บร. ๒/๒๕๕๘ สั่ง ณ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๕๘ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

๒. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------|
| ๑. นายเชาว์ ทรงอาวุธ
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. นายทวีศักดิ์ คงรัมย์
ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสงเคราะห์ | คณะกรรมการ |
| ๓. นายสุรพล ผืนเขียว
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์ | คณะกรรมการ |
| ๔. นางสาวอภิรดี ประเสริฐสุข
ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี | คณะกรรมการ |
| ๕. นางสาวเพ็ญทิพย์ ศุภธีรเวทย์
ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะกรรมการ |
| ๖. นายอนันต์ยศ แก้วคุ้มภัย
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล | คณะกรรมการ |
| ๗. นายสง่า ทองทิพย์
ผู้อำนวยการฝ่ายพัสดุ | คณะกรรมการ |
| ๘. นายประเวทย์ โภคสวัสดิ์
ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม | คณะกรรมการ |
| ๙. นายไกรสร นนทเกษม
หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ | คณะกรรมการ |
| ๑๐. นายจิตรกร วิจิตรถาวร
หัวหน้าสำนักผู้ตรวจการ | คณะกรรมการ |
| ๑๑. นายอภิเดช เชาวลิต
ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย | คณะกรรมการ |

/๑๒. นายปณณวิชญ์....

- | | |
|--|-------------------------------|
| ๑๒. นายปิ่นฉวีวัฒน์ วงศ์สุวรรณ
ผู้อำนวยการฝ่ายโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราและอบแห้ง | คณะกรรมการ |
| ๑๓. นายไชยณรงค์ เชื้อบ้านเกาะ
ผู้อำนวยการฝ่ายสวน ๑ | คณะกรรมการ |
| ๑๔. นางสาวพรรณณี สามนเสน
ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด | คณะกรรมการ |
| ๑๕. นายสันตยา พันธุ์วิเชียร
ผู้อำนวยการฝ่ายโรงงาน ๖ | คณะกรรมการ |
| ๑๖. นายจุมพฏ สุขเกื้อ
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยเศรษฐกิจยาง | คณะกรรมการ |
| ๑๗. นายไพรัตน์ ทรงพานิชย์
ผู้ปฏิบัติหน้าที่นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ | คณะกรรมการ |
| ๑๘. นายสุนันท์ นวลพรหมสกุล
ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและแผน | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๙. นางเมตตา ขุนหมื่น
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๐. นายเริงศักดิ์ นุตล
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๑. นางกฤษณา เกตุอร่าม
ผู้ปฏิบัติหน้าที่นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๒. นางธนพร สกุลไพจิตร
ผู้ปฏิบัติหน้าที่เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๓. นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวรรณ
หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๔. นางสาวสุภาพร ต้นสุวรรณดี
ผู้ช่วยหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๕. นางณฤชล เกตุแก้ว
พนักงานบริหารความเสี่ยง | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน โดยมีกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ

๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จ ของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย

/๓.พิจารณา....

๓. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการการควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ

๕. กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย เสนอคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นรายไตรมาส

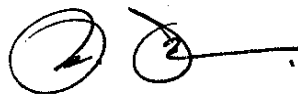
๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๗. แต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๘. อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายเชาว์ ทรงอาวุธ)

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย

คำสั่งการยางแห่งประเทศไทย

ที่ ๗ / ๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของการยางแห่งประเทศไทย

เนื่องจากประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงอาศัยคำสั่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ ๑๑๒/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๘ ตามอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น จึงกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน ประสานงานและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของการยางแห่งประเทศไทย ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------|
| ๑. นายสุนันท์ นวลพรหมสกุล
(ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและแผน) | ประธานคณะอนุทำงาน |
| ๒. นายไพรัตน์ ทรงพานิช
(นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ) | คณะอนุทำงาน |
| ๓. นางกฤษณา เกตุอร่าม
(นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ) | คณะอนุทำงาน |
| ๔. นางธนทร สกุลไพจิตร
(เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน) | คณะอนุทำงาน |
| ๕. นายดนุ ทัศนวิรุฬห์
(หัวหน้ากองวิชาการเกษตร) | คณะอนุทำงาน |
| ๖. นายสมเจต อุตสาหะ
(หัวหน้ากองพัฒนาและส่งเสริมอาชีพเสริม) | คณะอนุทำงาน |
| ๗. นางสาวภาณีชา ใจยิ้ม
(นักวิชาการการเงินและบัญชี ๕) | คณะอนุทำงาน |
| ๘. นายธัญยากร เอ็งฉ้วน
(นักบริหารงานบุคคล ๓) | คณะอนุทำงาน |
| ๙. นางสาวสุภามาศ เง่าวีระกุล
(นักวิชาการพัสดุ ๗) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๐. นางสาวสุภัชชา เหมศิริพงษ์
(นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๕) | คณะอนุทำงาน |

/๑๑. นายวรรณีย์.....

