



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือ ที่มีความสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนดไว้ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยได้ข้อมูลจากการประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไฟ และการประชุมติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจากที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และจากการสอบถามความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่และพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้มีความชัดเจนทันต่อการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในครั้งนี้เกิดจากความร่วมมือที่ดียิ่งของคณะผู้บริหาร โรงงานไฟ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เจ้าหน้าที่และพนักงานทุกคน จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือกันจากทุกฝ่าย เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และช่วยให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง โรงงานไฟ
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมา	๕
๑.๒ แผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๑	๗
๑.๓ คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗
๑.๔ คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๐
๑.๕ หน้าที่และความรับผิดชอบ	๑๑
๑.๖ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ	๑๖
๑.๗ แผนผังการปฏิบัติงาน	๑๗
๑.๘ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	๑๘
๑.๙ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	๑๙
๑.๑๐ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน	๒๐
๑.๑๑ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	๒๑
บทที่ ๒ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ	๒๒
๒.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗	๒๒
๒.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๒๔
๒.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ICF ๒๐๑๓	๒๕
๒.๔ ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘	๒๖
๒.๕ ISO/IEC ๒๗๐๐๕	๒๘
๒.๖ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๓๐
๒.๗ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ	๓๒
บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ	๒๗
- แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ	๓๕
- การจำแนกประเภทรายปัจจัยเสี่ยง	๓๖
- การระบุความเสี่ยงผ่านแผนที่กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Map)	๓๖
- Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	๓๗
- RISK CORRELATION MAP	๓๘
แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง	๔๐
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ : ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔๐

- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ : การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔๔
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ : การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔๘
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ : แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๕๒
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕ : การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๕๗
PORTFOLIO VIEW OF RISK ของโรงงานไฟ	๖๑

๕
บทที่ ๑
บทนำ

โรงงานไฟฟ้ ๑๔๘๘ ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑. ความเป็นมา

โรงงานไฟฟ้ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช ๒๔๘๑ ห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากอธิบดีกรมสรรพสามิต

พระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้กระทรวงการคลังจ่ายเงินคงคลังให้กรมสรรพสามิตสำหรับดำเนินการจัดซื้อเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ในการทำไฟจากโรงงานเอกชนที่ต้องเลิกทำไฟไปมาติดตั้งและทำการผลิตไฟไทย ไฟจีน และไฟป๊อก ภายในสถานที่ของโรงงานฝึน (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกหนึ่งเรียกว่า “แผนกโรงงานไฟฟ้” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๘๒ โดยใช้เงินงบประมาณปรับปรุงภาษีอากรพิเศษ (เงินค่าชุดคลองสรรพสามิต จังหวัดสมุทรปราการ) เป็นเงินจำนวน ๗๓,๗๙๔.๒๓ บาท หลังจากนั้นกระทรวงการคลังได้จ่ายเงินทุนค่าทำไฟครั้งแรก จำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท เมื่อวันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๘๒

กรมสรรพสามิตได้พิจารณาเห็นว่าเงินทุนค่าทำไฟจำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท ที่กระทรวงได้อนุมัติไม่พอที่ต้องใช้หมุนเวียนในการดำเนินกิจการจึงได้ขอเงินทุนเพิ่มเติมอีก เป็นเงินจำนวน ๑๐๐,๐๐๐ บาท ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเพิ่มทุนค่าทำไฟตามคำขอเมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๘๒ รวมเป็นเงินทุนค่าทำไฟจากที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ และเงินปรับปรุงภาษีอากรพิเศษของจังหวัดสมุทรปราการที่ยังมิได้นำส่งคืน เป็นเงินทุนค่าทำไฟทั้งสิ้น เป็นเงินจำนวน ๒๕๓,๗๙๔.๒๓ บาท

ในปี พ.ศ. ๒๔๘๖ ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟฟ้ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟฟ้ พ.ศ. ๒๔๘๖ ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟฟ้ พ.ศ. ๒๔๘๑ และพระราชบัญญัติไฟฟ้ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๔๘๒

โรงงานไฟฟ้ ได้ดำเนินการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๑๐ จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิตโดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟฟ้สังกัด และให้โรงงานไฟฟ้ดำเนินการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๔ กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฟ้จากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ประกอบด้วยอธิบดีกรมสรรพสามิต หรือที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธาน

กรรมการที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน ๓ คนเป็นรองประธาน กรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าสามคนเป็นกรรมการ แต่เมื่อรวมทั้งคณะแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน ๑๑ คน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ๒๐๑๗ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ในบริบทของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับ ความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ องค์กรได้ดียิ่งขึ้น

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

พันธกิจ

๑. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
๒. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต
๓. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และ ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
๔. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
๕. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ค่านิยมองค์กร (CARDS)

C	= Creativity	ความคิดสร้างสรรค์
A	= Accountability	ความรับผิดชอบต่อ
R	= R & D Marketing	วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด
D	= Digital	เทคโนโลยี
S	= Strategy and Safety	การวางแผนกลยุทธ์และรักษาความปลอดภัยองค์กร

๑.๒ แผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกยทบาทสู่ Digital Security Printing Solution ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดภัย การปลอมแปลง การจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริหารตลาดสื่อสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟ ภายในประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ

๑.๓ คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง (Risk)	หมายถึง	เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
เหตุการณ์ (Event)	หมายถึง	เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกหรือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	หมายถึง	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อหรือการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
ผลกระทบ (Impact)	หมายถึง	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	หมายถึง	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ

		หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี)
ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ทำให้องค์กรมีความมั่นใจ
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	หมายถึง	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	หมายถึง	ฝ่าย/ส่วน/บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยง จะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	หมายถึง	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	หมายถึง	ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษา เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	หมายถึง	ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น กระบวนการ เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน

		การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในการระบบการดำเนินงาน การเสียส่วนแบ่งตลาด
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หมายถึง	กระบวนการระบุ ความเสี่ยง และการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง
การควบคุม (Control)	หมายถึง	นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้างานและทั่วทั้งองค์กร แบ่งได้ ๔ ประเภท ได้แก่ ๑. การควบคุมแบบป้องกัน ๒. การควบคุมแบบค้นพบ ๓. การควบคุมแบบส่งเสริม ๔. การควบคุมแบบแก้ไข
การควบคุมภายใน (Internal Control)	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานรวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด การรั่วไหล และการทุจริต ๒. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน ๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ฯลฯ
ระบบการควบคุมภายใน	หมายถึง	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	หมายถึง	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ
การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน	หมายถึง	การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

๑.๔ การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กทมสรรพสามิต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในไปยังผู้บริหารและพนักงาน
๕. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๗. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงงานไฟ สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินการที่ต้องเข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมินประกอบด้วย ๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
๘. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

การควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ในหน่วยงาน
๒. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
๓. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
๔. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

๑.๕ หน้าที่และความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการโรงงานไฟ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ดังนี้

- เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วย ๑.ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจากคณะกรรมการโรงงานไฟ ๒. อนุกรรมการ ๓. อนุกรรมการและเลขานุการ
- กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง
- ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- มีความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ และทำให้มั่นใจว่าโรงงานไฟ จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- มีให้ข้อเสนอแนะเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ

- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยรวมและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระบบการควบคุม ภายในที่เพียงพอ

๒. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ในกรณีที่เป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้รับการ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมี กระบวนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง ทัวทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทัวทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำ รายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ ได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน อย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

๓. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ (RMC)

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- อนุมัตินโยบาย/มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน
- ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมร่วมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเป็นรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ
- เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ

๔. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน และร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
- จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่น ๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- พัฒนา/ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- ติดตาม แนะนำ และให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติ ซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สื่อสาร/ทำความเข้าใจให้พนักงานรับทราบและทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นประจำทุกเดือน
- รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (รายไตรมาส)
- ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๕. ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่น ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟ

๖. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับมอบหมาย
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๗. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

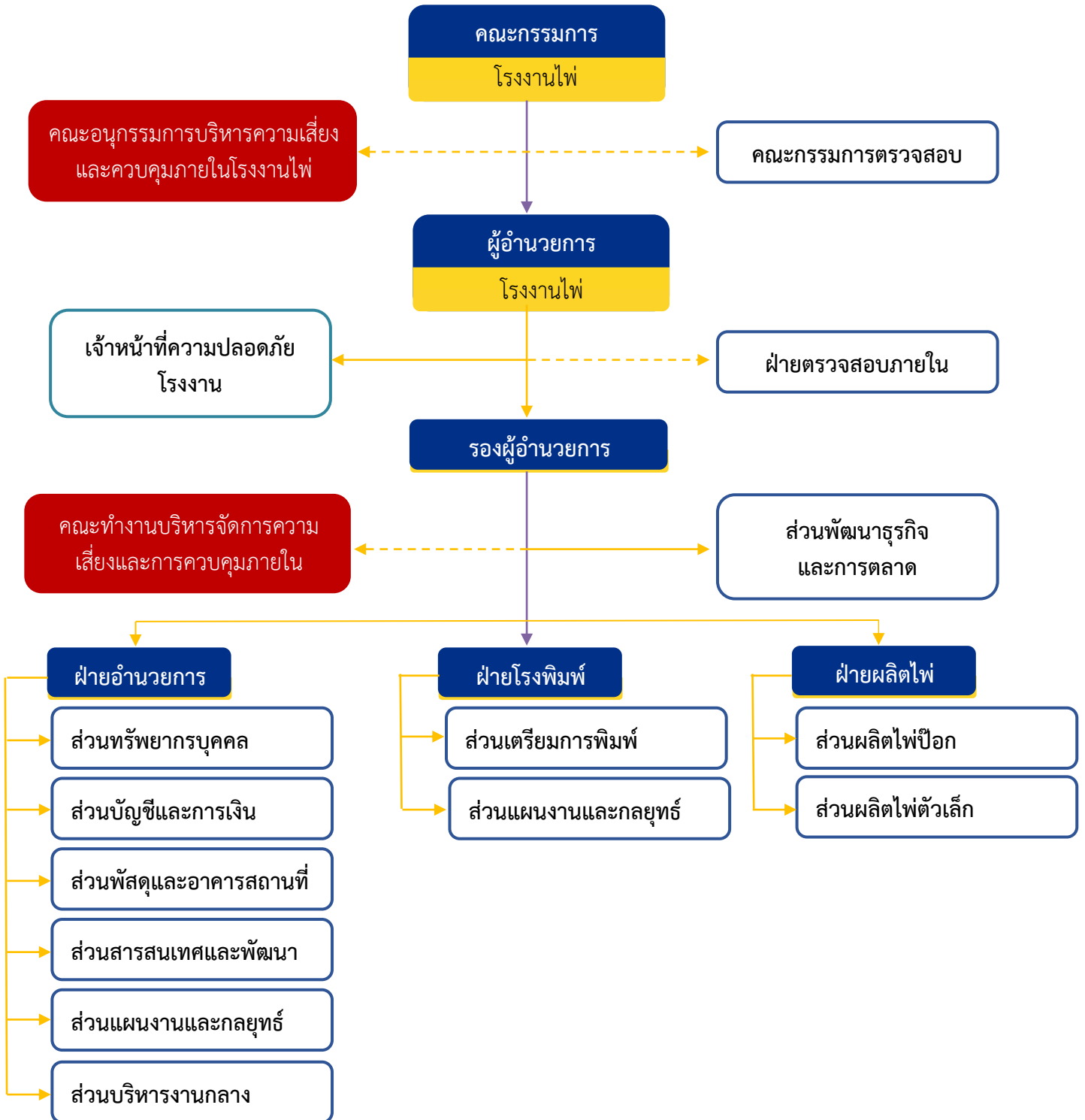
- สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๘. พนักงาน