- | | |
|---|-------------------------|
| ๑๑. นายวรรณีย์ รัตน์ชัดเจน
(นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๕) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๒. นางสาวสุภาพร ต้นสุวรรณดี
(ผู้ช่วยหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๓. นางสาวสุทธิรักษ์ เอี่ยมเปี่ยม
(ผู้ช่วยหัวหน้างานสำนักงานฝ่ายโรงงาน ๕) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๔. นางณฤชดา เกตุแก้ว
(พนักงานบริหารความเสี่ยง) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๕. นายวชิรวิทย์ ธนกิจธีโรจน์
(พนักงานบริหารความเสี่ยง) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๖. นางสาวตรีชฎา ยกสำน
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๔) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๗. นางสาวปานตา ยังสังข์
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๓) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๘. นางสาวณิชารีย์ ดวงโต
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๓) | คณะอนุทำงาน |
| ๑๙. นางสาวณัฐชยา เพ็ชรพลพันธ์
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๓) | คณะอนุทำงาน |
| ๒๐. นางสาวสุภาพร หลีกหาญ
(เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๓) | คณะอนุทำงาน |
| ๒๑. นางเมตตา ขุนหมื่น
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗) | คณะอนุทำงานและเลขานุการ |
| ๒๒. นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวรรณ
(หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) | คณะอนุทำงานและเลขานุการ |
| ๒๓. นายเริงศักดิ์ นุตล
(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗) | คณะอนุทำงานและเลขานุการ |

ให้คณะอนุทำงานฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ติดตามประสานงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระหว่างส่วนงานที่สังกัดกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำมาวิเคราะห์ทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข สรุปรายละเอียดสำคัญก่อนเสนอคณะทำงานฯ ประกอบการพิจารณา

/๒. ติดตามรายงาน.....

๒. ติดตาม/รายงานผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรใน
กรณีที่ส่วนงานต้นสังกัดเป็นเจ้าของรายปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๓. ติดตาม/รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในขององค์กรตามแบบฟอร์ม ปย.๑, ปย.๒,
ภาคผนวก ก และ ข (ณ ๓๐ กันยายน) และ ผวผ.๑ ในแต่ละไตรมาส ต่อกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(นายเชาว์ ทรงอาวุธ)

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย ในฐานะ
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย พิจารณาเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงแล้ว มีมติให้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงกำหนดให้ส่วนงานของการยางแห่งประเทศไทยดำเนินการดังนี้

๑. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
๒. บริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันและแก้ไข ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ
๓. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผล การรายงาน และการสื่อสารข้อความ
๔. ส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๕. ติดตามและประเมินผล พร้อมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยทุกไตรมาส

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการสำคัญในการปฏิบัติ

๑. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง(Risk) และผลตอบแทน(Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
๒. กลยุทธ์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยพิจารณายอมรับได้
๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของการยางแห่งประเทศไทย จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

/ต้องมีการ...

- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ ไปปฏิบัติในการยางแห่งประเทศไทย ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของการยางแห่งประเทศไทย

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยทราบเป็นระยะ

๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

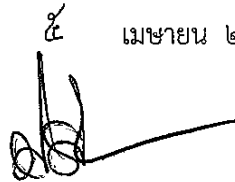
การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๙



(นายประสิทธิ์ หิมดลิน)

ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ของการยางแห่งประเทศไทย

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย

๑. หลักการและเหตุผล

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยางแห่งประเทศไทยในด้านการบริหารและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการให้มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย เป็นคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวตามคำสั่งคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

๒. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต้องดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย โดยมีหน้าที่ช่วยคณะกรรมการ การยางแห่งประเทศไทย ในการสอดส่องดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการยางแห่งประเทศไทย มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการกำหนด ประเมิน ติดตามความเสี่ยง และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) พร้อมกับ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

๓. องค์ประกอบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- ๑) กรรมการการยางแห่งประเทศไทย จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ คน
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า ๑ คน
- ๓) ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย เป็นอนุกรรมการ
- ๔) รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นอนุกรรมการและ เลขานุการ
- ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรการยางแห่งประเทศไทย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๔. คุณสมบัติ

มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นอิสระมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กร รวมทั้งสามารถอุทิศเวลาสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กยท.

/๕. อำนาจหน้าที่...

๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

๑) ศึกษา ทบทวน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กรทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายในองค์กร โดยครอบคลุมอย่างน้อย ๕ ประการดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ คำสั่ง (Compliance Risk)
๕. ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing Risk)

๒) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

๓) กำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางภารกิจขององค์กร

๔) กำหนดวงเงินหรือประเภทของกิจกรรมตามความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุมัติเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเภท

๕) กำกับดูแล ตลอดจนทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

๖) ให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานประเมินผลและติดตามความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือคณะอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

๗) เรื่องอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยมอบหมาย

๖. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท.

๑) องค์กรประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ต้องไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการฯ

๒) กำหนดให้มีการประชุมไม่น้อยกว่าไตรมาสละครั้ง

๓) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. อาจเชิญบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุมเพื่อเข้าร่วมการประชุมได้ตามความจำเป็น

๔) การลงมติในเรื่องใด ต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้เข้าประชุมในครั้งนั้นๆ

๕) เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม

/๗. วาระการดำรงตำแหน่ง...

๗. วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- ๑) ตาย
- ๒) ลาออก
- ๓) เกษียณอายุราชการ/อายุการทำงาน/พ้นจากตำแหน่ง
- ๔) คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยเห็นควรให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการฯ

๘. การรายงาน

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรายงานกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือหน้าที่อื่นใดที่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยมอบหมายให้รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยทราบอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

๙. หลักเกณฑ์อื่นๆ

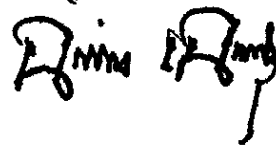
กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ใช้ดุลยพินิจในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้ตามเห็นสมควร

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่

เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙

พลเอก



(ฉัตรเฉลิม เฉลิมสุข)

ประธานกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ค ปัจจัยเสี่ยงในอดีต

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๒ (จำนวน ๓ ปัจจัยเสี่ยง)

๑	การจัดเก็บเงินสงเคราะห์ (Cess) ไม่ได้ตามเป้าหมายปี ๒๕๕๒
๒	บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานที่ทำ
๓	การขาดอัตรากำลังพนักงานสงเคราะห์สวนยาง

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ (จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง)

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๑	พนักงานขาดความรู้ความ เข้าใจในงานที่ปฏิบัติตาม ตำแหน่ง	-	๓	๔	๑๒	๑	๓	๓	-	-	ฝทบ.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๒	การให้การสงเคราะห์ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	-	๔	๒	๘	๒	๑	๒	-	-	ฝสส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๓	พนักงานมีการทุจริต	-	๓	๒	๖	๒	๑	๒	-	-	ฝทบ.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๔	การขาดแคลนพันธุ์ยางในการ ให้การสงเคราะห์	-	๒	๕	๑๐	๑	๔	๔	-	-	ฝสส.

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ (จำนวน ๑๐ ปัจจัยเสี่ยง)

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๑	R ๑๐๓ การจ่ายเงิน สงเคราะห์ไม่ได้ตามเป้าที่ กำหนด	F	๔	๕	๒๔	๔	๒	๑๑	ดำเนินการได้ ร้อยละ ๙๕	ดำเนินการได้ ร้อยละ ๙๒.๕๐	ฝสส.
	๒	R ๑๐๒ โครงการปลูก ยางพาราในที่แห้งใหม่ ระยะ ที่ ๓ ๖ ไม่ได้ตามเป้าหมาย ของปี ๒๕๕๔ จำนวน ๒๐๐,๐๐๐ ไร่	S	๕	๕	๒๓	๕	๓	๑๘	ได้เป้าหมาย มากกว่าร้อยละ ๘๕-๙๐	ได้เป้าหมาย มากกว่าร้อยละ ๘๐-๘๕	ฝสส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๓	R ๔๐๒ การบริหารความ เสี่ยงขาดการบูรณาการทั่ว ทั้งองค์กร	O	๔	๔	๒๒	๓	๓	๙	ผู้ผ่านการอบรม ๗๐-๑๐๐ % ของจำนวน พนักงานทั้งหมด	ผู้ผ่านการอบรม ๓๐-๕๐ % ของ จำนวนพนักงาน ทั้งหมด	ฝผอ.,ฝวผ.
การพัฒนาระบบตลาด ยางพารา	๔	R ๓๐๑ ขนาดต้นยางของ สวนพันการสงเคราะห์ไม่ได้ ตามมาตรฐานที่กำหนดฯ	O	๓	๕	๒๑	๓	๒	๖	ดำเนินการได้ ร้อยละ ๙๘	ดำเนินการได้ ร้อยละ ๙๗	ฝสส.
-	๕	R ๕๐๒ พื้นที่เสี่ยงภัย ชายแดนใต้	E	๔	๓	๑๔	๔	๒	๑๑	-	-	ฝสส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	๖	R ๔๐๑ การปฏิบัติงานหลายหน้าที่ในตำแหน่งเดียว (แผนกอำนาจการ)	O	๓	๓	๙	๒	๒	๔	ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	จัดทำสัญญาจ้างการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	ฟทบ.
การสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	๗	R ๒๐๑ ปริมาณยางที่ซื้อขายผ่านตลาดของ สกย. ไม่ได้ตามเป้าหมาย	S	๒	๔	๑๓	๑	๒	๓	ดำเนินการได้ ๓๐๐,๐๐๐ ตัน	ดำเนินการได้ ๒๘๐,๐๐๐ ตัน	ฟฟส.
การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	๘	R ๑๐๑ การให้การสงเคราะห์ไม่ได้ตามเป้าหมายจำนวน ๒๘๑,๕๕๕ ไร่ของ ๒๕๕๔	S	๔	๒	๑๑	๓	๒	๖	ได้เป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๘๕-๙๐	ได้เป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๘๐-๘๕	ฟสส.
	๙	R ๑๐๔ ระเบียบการให้การสงเคราะห์มีเงื่อนไขทำให้เกษตรกรชะลอการโค่นต้นยาง	C	๕	๓	๑๘	๕	๑	๑๖	สวนขยายการโค่นปลูกแทนไม่เกิน ๕ % ของสวนอนุมัติ	สวนขยายการโค่นปลูกแทนไม่เกิน ๑๕ % ของสวนอนุมัติ	ฟสส.
-	๑๐	R ๕๐๑ สวนยางประสบบัณฑิต (อุทกภัย วาตภัย และดินถล่ม)	E	๑	๓	๓	๑	๒	๓	-	-	ฟสส.