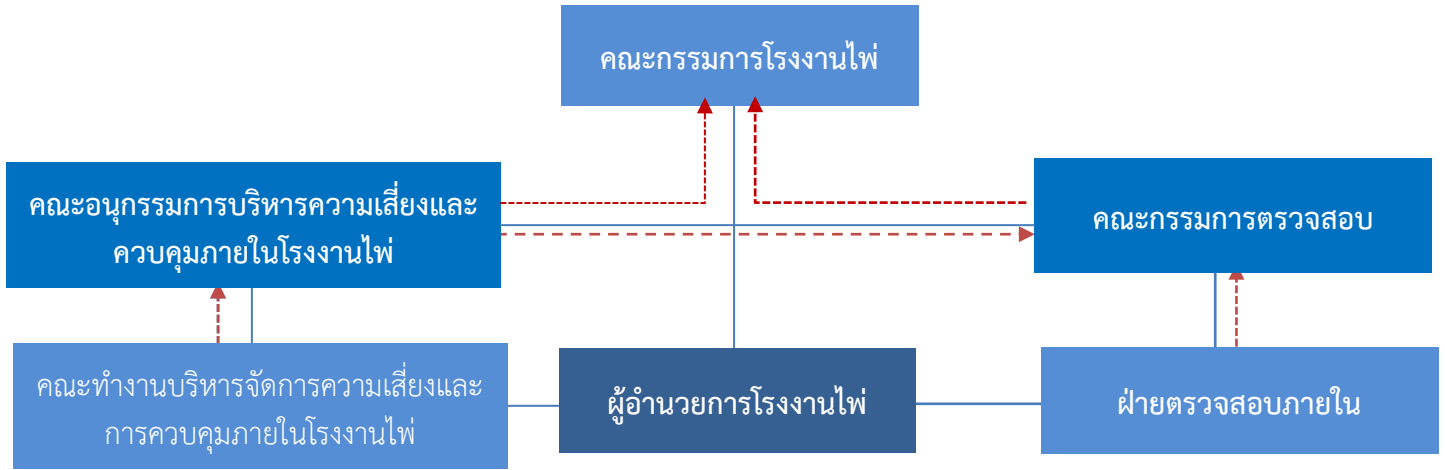
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลของส่วนงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน

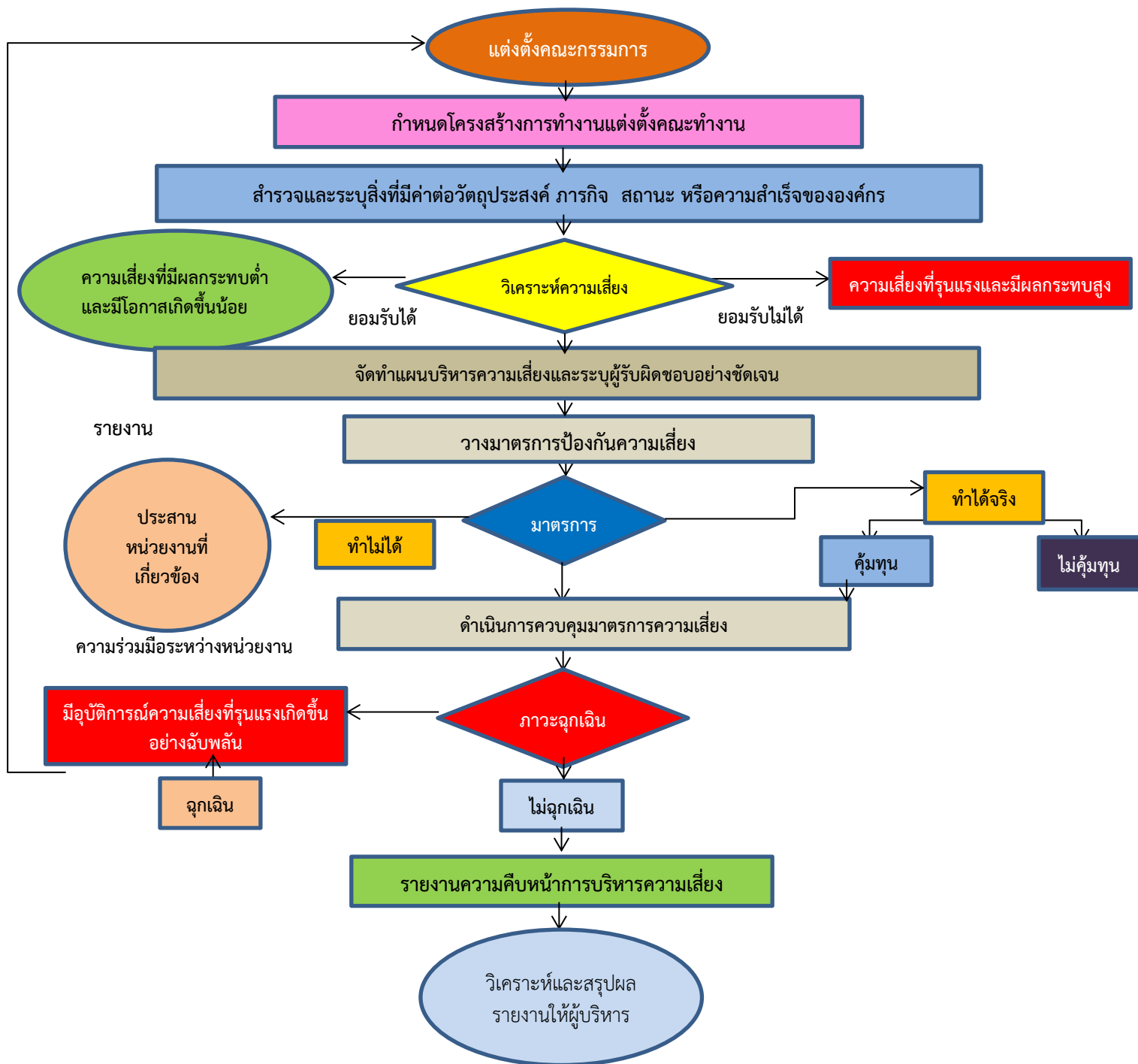
๑.๖ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ



๑.๗ แผนผังการปฏิบัติงาน

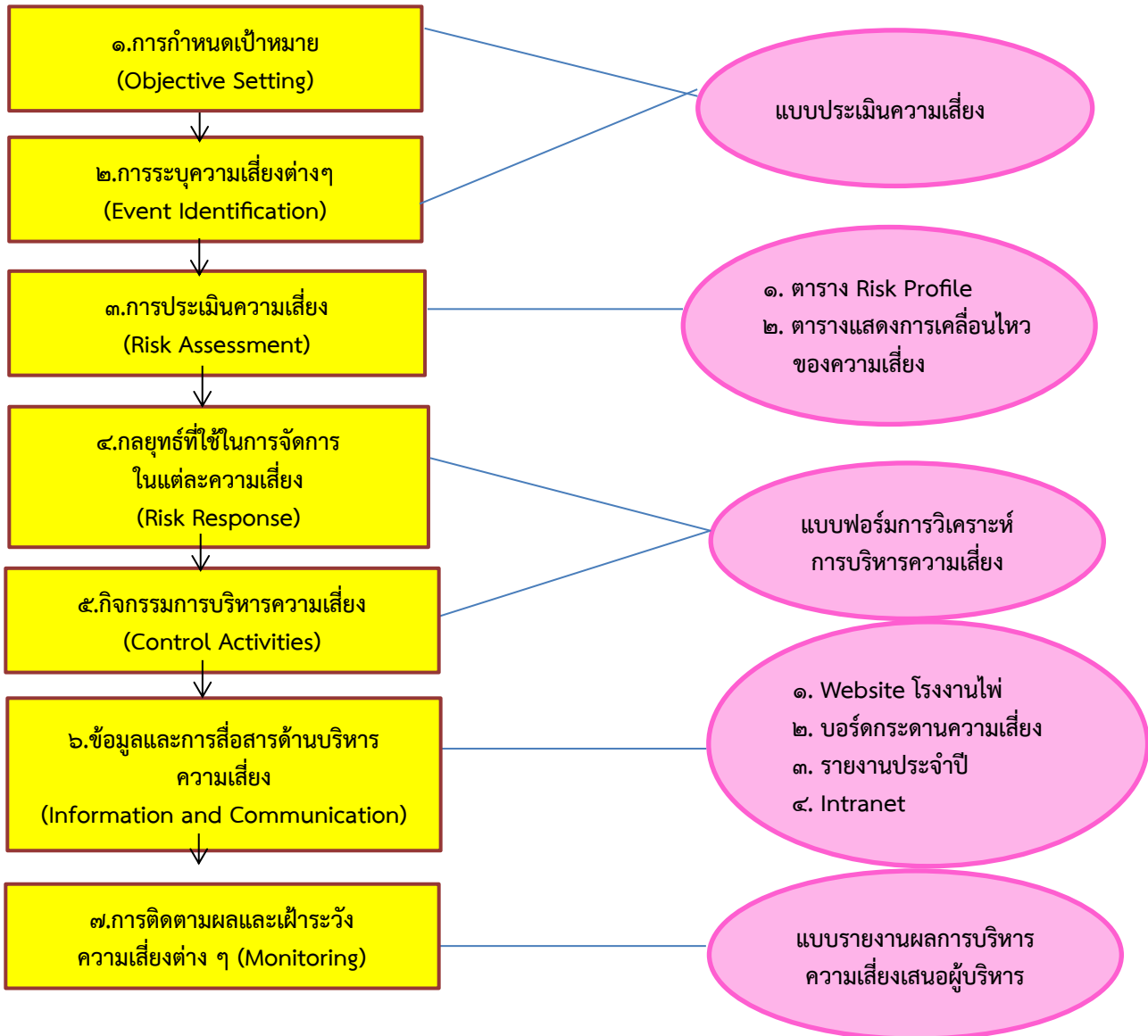


๑.๘ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง



๑.๙ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
(ระยะเวลาการดำเนินการ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ...)