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ (จำนวน ๑๕ ปัจจัยเสี่ยง)

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	๑	R ๑๐๔ โครงการปลูกยางพาราในที่แห่งใหม่ระยะที่ ๓ ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ในปี ๒๕๕๕	S	๕	๕	๒๕	๓	๔	๑๕	ได้ดำเนินการตามโครงการต่อเนื่อง	ผ่านการพิจารณา และอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี	ฝสส.
	๒	R ๑๐๘ ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อไร่มีแนวโน้มสูงขึ้น	F	๕	๔	๒๓	๓	๓	๙	ยอดค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อไร่ไม่เกิน ๔๒๗ บาท/ไร่ ระดับคะแนนเท่ากับ ๓	+ ๑๕ บาท/ไร่	ฝงบ.,ฝสส.
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	๓	R ๔๐๒ การพัฒนาระบบรับชำระเงินสงเคราะห์ทางอิเล็กทรอนิกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับกรมศุลกากรผ่านระบบ National Single Window (NSW)	O	๑	๕	๑๙	๑	๒	๓	ส่งมอบงานภายในระยะเวลา ๓๐๐ วัน นับจากวันที่ลงนามสัญญาจ้างภายในเดือนตุลาคม ๒๕๕๕	+ ๒ เดือน (เดือนธันวาคม ๒๕๕๕)	ฝทส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๔	R ๑๐๖ โครงการปลูก ยางพาราในพื้นที่ว่างเปล่า ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนใต้ กิจกรรม ให้ความช่วยเหลือเกษตรกร ในการปลูกยางใน ๖๕๖ หมู่บ้าน และ ๑,๓๗๗ หมู่บ้าน ไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติงานของ สกย.	๐	๕	๓	๑๘	๔	๒	๑๑	ติดตามตรวจสอบ สวนล่าช้าถึง เดือนตุลาคม ๒๕๕๕	ติดตามตรวจสอบ สวนล่าช้าถึง เดือน พฤศจิกายน ๒๕๕๕	ฝสส.
	๕	R ๑๐๗ เกษตรกรรายย่อย เปิดกรีดยางที่ยังไม่ได้ขนาด ตามมาตรฐานที่กำหนดและ กรีดยางอย่างผิดวิธี (ภาค ตะวันออก ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ และ ภาคเหนือ)	๐	๕	๓	๑๘	๓	๒	๖	ต้นยางจาก ความสูงวัดจาก พื้นดิน ๑.๕๐ เมตร ขนาดเส้น รอบต้น ๕๐ ซม. มีจำนวนต้นยาง มากกว่า ๕๐% ของทั้งสวน	ต้นยางจาก ความสูงวัดจาก พื้นดิน ๑.๕๐ เมตร ขนาดเส้น รอบต้น ๔๗.๕ ซม. มีจำนวนต้น ยางมากกว่า ๕๐% ของทั้ง สวน	ฝสส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๖	R ๑๐๙ ขาดแคลนแรงงาน กรีดยางจำเป็นต้องพึ่ง แรงงานต่างชาติทำให้สวน ยางเสื่อมโทรม	O	๓	๔	๑๕	ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ได้จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง					ฝสส., ฝพส.
	๗	R ๑๐๑ การให้การ สงเคราะห์ไม่ได้ตาม เป้าหมายของปี ๒๕๕๕ เนื้อ ที่จำนวน ๒๕๕,๐๐๐ ไร่	S	๔	๓	๑๔						ฝสส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๘	R ๔๐๓ ขาดความต่อเนื่อง ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ใน การปฏิบัติงาน	O	๔	๓	๑๔						ฝฝอ.
การสร้างความมั่นคง ให้กับเกษตรกรและ สถาบันเกษตรกร	๙	R ๒๐๑ กลุ่มเกษตรกรและ สถาบันเกษตรกรไม่เข้มแข็ง	O	๓	๓	๙						ฝพส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	๑๐	R ๑๐๓ สวนสงเคราะห์ปลูก แทนมีขนาดต้นยางเล็กไม่ได้ ตามมาตรฐานที่กำหนด (เกณฑ์อายุยางสวน สงเคราะห์ ๕ ปีครึ่ง ขนาด เส้นรอบต้น ๔๑ ซม. ไม่น้อย กว่า ๘๐%)	O	๓	๓	๙	ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ได้จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง					ฝสส.
	๑๑	R ๑๑๐ พระราชบัญญัติ กองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยางมีข้อจำกัดไม่ สามารถขยายแผนงาน/ โครงการได้นอกจากงาน สงเคราะห์	C	๒	๓	๖						ฝกม.
	๑๒	R ๑๐๒ การจ่ายเงิน สงเคราะห์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายจำนวน ๓,๔๔๘ ล้านบาท	F	๑	๓	๓						ฝสส., ฝงบ.
	๑๓	R ๑๐๕ สวนยางประสบภัย ธรรมชาติ (อุทกภัย วาตภัย และดินถล่ม)	E	๒	๒	๔						ฝสส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การพัฒนาระบบตลาด ยางพารา	๑๔	R ๓๐๑ ปริมาณยางที่ซื้อขายผ่านตลาดของ สกย. ไม่ได้ตามเป้าหมายของปี ๒๕๕๕ จำนวน ๔๐๙,๕๐๐ ตัน	O	๑	๒	๓	ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง					ฝพส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๑๕	R ๔๐๑ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในกรณีที่เกิดข่าวที่ไม่ถูกต้องหรือถูกพาดพิงจากภายนอก ทำให้ล่าช้าและไม่ชัดเจน	S	๒	๑	๒						

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ (จำนวน ๑๓ ปัจจัยเสี่ยง)

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	๑	R ๔๐๓ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของ สกย. ต่อไร่สูงกว่าค่าเกณฑ์วัดในบันทึกข้อตกลง	F	๕	๕	๒๕	๓	๒	๖	๔๘๗ บาท/ไร่	+/- ๑๕ บาท/ไร่	ฝสส., ฝงบ.
	๒	R ๔๐๖ การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจัดตั้งการยางแห่งประเทศไทยการ	S	๕	๕	๒๕	๓	๒	๖	ร่างระเบียบการเป็น กยท. ประกอบด้วย ๒ แผนงาน ๒ แนวทางแล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจาก ผอ.สกย.	ร่างระเบียบการเป็น กยท. ประกอบด้วย ๒ แผนงาน ๒ แนวทางแล้วเสร็จ	ฝกม.
การสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	๓	R ๒๐๑ การจัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรและผลผลิตของเกษตรกรในความดูแลของ สกย.	O	๓	๕	๒๑	๓	๒	๖	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรครบองค์ประกอบแล้วเสร็จ ผลผลิตต่อไร่ของเกษตรกรในความดูแลของ สกย. ไม่ต่ำกว่า ๒๖๘ กก./ไร่/ปี 	-/+ ๕ กก./ไร่/ปี	ฝพส., ฝทส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การพัฒนาระบบตลาด ยางพารา	๔	R ๓๐๑ ปริมาณยางที่ซื้อ ขายผ่านตลาดยางของ สกย. ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย ๕๕๐,๐๐๐ ตัน	○	๓	๕	๒๑	๓	๑	๕	๕๕๐,๐๐๐ ตัน	-/+ ๒๕,๐๐๐ ตัน	ฝพส.,ฝทส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๕	R ๔๐๒ ระบบ NSW ไม่ สามารถสนับสนุนการ จัดเก็บเงินสงเคราะห์ (CESS) และออกไปรับรอง การชำระเงินสงเคราะห์แบบ ไร้กระดาษได้อย่างถูกต้อง	○	๑	๕	๑๙	๓	๒	๖	<ul style="list-style-type: none"> ออกไปรับเงิน สงเคราะห์แบบ ไร้กระดาษ (Paperless) ได้ สำเร็จ สรุปรายงาน คณะกรรมการ ก.ส.ย. ทราบ พร้อมทั้งจัดทำ คู่มือการใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์ ให้ทุกส่วนงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ รายงานผลการ ดำเนินงานให้ ผอ.สกย. ทราบ 	ฝงบ., ฝทส.
	๖	R ๔๐๕ การถ่ายโอนองค์ ความรู้โดยวิธีสอนงาน (Coaching) ไม่มีการ รายงานผลตามที่สำนักงาน กำหนด	○	๔	๓	๑๔	๒	๓	๘	ดำเนินการสอน งาน (Coaching) และมีการ รายงานผลการ สอนงานร้อยละ ๘๐	-/+ ร้อยละ ๕	ฝผอ.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	๗	R ๔๐๗ ไม่มีแผน BCP และแผน BCM กรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน/ภัยพิบัติทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง	O	๔	๓	๑๔	๒	๒	๔	ภายในเดือน ก.ค. ๒๕๕๖	+/- ๑ เดือน	ฝพพ.
	๘	R ๔๐๘ การกำกับการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ด้านการพัสดุไม่ให้เกิดความผิดพลาดในเรื่องที่ยอมรับไม่ได้ Compliance Risk	C	๒	๔	๑๓	๒	๓	๘	ดำเนินการเสร็จเดือน ก.ค. ๒๕๕๖	+/- ๑ เดือน	ฝพด.
	๙	R ๔๐๑ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ในกรณีมีข่าวและข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร ประชาสัมพันธ์ล่าช้าไม่ทันเวลาและไม่ชัดเจน	S	๒	๔	๑๓	๓	๓	๙	•มีแผนเชิงกลยุทธด้านการประชาสัมพันธ์ภายในเดือน ก.ค. ๒๕๕๖ • + ๒ เดือน	+ ๒ เดือน	สพอ.
	๑๐	R ๔๐๘ การจัดการด้านเอกสารโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาขาย	O	๓	๓	๙	๑	๓	๗	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนสิงหาคม ๒๕๕๖	+/- ๑ เดือน	ศูนย์ประสานงานฯ