๑.๑๐ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ส่วนงาน

1. ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
2. ส่วนเตรียมการพิมพ์
3. ส่วนผลิตไฟฟ้า
4. ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก
5. ส่วนบริหารงานกลาง
6. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
7. ส่วนบัญชีและการเงิน
8. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
9. ส่วนทรัพยากรบุคคล
10. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
11. ส่วนพัสดุอาคารและสถานที่
12. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
13. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน

สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่งให้ส่วน

แผนงานฯ

1. แบบ ปย.1

จัดส่งภายใน 5 วัน

หลังสิ้นไตรมาส 2 และไตรมาส 4

2. แบบ ปย. 2

จัดส่งภายใน 5 วัน หลังสิ้นทุกไตรมาส

(ไตรมาส 1 – ไตรมาส 4)

ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่ง

1. แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5

นำเสนอเพื่อพิจารณา ต่อ

- คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน
(ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)

2. แบบ ปค.1 แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5

นำเสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณาลงนาม และส่งต่อกระทรวงการคลัง

หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน

(ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)

3. แบบ ปค.5

นำเสนอเพื่อพิจารณา ต่อ

1. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำแบบ ปค.5 บรรจุเข้าวาระการประชุม และจัดส่งวาระภายใน 3 วัน ก่อนการประชุม

นำเสนอเพื่อทราบ ต่อ

1. ประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 2. ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
 3. ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 4. ประธานคณะกรรมการ
 5. ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
- จัดส่งภายใน 5 วัน หลังสิ้นทุกไตรมาส
(ไตรมาส 1 - ไตรมาส 4)

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่ง

1. แบบ ปค.6

นำเสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณาลงนาม และส่งต่อกระทรวงการคลัง หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน (ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)

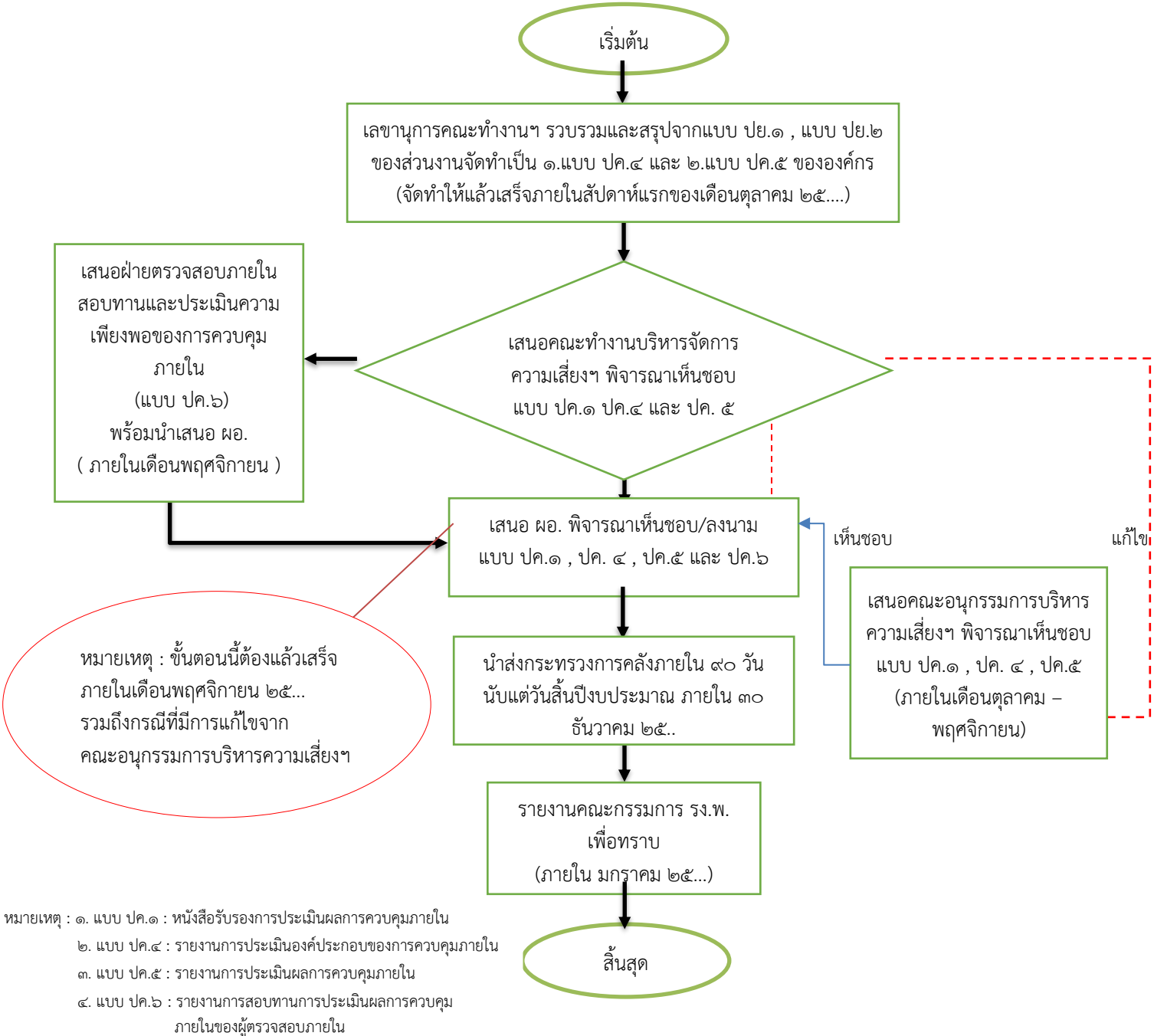
4. จัดทำร่างแบบ ปค.1 ปค.4 และปค.5 ส่งฝ่ายตรวจสอบภายใน ภายในเดือน พ.ย. ของทุกปี

แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

1. รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน **แบบ ปย.1**
2. รายงานการประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงานแบบ **ปย.2**
3. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน **(แบบ ปค.1)**
4. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน **(แบบ ปค.4)**
5. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน **(แบบ ปค.5)**
6. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน **(แบบ ปค.6)**

หมายเหตุ : แบบ ปย.1 และปย. 2 ให้จัดเก็บเป็นไฟล์ไว้ที่ส่วนแผนงานฯ เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงงานไฟและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเรียกดูและสอบทานต่อไป

**๑.๑๑ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(งวดสิ้นปีงบประมาณ)**



บทที่ ๒

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

๒.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗

โรงงานไฟ ในอดีตดำเนินการตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗ ปัจจุบันมีการทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management- Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM ๒๐๑๗ มี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. สภาพแวดล้อมภายใน ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓. การระบุเหตุการณ์ที่สร้างผลกระทบ ๔. การประเมินความเสี่ยง ๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง ๖. กิจกรรมควบคุม ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร ๘. การติดตามและปรับปรุง ทั้งนี้หากเปรียบเทียบระหว่าง COSO-ERM และ COSO-ERM ๒๐๑๗ จะเห็นถึงประเด็นที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมชัดเจนที่สุดคือเรื่องของการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในเชิงของค่านิยมและพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานให้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เหลือที่ COSO ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในหลักการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการที่ว่า “คณะกรรมการจะมีภาระรับผิดชอบและต้องแสดงความรับผิดชอบตามการกำกับดูแลต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจะต้องมีทักษะประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สนับสนุนภาระรับผิดชอบด้านความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานตาม COSO-ERM ๒๐๑๗ เป็นแนวทางให้โรงงานไฟ นำมาปรับใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟตระหนักเสมอว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นการสนับสนุนการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรผ่านการจัดการภายใต้ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ให้เกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ได้ดีขึ้น และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กรต่อความไม่แน่นอนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ในปี ๒๕๖๕ โรงงานไฟจะดำเนินการตามแนวทางตามมาตรฐาน (COSO-ERM ๒๐๑๗) จากรูปจะเห็นได้ว่า เส้นเกลียวสีฟ้า (การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ) เส้นเกลียวสีเขียว (ผลการดำเนินงาน) และเส้นเกลียวสีม่วง (การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข) ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เส้นเกลียวสีเหลือง (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) และเส้นเกลียวสีแดง (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล) แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังรูป



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย

๑. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์ โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๒. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง เพื่อส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information Communication & Reporting) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๒.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐอันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

(๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

(๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ICF ๒๐๑๓

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ COSO ๒๐๑๓ สรุปได้ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ



๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์

ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรม การควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

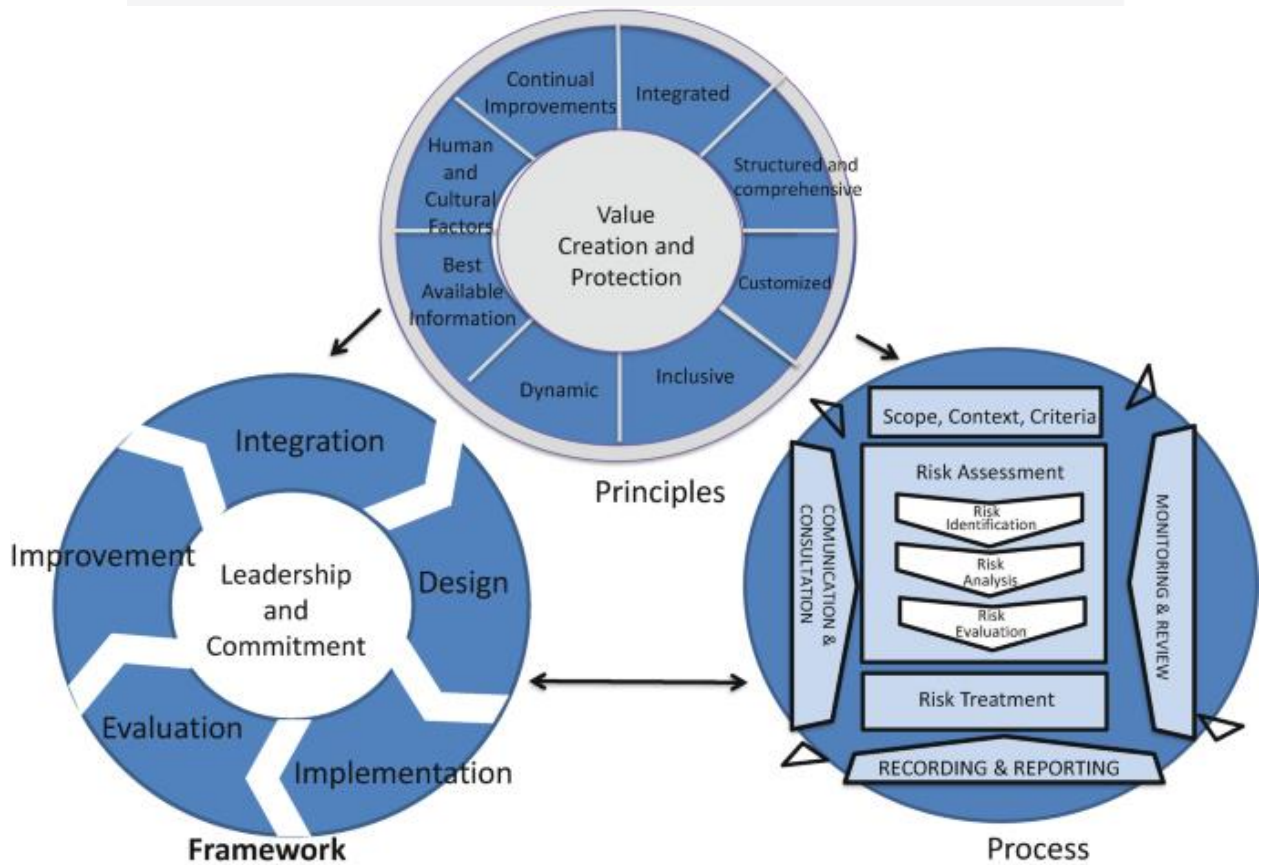
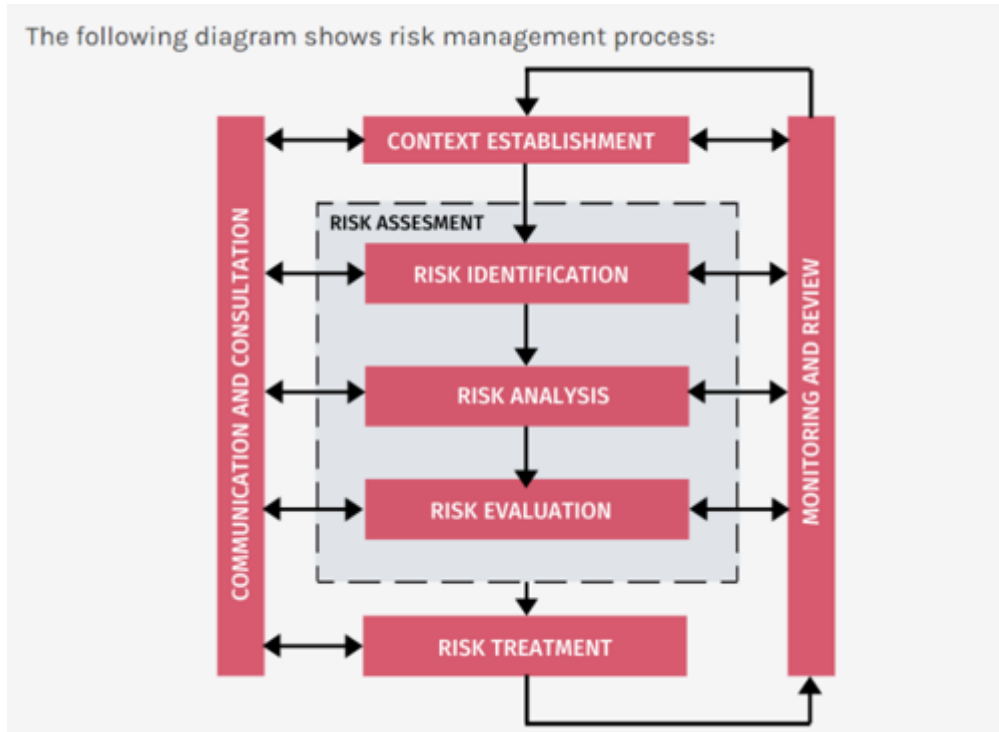
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเพื่อสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายใน ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