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	๑๑	R ๑๐๓ การจ่ายเงินสงเคราะห์ให้เจ้าของสวนยางสงเคราะห์รายใหม่และรายเดิมไม่ได้ตามเป้าหมายในปีบัญชี ๒๕๕๖	F	๑	๓	๗	๑	๒	๓	จ่ายเงินสงเคราะห์จำนวน ๓,๐๐๐ ล้านบาท	-/+ ร้อยละ ๑	ฝสส., ผงบ.
	๑๒	R ๑๐๒ การเจริญเติบโตของต้นยางในโครงการสงเคราะห์ปลูกแทนไม่ได้ตามมาตรฐานที่ สกย. กำหนด	O	๓	๑	๕	๑	๒	๓	จำนวน ๒๑๕,๑๗๔.๘๕ ไร่	-/+ ร้อยละ ๑	ฝสส.
	๑๓	R ๑๐๑ การพิจารณาอนุมัติให้การสงเคราะห์ให้เจ้าของสวนยางโครงการสงเคราะห์ปลูกแทนใช้ระยะเวลาไม่เกิน ๒๗ วัน	O	๓	๑	๕	๑	๒	๓	ร้อยละ ๙๙	-/+ ร้อยละ ๑	ฝสส.

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (จำนวน ๑๐ ปัจจัยเสี่ยง)

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
	๑	R ๔๐๑ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของ สกย. ต่อไร่สูงกว่าค่าเกณฑ์วัดในบันทึกข้อตกลง	F	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	๔๙๗ บาท/ไร่	+/- ๑๕ บาท/ไร่	ผบ., ผสส.
การสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	๒	R ๒๐๒ การเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องของเกษตรกรในความดูแลของ สกย. ไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	O	๔	๔	๒๒	๓	๓	๙	๒๗๓ กก./ไร่/ปี	-/+ ๓ กก./ไร่/ปี	ผพส.
	๓	R ๒๐๑ เกษตรกรรายใหม่สมัครเข้ากลุ่มไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	S	๔	๔	๒๒	๓	๓	๙	๒๐,๐๐๐ ราย	-/+ ๕%	ผพส.
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	๔	R ๔๐๔ การเกิดภัยพิบัติและกรณีฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (BCP)	O	๑	๕	๑๙	๓	๓	๙	๔ วัน	+/- ๑ วัน	ผทส.
การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	๕	R ๑๐๑ การสงเคราะห์ปลูกแทนไม่ได้ตามเป้าหมาย	S	๓	๔	๑๕	๒	๓	๘	๓๐๐,๐๐๐ ไร่	-/+ ๕%	ผสส.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๖	R ๔๐๒ การจัดทำบ การเงินเข้าระบบ GFMS- SOE ไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง กำหนด	○	๓	๔	๑๕	๓	๓	๙	๕๙ วัน	+/- ๑ วัน	ฝงบ.
	๗	R ๔๐๓ การจัดทำแผนเพื่อ ปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบ NSW ไม่ เป็นไปตามแผน	○	๓	๔	๑๕	๓	๒	๖	<ul style="list-style-type: none"> •จัดทำแผนเพื่อปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบ NSW โดยจัดทำแผนระยะยาวและแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ แล้วเสร็จ •ได้รับความเห็นชอบจาก ก.ส.ย. ภายใน ๓๑ ส.ค. ๕๗ •มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดในปี ๒๕๕๗ แล้วเสร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> •จัดทำแผนเพื่อปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบ NSW โดยจัดทำแผนระยะยาวและแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ แล้วเสร็จ •ได้รับความเห็นชอบจาก ก.ส.ย. ภายใน ๓๑ ก.ย. ๕๗ •มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดในปี ๒๕๕๗ แล้วเสร็จ 	ฝงบ.