๒.๔ ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘

มาตรฐานนี้เป็นหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ทุกขนาดและทุกชนิดของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วทุกกิจกรรมขององค์กร รวมถึง การกำหนดกลยุทธ์ในการตัดสินใจ กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการต่างๆ ผลิตภัณฑ์ การบริการและทรัพย์สินขององค์กร โดยองค์กรที่นำไปใช้สามารถที่จะออกแบบและประยุกต์ใช้แผนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานนี้ไม่ได้มุ่งหวังให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีรูปแบบเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบและการนำไปใช้ของแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้นๆ ตามวัตถุประสงค์ บริบท โครงสร้าง การดำเนินการ กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินทรัพย์ รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้เจตนาของมาตรฐานนี้เพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะดำเนินการในอนาคต



มาตรฐานกล่าวถึงหลักการของการบริหารความเสี่ยง โดยองค์กรควรดำเนินการตามหลักการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยหลักการของการบริหารความเสี่ยง คือ ๑) การบูรณาการการจัดการความ

เสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ๒) โครงสร้างและแนวทางการดำเนินการที่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง ๓) กรอบการบริหารและกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดเองและเหมาะสมกับบริบทองค์กร ๕) การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมและทันเวลาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๖) มีความยืดหยุ่น ๗) ข้อมูลที่นำมาใช้ในกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ ๘) ปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม ๙) ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการขององค์กร
- การออกแบบการจัดการความเสี่ยง โดยต้องทำความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร การจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน จัดทำนโยบาย วัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยง กำหนดอำนาจ หน้าที่ และผู้รับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเหมาะสม จัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทบทวนและปรับปรุง
- การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- การประเมินผลกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง

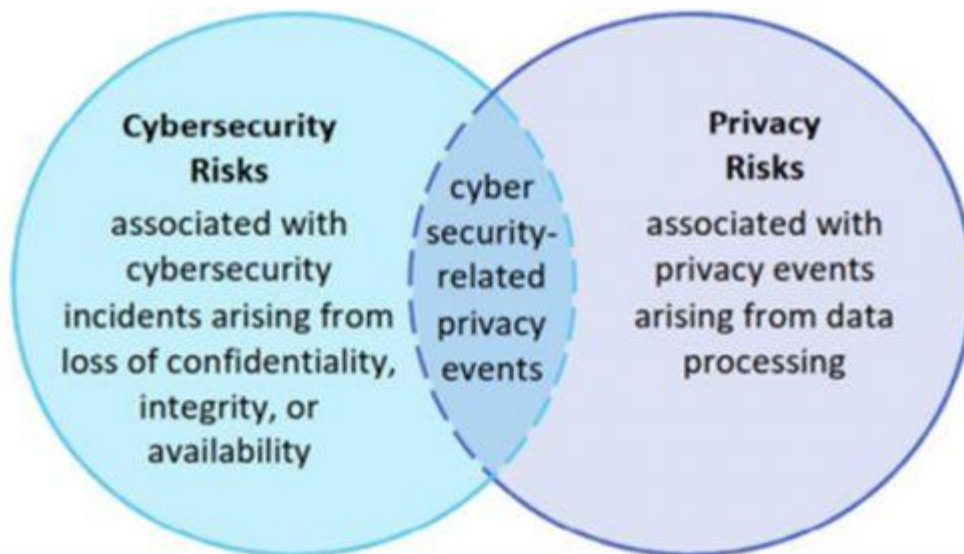
นอกจากนี้มาตรฐานฉบับนี้ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๑) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา ๒) การสร้างบริบทและการประเมินการปฏิบัติ ๓) การติดตามตรวจสอบ ๔) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ที่จะนำมาตรฐานนี้ไปใช้เกิดความเข้าใจและประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น

๒.๕ ISO/IEC ๒๗๐๐๕

เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงได้รวมถึงขั้นตอนที่ระบุลำดับความเสี่ยงของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของงานและภารกิจซึ่งรวม ถึงความเสียหายต่อทรัพย์สินด้วย หากเป็นมุมมองการบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศจะเน้นไปที่การบริหารความเสี่ยงเพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งหลักการในการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศได้แก่การอ้างไว้ซึ่งความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ซึ่งมีความแตกต่างเกี่ยวเนื่องกับมุมมองด้านการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล อ้างอิงจากองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้แก่การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Collection Limitation) คุณภาพของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Quality) การระบุวัตถุประสงค์ในการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Purpose specification) การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Use Limitation) การมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Security Safeguard) การเปิดเผย (Openness) การมีส่วนร่วมของบุคคล (Individual

Participation) และความรับผิดชอบ (Accountability) โดยขอบเขต (scope) ในการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคลในส่วนของการทำงานและการจัดเก็บบันทึกการประมวลผลข้อมูล (Record of Processing Activities) เนื่องจากผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล (Data Controller) และผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Data Processor) มีหน้าที่ในการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้รั่วไหล จนทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลของเจ้าของข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาตและไม่ได้รับการยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Subject)

การบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กัน ดังรูปที่ ๒ โดยองค์กรอาจมีการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ครอบคลุมทั้งข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่มีความสำคัญอื่น ๆ ขององค์กรและในการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลองค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



รายละเอียดในขั้นตอน Context Establishment ก่อนขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อ้างอิง ISO/IEC ๒๗๐๐๕:๒๐๑๘ (ดังรูปที่ ๒) มีการกำหนดเกณฑ์ ๓ เกณฑ์ดังนี้



๒.๖ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ในปีบัญชี ๒๕๖๓ สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผล การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินภารกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี และ บริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ “หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” ที่นำมาใช้ในการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อน พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนด นโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรม การควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหาร ความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือในการบริหารจัดการที่เพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตาม องค์กรประกอบ COSO ERM ๒๐๑๗ ดังนี้

ข้อที่ ๑ ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)

ข้อที่ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)

ข้อที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)

ข้อที่ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)

ข้อที่ ๕ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง ๘ หัวข้อ สคร.ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการทำได้อย่าง มีคุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน ๕W๑H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒.๗ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

โรงงานไฟ มีกระบวนการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ การควบคุมภายใน แผนวิสาหกิจ ตัวชี้วัดองค์กร แผนปฏิบัติการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การตรวจสอบภายใน โดยการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

การบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในองค์กรเพื่อช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยเริ่มต้นที่ระบุความเสี่ยง รายปี ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และ ประเมินความเสี่ยง

การควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การตรวจสอบภายใน เป็นสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้ง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิด การปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบแล้วว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่จะต้องดำเนินการควบคุม การดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้น ได้ผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ แต่ในการทำการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การควบคุมการประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การประเมินผล และการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ด้านความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่ดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และประเมินความเสี่ยง

แผนวิสาหกิจ เป็นแผนหลักในการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ในแต่ละปี การจัดทำแผนวิสาหกิจ จะบ่งบอกถึงประเด็นที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงลบและเชิงบวก อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการลดความเสี่ยงในอนาคตได้

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานของโรงงานไฟฟ้ ซึ่งจะสะท้อนถึงหลักสำคัญ ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมและกำหนดนโยบายแนวทางในการดำเนินงาน

ด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง จะนำความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละปีและความเสี่ยง ที่เหลือจากปีถัดมานำมาพิจารณา เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปี โดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้น จะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ทั้งนี้การควบคุมภายในเป็นกิจกรรม ที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงาน จะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินและความคุ้มทุนของโครงการ ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น

๒.๘ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน เป็นการประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

๑. COSO ๒๐๑๓ internal Control
๒. COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
๓. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ version ๒๐๑๘

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบไปด้วย ๕ หัวข้อ ดังนี้

- หัวข้อ ๑ ธรรมนูญบาล วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการควบคุม น้้าหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ น้้าหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง น้้าหนัก ๓๕
- หัวข้อ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง น้้าหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๕ ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล น้้าหนัก ๓๕



บทที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โรงงานไฟ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากมาตรฐานสากลของ COSO – ERM ๒๐๑๗ ซึ่งกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ ฉบับปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Risk Identification) และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๖ ของโรงงานไฟ

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้มีการประชุมหารือร่วมกันในที่ประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นประจำทุกเดือนพร้อมได้มีการเสนอพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟในช่วงต้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงของโรงงานไฟครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ด้านการเงิน (Financial Risk : F) และด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ มีความเสี่ยงทั้งสิ้น ๕ ปัจจัยเสี่ยงดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

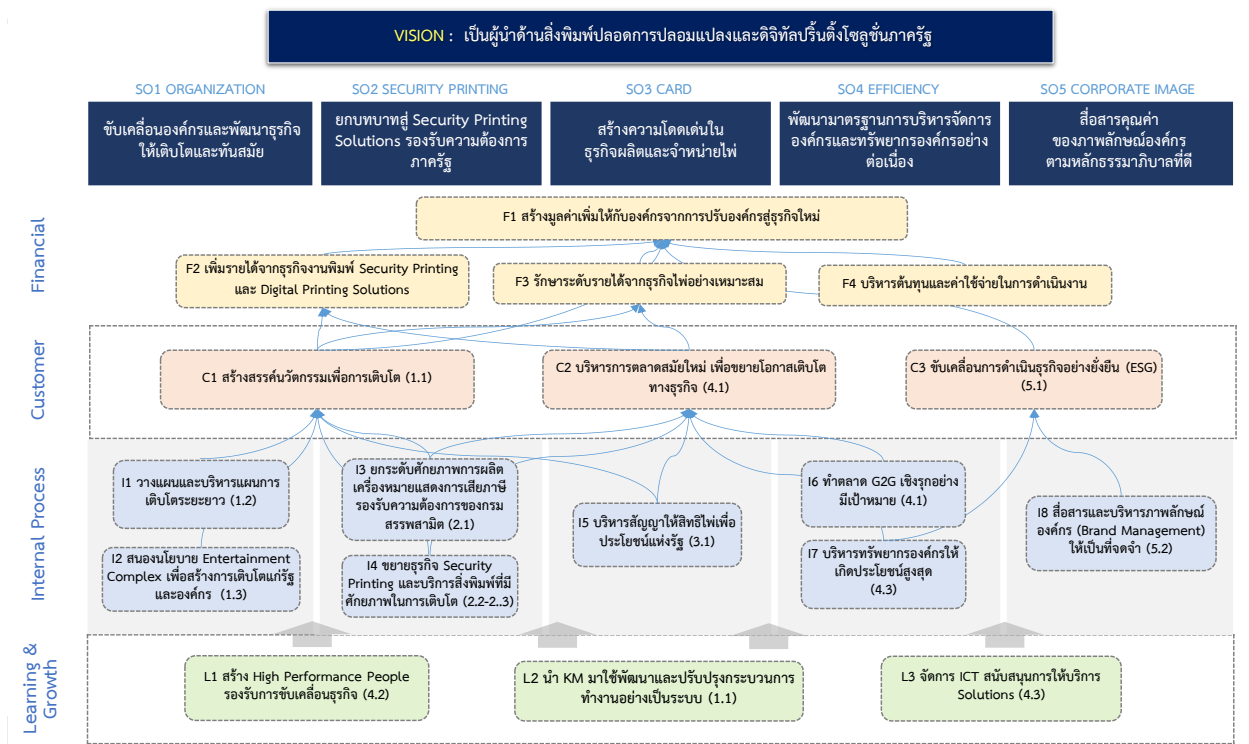
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

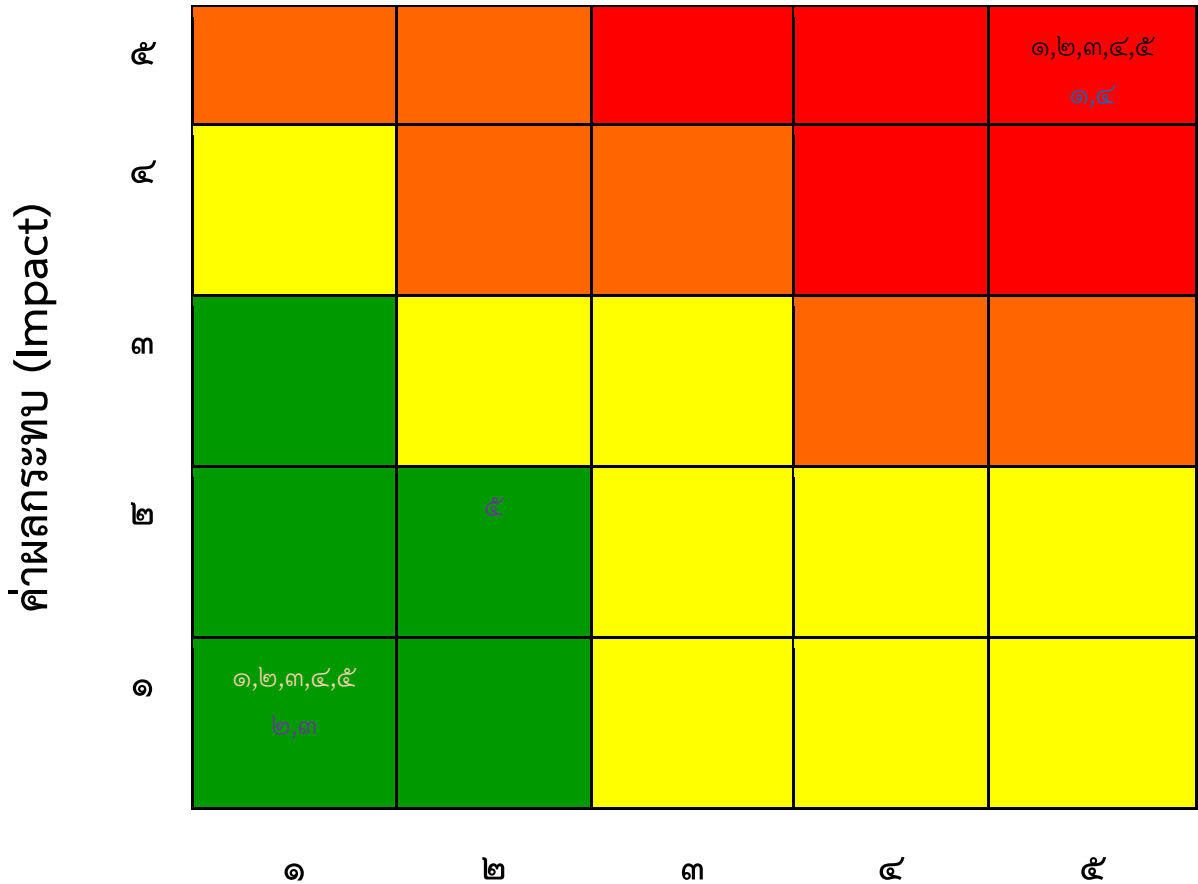
การจำแนกประเภทรายปัจจัยเสี่ยง

➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒	การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓	การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔	แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑	กำไรจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕	การดำเนินการสรรหาผู้รับผลประโยชน์ในการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การระบุความเสี่ยงผ่านแผนที่กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Map with Risk)



Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
สถานะต้นปีงบประมาณ ๒๕๖๖

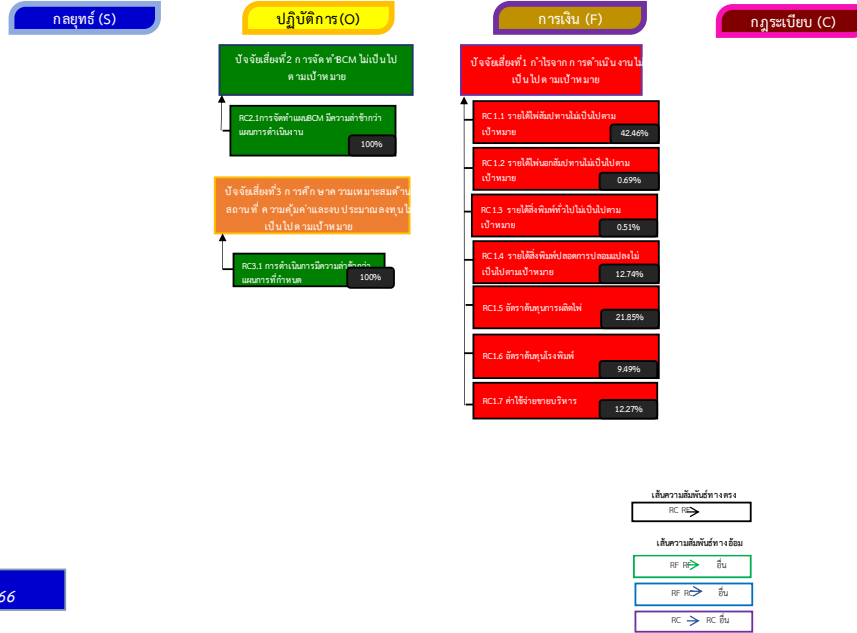


ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

- หมายเหตุ
- ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
 - ความเสี่ยงปัจจุบัน
 - ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)
 - ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

RISK CORRELATION MAP ไตรมาส ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

RISK CORRELATION MAP ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ โรงงานไฟ กทมสทรพสามิต



ไตรมาส 1/ปี 2566

RISK CORRELATION MAP ไตรมาส ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

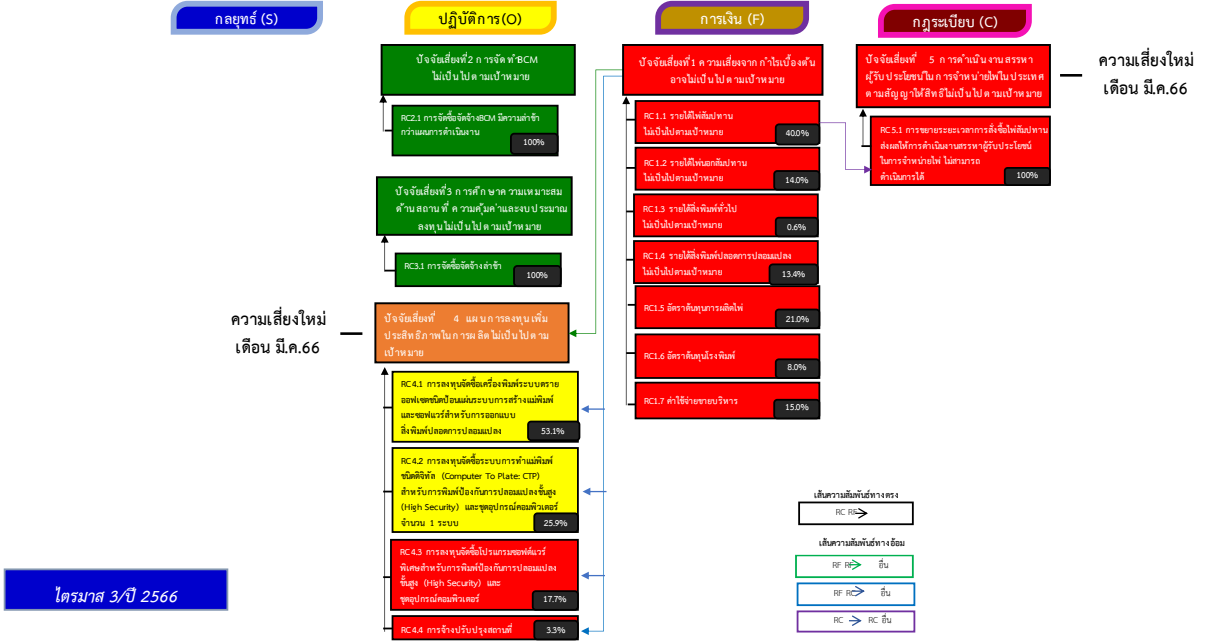
RISK CORRELATION MAP ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ โรงงานไฟ กทมสทรพสามิต