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	โอกาส เกิด (L)	ผล กระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
การพัฒนาระบบตลาด ยางพารา	๘	R ๓๐๑ ปริมาณยางที่ซื้อ ขายผ่านตลาดยางของ สกย. ดำเนินการไม่ได้ตาม เป้าหมาย	S	๓	๓	๙	๑	๓	๗	๖๘๐,๐๐๐ ตัน	-/+ ๕๐,๐๐๐ ตัน	ฝพส.
การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กร	๙	R ๔๐๕ งบประมาณของ สกย. ไม่เพียงพอในการใช้จ่ายใน ปีงบประมาณ ๒๕๕๗	F	๓	๓	๙	๒	๓	๘	๒,๒๒๕ ล้านบาท	+/- ๐.๗๕%	ฝงบ.
	๑๐	R ๔๐๖ ความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในเรื่อง การจัดกาพัสดุ	C	๓	๓	๙	๑	๓	๗	ส.ค. ๒๕๕๗	+/- ๑ เดือน	ฝพด.

ปัจจัยเสี่ยง สกย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ (จำนวน ๑๕ ปัจจัยเสี่ยง)

ลำดับ	Risk ID	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
๑	RF-๑	ปริมาณยางที่ซื้อขายผ่านตลาดยางของ สกย. ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย	S	๕	๕	๒๕	๓	๒	๖	จำนวน ๘๓๕,๐๐๐ ตัน	-/+ ๔๐,๐๐๐ ตัน	ฝพส.
๒	RF-๒	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน “ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เพิ่มขึ้นจริงในช่วงปี”	S	๕	๕	๒๕	๑	๓	๗	ได้ร้อยละ ๙๐	-/+ ร้อยละ ๕	ฝพด.
๓	RF-๔	การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล “โครงการควบคุมปริมาณการผลิต (Zoning)”	S	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	<ul style="list-style-type: none"> • ปลุกแทน ๔๐๐,๐๐๐ ไร่ • ศึกษาวิเคราะห์พื้นที่ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมสำหรับการปลุกยางพารา 	ปลุกแทน ๔๐๐,๐๐๐ ไร่	ฝสส.
๔	RF-๖	การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล “โครงการลดต้นทุนการผลิต”	S	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	เสร็จร้อยละ ๑๐๐	เสร็จร้อยละ ๗๕	ฝสส. และ ฝพส.

ลำดับ	Risk ID	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
๕	RF-๗	การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล “โครงการผลิตเพื่อเสริมรายได้ในสวนยางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”	S	๕	๕	๒๕	๑	๓	๗	เสร็จร้อยละ ๑๐๐	เสร็จร้อยละ ๗๕	ฝสส. และ ฝพส.
๖	RF-๘	การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นกรยางแห่งประเทศไทย	S	๕	๕	๒๕	๒	๓	๘	แล้วเสร็จภายในวันที่ ๑๑ พ.ย.๕๘	แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ พ.ย.๕๘	ฝกม.
๗	RF-๙	การเพิ่มปริมาณผลผลิตยางต่อไร่ของเกษตรกรในความดูแลของ สกย.	O	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	• ๒๙๓ กก./ไร่/ปี • ๒๕๖ กก./ไร่/ปี	-/+ ๒ กก./ไร่/ปี	ฝพส.
๘	RF-๑๐	การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (NSW)	O	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบ NSW ประจำปี ๒๕๕๘ ได้แล้วเสร็จร้อยละ ๑๐๐	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนการชำระเงิน CESS ผ่านระบบ NSW ประจำปี ๒๕๕๘ ได้ร้อยละ ๙๐	ฝงบ. และ ฝทส.
๙	RF-๑๑	การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยการกำหนด KPI รายบุคคล	O	๕	๕	๒๕	๓	๓	๙	เสร็จภายในเดือนกันยายน ๕๘	-/+ ๑ เดือน	ฝทบ.

ลำดับ	Risk ID	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)		เจ้าของความเสี่ยง/ ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
				โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	L/I	Risk Appetite	Risk Tolerance	
๑๐	RF-๑๕	การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม	C	๕	๕	๒๕	๑	๓	๗	ดำเนินการได้ร้อยละ ๙๐	-/+ ร้อยละ ๕	ฝทบ.
๑๑	RF-๑๓	ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อไร่สูงกว่าค่าเกณฑ์วัดในบันทึกข้อตกลง	F	๔	๕	๒๔	๑	๓	๗	จำนวน ๔๓๗ บาท/ไร่	+/- ๑๕ บาท/ไร่	ฝงบ.
๑๒	RF-๓	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน “ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน”	S	๕	๔	๒๓	๑	๓	๗	ดำเนินการได้ร้อยละ ๙๐	-/+ ร้อยละ ๕	ฝพต.
๑๓	RF-๕	การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล “โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยี”	S	๓	๕	๒๑	๒	๓	๘	ดำเนินการได้ตามแผนแล้วเสร็จร้อยละ ๑๐๐	ดำเนินการได้ตามแผนแล้วเสร็จร้อยละ ๗๕	ฝพส.
๑๔	RF-๑๔	รายได้จากเงิน CESS เพื่อใช้ในการบริหารไม่เพียงพอในการใช้จ่ายในปี ๒๕๕๘	F	๔	๓	๑๔	๓	๓	๙	วงเงินจำนวน ๑,๘๕๓ ล้านบาท	-/+ ๒ % (จำนวน ๑๐๓.๕ ล้านบาท)	ฝงบ.
๑๕	RF-๑๒	ระบบงานสารสนเทศสามารถตอบสนองต่อการร้องขอบริการจากผู้ใช้งานได้ตลอดเวลาที่ต้องการ	O	๓	๓	๙	๒	๓	๘	ระบบสามารถปฏิบัติการและดำเนินงานได้ตามปกติภายใน ๓ ชั่วโมง	-/+ ๑ ชั่วโมง	ฝทส.

ปัจจัยเสี่ยง อ.ส.ย. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ (จำนวน ๗ ปัจจัยเสี่ยง)

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ด้านกลยุทธ์ (S) RF๑ : การดำเนินการตามงบลงทุนประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การควบคุม	๑. ปรับแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับสภาพคล่องของ อ.ส.ย.	มีการทบทวนแผน	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	งานวางแผน สยพ.	-
		๒. ติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามแผน	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน	ทุกไตรมาส	งานวางแผน สยพ.	-
		๓. เร่งดำเนินการวิธีการทางพัสดุให้เป็นไปตามสัญญา	ดำเนินการแล้วเสร็จทุกสัญญา	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	งานพัสดุ สกค.	-
	การยอมรับ	๑. การพิจารณา/การอนุมัติงบลงทุนในแต่ละรายการเป็นอำนาจของ ผอ. อ.ส.ย. และคณะกรรมการบริหารกิจการ	๑๐๐%	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. อ.ส.ย.	-

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
RF๒ : การดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย (โครงการสร้างมูลภัณฑ์กันชนรักษาเสถียรภาพราคาขาย)	การควบคุม	<p>๑. ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการสร้างมูลภัณฑ์กันชนรักษาเสถียรภาพราคาขาย</p> <p>๒. ติดตามควบคุมการดำเนินงานของโครงการสร้างมูลภัณฑ์กันชนรักษาเสถียรภาพราคาขายให้เป็นไปตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโครงการฯ</p>	<p>มีแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการฯ</p> <p>มีการรายงานผลการตรวจติดตามการบริหารความเสี่ยงของโครงการฯ</p>	<p>ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานโครงการฯ</p> <p>ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานโครงการฯ</p>	<p>งานบริหารความเสี่ยง สยพ.</p> <p>คณะทำงานโครงการฯ</p>	<p>-</p> <p>-</p>

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ด้านปฏิบัติการ (O) RF๓ : ปริมาณผลผลิต ฝายโรงงาน ต่ำกว่า เป้าหมาย	การควบคุม	๑. เพิ่มประสิทธิภาพและกำลังการผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย	๔๘,๗๕๕ ตัน/ปี	ทั้งปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝรั่ง. ๑ - ๖	-
		๒. จัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อเป้าหมายผลิต	๔๘,๗๕๕ ตัน/ปี	ทั้งปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝรั่ง. ๑ - ๖	-
		๓. รับจ้างสถาบันเกษตรกรผลิตยาง	๒๑,๐๐๐ ตัน/ปี	ทั้งปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝรั่ง. ๓ - ๖	-

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ด้านการเงิน (F) RF๔ : กำไรจากการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย EBITDA	การควบคุม	๑. เพิ่มรายได้จากการขายยางทุกชนิด	ต้นทุนขาย/รายได้ต่ำกว่าร้อยละ ๘๗	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝกต.	-
		๒. เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายวัสดุปลูก	๑๔.๗๕๐ ล้านบาท	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝส.๑	-
		๓. เพิ่มปริมาณผลผลิตจากสวน	๕,๖๗๒ ตัน	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝส.๑ - ๓	-
		๔. ลดต้นทุนในการดำเนินงานทุกชนิด	๑๐% จากแผนปฏิบัติการประจำปี	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ทุกฝ่าย/สำนัก	-
RF๕ : การขาดสภาพคล่องทางการเงิน	การควบคุม	๑. จัดหาแหล่งเงินทุน	๑๐๐ ล้านบาท	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. อ.ส.ย.	-
		๒. เพิ่มการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	มีมูลค่าไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝกต.	-
		๓. ทำแผนการใช้จ่ายเงิน	มีแผนการใช้จ่ายเงินทุกเดือน	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. สกค.	-

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
ด้านการตลาด (M) RF๗ : ฝ่ายการตลาดไม่สามารถขายยางได้ตามที่ฝ่ายโรงงานผลิต (มูลค่าสินค้าคงเหลือ ณ สิ้นปี)	การควบคุม	๑. เพิ่มตลาดกลุ่มลูกค้าผู้ใช้โดยตรงให้มากขึ้น ๒. พิจารณาการขายล่วงหน้าเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการระบายสต็อก	สินค้าคงเหลือมีมูลค่าไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘	ผอ. ฝกต.	-