ไตรมาส 1/ปี 2566

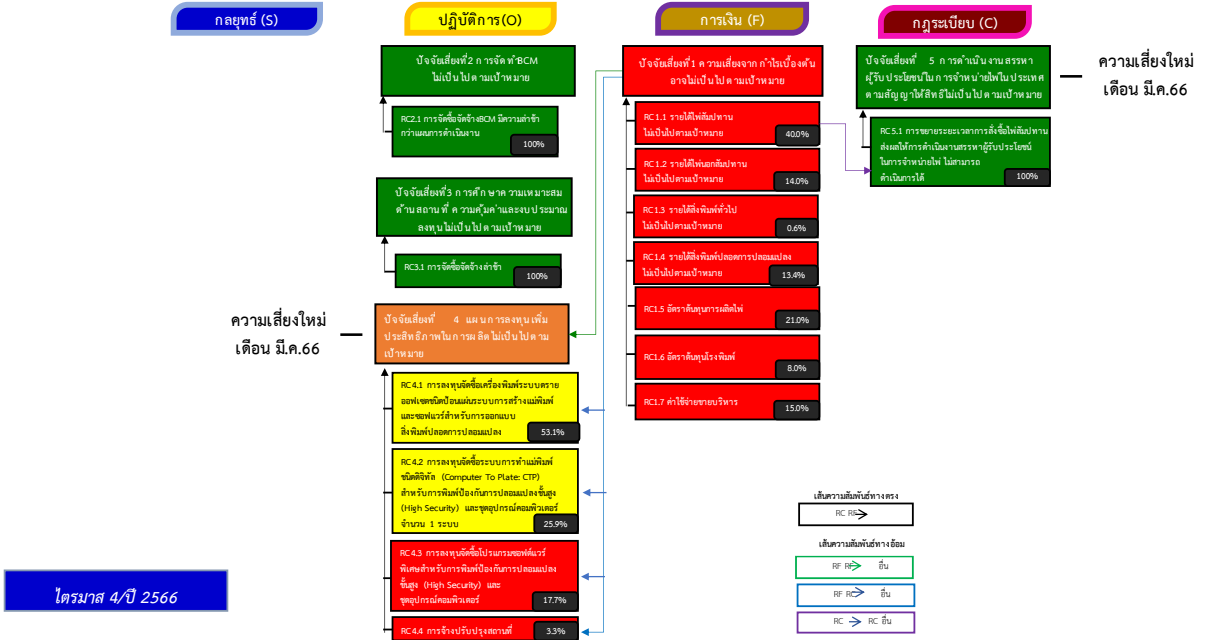
RISK CORRELATION MAP ไตรมาส ๓ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

RISK CORRELATION MAP ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ โรงงานไฟ ทรามสรวทสรมิต



RISK CORRELATION MAP ไตรมาส ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

RISK CORRELATION MAP ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ โรงงานไฟ ทรามสรวทสรมิต



แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

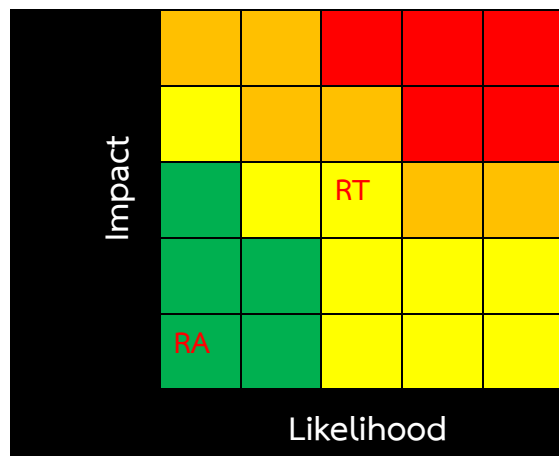
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๑.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ เนื่องจาก ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ โรงงานไฟไม่ สามารถทำกำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ด้วยสถานการณ์โรคระบาด Covid-๑๙ และผู้รับสัมปทานขอขยาย ระยะเวลาการสั่งซื้อไฟสัมปทาน ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ยังมีการแพร่ระบาดของโรค Covid-๑๙ และผู้รับ สัมปทานมีการขอขยายระยะเวลาของสัญญาออกไป ๖ เดือน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้โรงงานไฟมีรายได้ และ กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตัวชี้วัดกำหนด

๑.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๑๐๑.๗๔ ล้านบาท
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๖๑.๒๗ ล้านบาท-

๑.๓ Risk Profile



๑.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๘๕ ล้านบาท	๕	มีรายได้รวม ๔๒๖.๖๗ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๐๑ ล้านบาท	๔	มีรายได้รวม ๔๔๒.๖๗ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๑๖ ล้านบาท	๓	มีรายได้รวม ๔๕๗.๖๗ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๓๖ ล้านบาท	๒	มีรายได้รวม ๕๑๗.๖๗ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๒๓๖ ล้านบาท	๑	มีรายได้รวม ๕๗๗.๖๗ ล้านบาท

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก

Trigger ๑.๑ : รายได้ไฟฟ้สัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๒ : รายได้ไฟฟ้นอกสัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๓ : รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๔ : รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๕ : อัตราต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๖ : อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๗ : ค่าใช้จ่าย ในการขายบริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผน/ผลบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

รายละเอียดการจำหน่ายไฟ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

สรุปยอดรายได้จากการจำหน่ายไฟ ของโรงงานไฟ
ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566

เดือน/ปี	รายได้ไฟสัมปทาน				รายได้ไฟนอกสัมปทาน				รวมรายได้ไฟ			
	เป้าหมาย		คิดเป็น		เป้าหมาย		คิดเป็น		เป้าหมาย		คิดเป็น	
	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)
ตุลาคม 65	0.00				0.00		110,532.72		0.00		110,532.72	-
พฤศจิกายน 65		23,962,112.64	23,962,112.64	100.00		78,822.46				23,962,112.64	24,040,935.10	100.33
ธันวาคม 65		23,228,688.96	23,228,688.96	100.00		1,350,000.00	163,576.64	12.12		24,578,688.96	23,392,265.60	95.17
มกราคม 66		23,962,112.64	23,962,112.64	100.00			55,682.25			23,962,112.64	24,017,794.89	100.23
กุมภาพันธ์ 66		23,962,112.64	23,962,112.64	100.00			112,925.24			23,962,112.64	24,075,037.88	100.47
มีนาคม 66		23,228,688.96	23,228,688.96	100.00		1,350,000.00	78,514.01	5.82		24,578,688.96	23,307,202.97	94.83
เมษายน 66		23,962,112.64	23,962,112.64	100.00			5,607.47			23,962,112.64	23,967,720.11	100.02
พฤษภาคม 66		47,190,801.60	23,228,688.96	49.22			1,002,523.37			47,190,801.60	24,231,212.33	51.35
มิถุนายน 66		23,962,112.64	23,228,688.96	96.94		1,350,000.00	871,423.36	64.55		25,312,112.64	24,100,112.32	95.21
กรกฎาคม 66		23,962,112.64	23,228,688.96	96.94			7,018.68			23,962,112.64	23,235,707.64	96.97
สิงหาคม 66	100.00	71,886,337.92	23,228,688.96	32.31	75.00		93,925.23		99.57	23,962,112.64	23,322,614.19	32.44
กันยายน 66						1,350,000.00				1,350,000.00		
รวม	100.00	309,307,193.28	235,220,584.32	76.05	100.00	5,400,000.00	2,580,551.43	47.79	100.00	314,707,193.28	237,801,135.75	75.56

หมายเหตุ ¹ ร้อยละของเป้าหมาย **สะสม** ณ เดือนปัจจุบัน² ร้อยละ ยอดจำหน่าย เปรียบเทียบกับเป้าหมายรายเดือน

เป้าหมายรายได้ไฟสัมปทาน อ้างอิงจาก บันทึกข้อความ ที่ 115/2566 ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2566

เป้าหมายรายได้ไฟนอกสัมปทานจาก งบประมาณทบทวน ปี 2566

15

รายได้สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามใบสั่งจ้าง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

สรุปยอดรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟ
ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566

เดือน/ปี	รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป				รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง				รวมรายได้สิ่งพิมพ์			
	เป้าหมาย		คิดเป็น		เป้าหมาย		คิดเป็น		เป้าหมาย		คิดเป็น	
	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)	% ¹	จำนวน (บาท)	จำนวน (บาท)	ร้อยละ ² (%)
ตุลาคม 65	0.00	1,000,000.00	500.00		0.00				0.00		500.00	
พฤศจิกายน 65			401,500.00			22,440,000.00				23,440,000.00	401,500.00	
ธันวาคม 65			356,915.89	75.89			22,429,906.54	99.96			22,786,822.43	98.93
มกราคม 66		1,000,000.00				303,500.00				27,880,000.00	303,500.00	
กุมภาพันธ์ 66			58,130.00			26,880,000.00	26,915,887.86			27,880,000.00	26,974,017.86	
มีนาคม 66			6,098.13	6.42			300,000.00	102.38			306,098.13	98.94
เมษายน 66		1,000,000.00					29,158,878.50				29,158,878.50	
พฤษภาคม 66			366,705.61			39,640,000.00				40,640,000.00	366,705.61	
มิถุนายน 66			392,700.00	75.94				73.56			392,700.00	73.62
กรกฎาคม 66		1,000,000.00	78,028.04								78,028.04	
สิงหาคม 66						11,040,000.00				12,040,000.00		
กันยายน 66				7.80								0.65
รวม	100.00	4,000,000.00	1,660,577.67	41.51	100.00	100,000,000.00	79,108,172.90	79.11	100.00	104,000,000.00	80,768,750.57	77.66

หมายเหตุ ¹ ร้อยละของเป้าหมาย **สะสม** ของเป้าหมาย² ร้อยละ ยอดจำหน่าย เปรียบเทียบกับเป้าหมายแต่ละไตรมาส

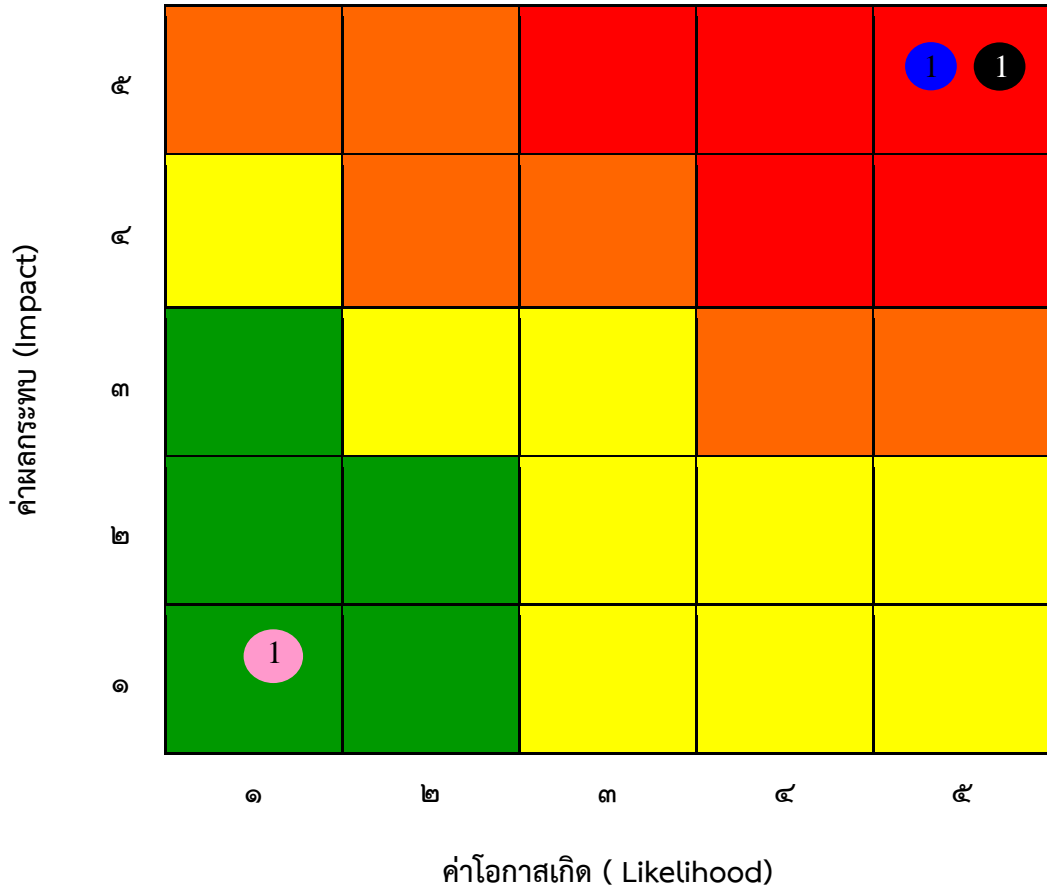
เป้าหมายรายได้สิ่งพิมพ์อ้างอิงจาก งบประมาณทบทวน ปี 2566

16

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)



ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

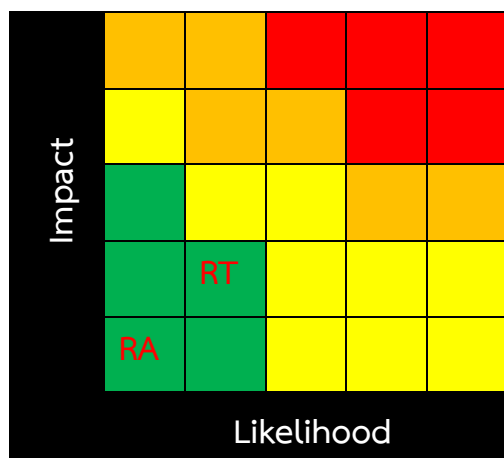
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๒.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้เห็นความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือเกิดภาวะวิกฤตองค์กร ซึ่งต้องมีแผนสำรองเพื่อไม่ให้อุบัติเหตุหยุดชะงักเพื่อให้สามารถตอบสนองการให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการปรับปรุงแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กร, แผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องสำหรับสถานการณ์โรคระบาด (Covid-๑๙) แต่ยังไม่มีการบริหารหรือขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่อง และต้องสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจและมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการ และให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต (รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙)

๒.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ประกาศใช้นโยบายกลยุทธ์และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	ได้รับผล BIA

๒.๓ Risk Profile



๒.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
แผนการดำเนินโครงการพร้อมรายละเอียด (Project Plan)	๕	ที่ปรึกษาลงนามในสัญญา และจัดทำแผนการดำเนินโครงการ (Project Plan)
รายงานการศึกษาบริบทของโรงงานไฟฟพร้อมรายละเอียด และร่างนโยบายกลยุทธ์ และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)	๔	ที่ปรึกษาดำเนินการศึกษาบริบทองค์กร พร้อมจัดทำร่างนโยบายกลยุทธ์และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)
ข้อเสนอ Road Map หรือ Master Plan ในการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ	๓	ที่ปรึกษาและโรงงานไฟฟ้า ร่วมกันจัดทำ Road Map ในการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
ผลการวิเคราะห์ BIA (Business Impact Analysis : ประกอบด้วย RTO RPO และ MTPoD)	๒	ที่ปรึกษาและโรงงานไฟฟ้า ร่วมกันวิเคราะห์ BIA (Business Impact Analysis : ประกอบด้วย RTO RPO และ MTPoD)
โรงงานไฟประกาศใช้นโยบายกลยุทธ์และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)	๑	ผู้อำนวยการเห็นชอบร่างนโยบาย กลยุทธ์และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก
Trigger ๓.๑ : การจัดซื้อจัดจ้าง BCM มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงาน
Trigger ๓.๒ : เนื้อหาไม่มีความซับซ้อน

แผน/ผลการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4. โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) โรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต

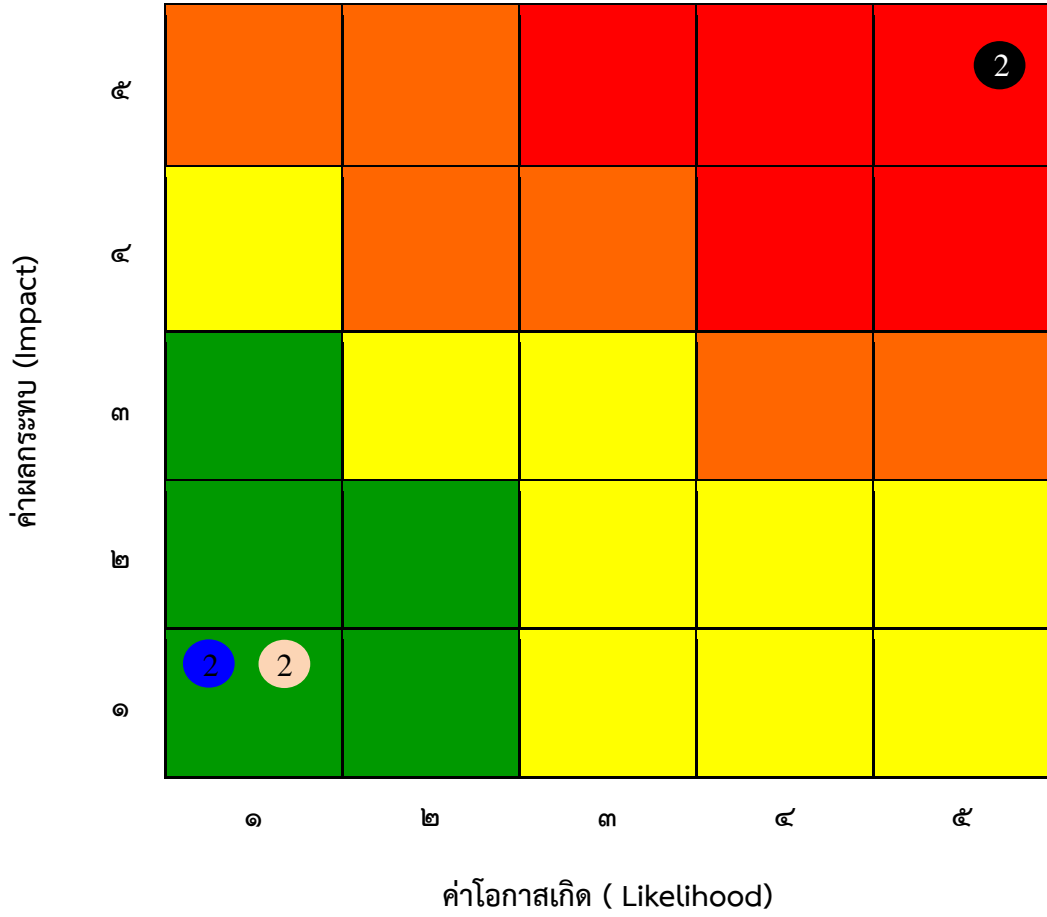
ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า ผล	ปีงบประมาณ 2565												ปีงบประมาณ 2566						ผล สำเร็จ %																				
				Q1/2565			Q2/2565			Q3/2565			Q4/2565			Q1/2566			Q2/2566																							
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.																					
1	ดำเนินการจ้างตามระเบียบพัสดุ	10%	เป้า																		ผล																					10%
2	กำหนดโครงสร้างคณะทำงาน Business Continuity Management: BCM	10%	เป้า																			ผล																			10%	
3	การศึกษาองค์กรและบริบทแวดล้อมที่สำคัญ	10%	เป้า																			ผล																			10%	
4	รายงานสรุปผลการศึกษารับรองขององค์กร (Context of Organization)	10%	เป้า																			ผล																			10%	
5	แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) อันประกอบด้วย	30%																																								
	5.1 ร่างนโยบาย กลยุทธ์และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy)	5%	เป้า																			ผล																			5%	
	5.2 ข้อเสนอ Roadmap หรือ Master Plan การพัฒนาระบบบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS)	5%	เป้า																			ผล																			5%	
	5.3 เอกสารรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis - BIA)	5%	เป้า																			ผล																			5%	
	5.4 เอกสารรายงานสววิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในบริบทของการตอบสนองกับความเสี่ยง (Risk Analysis) ในสถานการณ์ภัยพิบัติ	5%	เป้า																			ผล																			5%	
	5.5 รายงานแผนการกำหนดกลยุทธ์ Business Continuity Strategy เพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานองค์กร	5%	เป้า																			ผล																			5%	
	5.6 รายงานแนวทางการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะวิกฤต จากภัยพิบัติ (Developing and	5%	เป้า																			ผล																			5%	
6	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ด้านกระบวนการผลิตด้านการบริหารจัดการภายใน	10%	เป้า																			ผล																			10%	
7	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DRP)	10%	เป้า																			ผล																			10%	
8	แผนการทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising, Maintaining and Reviewing) และขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างน้อย 1 สถานการณ์วิกฤต	10%	เป้า																			ผล																			10%	
		100%																																								100%

■ ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
■ ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
■ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
■ ยังไม่ดำเนินการตามเป้าหมาย

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การจัดทำ BCM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)



ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

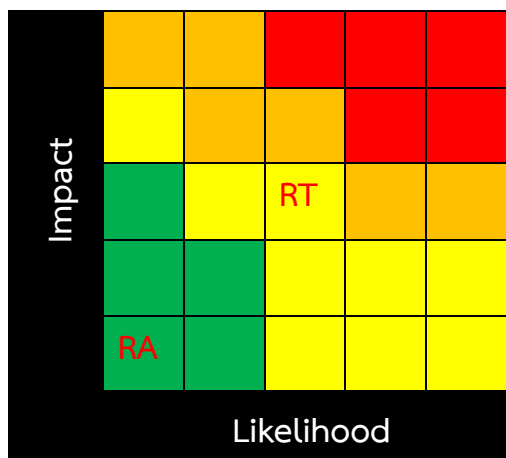
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๓.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : เนื่องจากโรงงานไฟ ต้องมีการขยายฐานการผลิต เพื่อรองรับการรับงานจากกรมสรรพสามิต ในการพิมพ์เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี อีกทั้งกรมสรรพสามิต มีนโยบายกำหนดให้โรงงานไฟ ไปขยายฐานการผลิตภายนอก โดยโครงการดังกล่าวเป็นโครงการระยะยาว ซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ นี้ มีเป้าที่โรงงานไฟ ต้องมีความชัดเจนในผลการศึกษาเรื่องการจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟ

๓.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	รายงานผลการศึกษาแนวทาง และวิธีการจัดหา จัดซื้อที่ดินรายงานการศึกษาเปรียบเทียบและคัดเลือกสถานที่ตั้งที่เหมาะสมเพื่อก่อสร้างโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	รายงานผลการศึกษากระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

๓.๓ Risk Profile



๓.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)





ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
ที่ปรึกษาดำเนินการลงนามในสัญญา	๕	โรงงานไฟฟ้า ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง
ที่ปรึกษาจัดทำขอบเขตงาน วิธีการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารจัดการ โครงการและแผนการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ (งานงวดที่ ๑)	๔	ที่ปรึกษาจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้า
ที่ปรึกษาส่งมอบรายงานผลการศึกษาระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (งานงวดที่ ๒)	๓	ที่ปรึกษาศึกษากระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงด้วยเครื่องพิมพ์เส้นนูน (Intaglio)
ที่ปรึกษาส่งมอบรายงานผลการศึกษาคูณสมบัติเครื่องจักร อุปกรณ์ สำหรับระบบการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	๒	ที่ปรึกษาศึกษากำหนดคุณสมบัติเครื่องจักรอุปกรณ์ สำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงด้วยเครื่องพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) ที่เหมาะสมกับโรงงานไฟฟ้า
ที่ปรึกษาส่งมอบรายงานผลการศึกษาแนวทางและวิธีการจัดหา จัดซื้อที่ดินรายงานการศึกษาเปรียบเทียบและคัดเลือกสถานที่ตั้งที่เหมาะสมเพื่อก่อสร้างโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ (งานงวดที่ ๓)	๑	ที่ปรึกษาศึกษาแนวทางและวิธีจัดซื้อที่ดินสำหรับก่อสร้างโรงพิมพ์แห่งใหม่

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก Trigger ๓.๑ : เนื้อหาที่มีความซับซ้อน

แผน/ผลการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟฟ้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

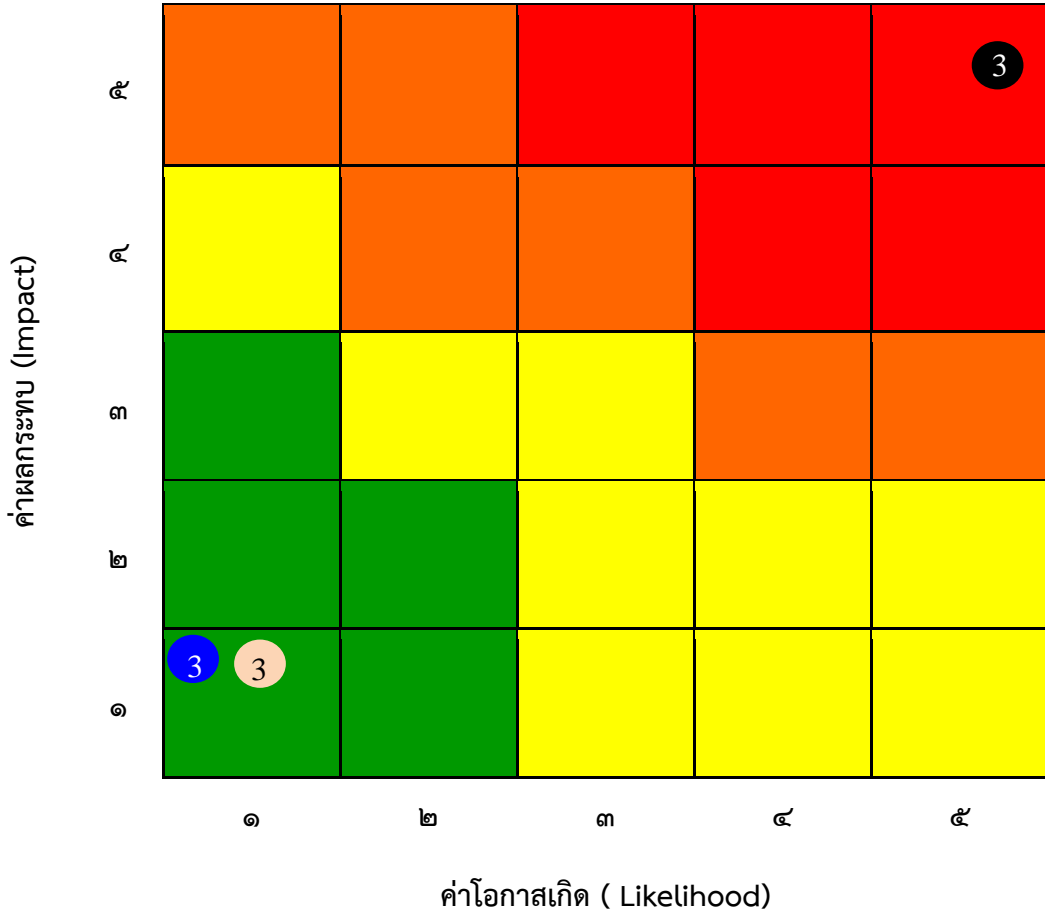
ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า/ ผล	ปีงบประมาณ 2565					ปีงบประมาณ 2566					ผล สำเร็จ %																																										
				Q3/2565			Q4/2565		Q1/2566		Q2/2566		Q3/2566		Q4/2566																																									
				เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.		มี.ค.	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย																																			
1	ดำเนินการจ้างค่างานระเบียบพัสดุ	5%	เป้า																ผล																		5.0%																			
2	ศึกษากระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ด้วย เครื่องพิมพ์อินทาลโย (Intaglio Printing) หรือเครื่องพิมพ์ เส้นบูน	25%																																																		7.5%				
	2.1 ศึกษาวิเคราะห์วางแผนกระบวนการผลิตของเครื่องพิมพ์ อินทาลโย (Intaglio) สำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	7.5%	เป้า																ผล																																		7.5%			
	2.2 ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นตอนเตรียมการ พิมพ์ ขั้นตอนการพิมพ์ (เครื่องพิมพ์เส้นบูน เครื่องพิมพ์ ประเภทอื่น) และขั้นตอนหลังการพิมพ์	7.5%	เป้า																ผล																																		7.5%			
	2.3 ศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบการวางแผนกระบวนการผลิต เครื่องพิมพ์ ระบบการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ เครื่องจักรอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต	10%	เป้า																ผล																																			10.0%		
3	ศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะสมและคัดเลือกพื้นที่ตั้งโรง พิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่	30%																																																				10.0%		
	3.1 วิเคราะห์ความต้องการพื้นที่ เพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง	10%	เป้า																ผล																																			10.0%		
	3.2 วิเคราะห์แนวทางและวิธีการจัดหาจัดซื้อที่ดินที่จะ ก่อสร้างโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่	10%	เป้า																ผล																																			10.0%		
	3.3 วิเคราะห์ปัจจัยการเปรียบเทียบความเหมาะสมของพื้นที่ ทั้งด้านกายภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและด้าน เศรษฐศาสตร์	10%	เป้า																ผล																																			10.0%		
4	ออกแบบเบื้องต้น (Conceptual Design)	40%																																																				20.0%		
	4.1 ออกแบบเบื้องต้นผังบริเวณ	20%	เป้า																ผล																																			20.0%		
	4.2 ออกแบบเบื้องต้นอาคารโรงพิมพ์ สิ่งอำนวยความสะดวก	20%	เป้า																ผล																																			20.0%		
		100%																																																						

	ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
	ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
	ยังไม่ดำเนินการตามเป้าหมาย

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



- หมายเหตุ
- ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
 - ความเสี่ยงปัจจุบัน
 - ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)
 - ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

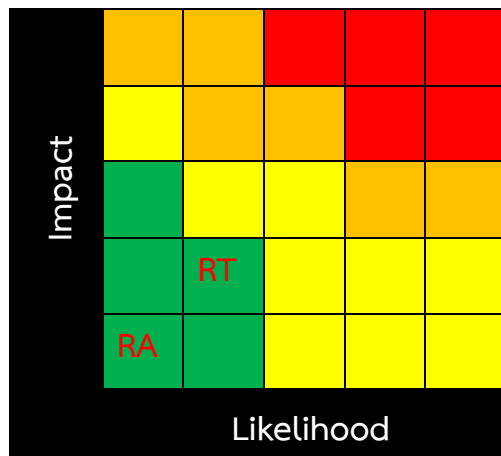
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๔.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : ๑. โรงงานไฟ ปัจจุบันมีการรับงานพิมพ์เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีประเภทแอสเอ็มป์ เครื่องตีพิมพ์ และแอสเอ็มป์ยาสูบ จากกรมสรรพสามิต ซึ่งปัจจุบันเครื่องที่ได้มีการใช้งานได้มีการติดขัดและหยุดชะงักบ่อยครั้ง จึงอาจส่งผลกระทบต่อการผลิตให้มีอัตราการสูญเสียที่สูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น และอาจส่งมอบงานไม่ได้ตามกำหนดเวลา

๔.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ดำเนินการได้ตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ และพร้อมผลิต
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	ดำเนินการได้ตามแผน ร้อยละ ๙๐ และของทั้งหมดถูกส่งมอบติดตั้ง

๔.๓ Risk Profile



๔.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
โรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ ๖๐	๕	โรงงานไฟสามารถดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ได้แล้วเสร็จ
โรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ ๗๐	๔	โรงงานไฟ ได้รับซอฟต์แวร์พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ ๘๐	๓	โรงงานไฟ ได้รับเครื่อง CTP พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ ๙๐	๒	โรงงานไฟ ได้รับเครื่อง Dry Offset พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ ๑๐๐	๑	เครื่อง Dry Offset, CTP,ซอฟต์แวร์ มีการเชื่อมโยงกัน

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก
Trigger ๔.๑ : การจัดทำขอบเขตงานล่าช้า
Trigger ๔.๒ : การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
Trigger ๔.๓ : การจัดส่งของล่าช้า
Trigger ๔.๔ : การตรวจรับล่าช้า

แผน/ผลการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การศึกษาความเหมาะสมด้านสถานที่ ความคุ้มค่าและงบประมาณลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โครงการลงทุนจัดซื้อเครื่องพิมพ์ระบบทรายออฟเซตชนิดป้อนแผ่นระบบการสร้างแม่พิมพ์และซอฟต์แวร์
สำหรับการออกแบบสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (โดยวิธี e-bidding)



ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า/ ผล	2565					2566					ผล สำเร็จ %							
				ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	5	เป้า																		5.0
			ผล																		
2	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดท้าวางคากลาง	5	เป้า																		5.0
			ผล																		
3	ประชุมคณะกรรมการราคากลาง	5	เป้า																		5.0
			ผล																		
4	ส่วนพัสดุ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.	5	เป้า																		5.0
			ผล																		
5	นำร่าง TOR, ประกาศเว็บไซต์ กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ โรงงานไฟ	5	เป้า																		5.0
			ผล																		
6	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณี-ไม่ปรับปรุงร่าง)	10	เป้า																		10.0
			ผล																		



โครงการลงทุนจัดซื้อระบบการพิมพ์พิมพ์ชนิดดิจิทัล (Computer To Plate: CTP) สำหรับการพิมพ์ป้องกัน
การปลอมแปลงขั้นสูง (High Security) และชุดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ระบบ (โดยวิธี e-bidding) (ต่อ)

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า/ ผล	2565					2566							ผล สำเร็จ %			
				ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.		ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
7	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่าง)	5	เป้า																5.0
			ผล																
8	คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานผลฯ พิจารณา ข้อเสนอทางเทคนิคและราคา	10	เป้า																10.0
			ผล																
9	ส่วนพัสดุฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา	5	เป้า																5.0
			ผล																
10	รออุทธรณ์ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ	5	เป้า																5.0
			ผล																
11	แจ้งหนังสือให้บริษัทฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ. ลงนามสัญญา และ ส่งเสนอต่อประธานกรรมการ โรงงานไฟ	10	เป้า																10.0
			ผล																
12	กำหนดสัปดาห์ของ 270 วัน นับถัดจากวันลงนาม สัญญาฯ	30	เป้า																22.0
			ผล																
		100		ดำเนินการ (๘๖%) ประจำเดือน ถึงประมาณ 2566 อยู่ที่ระดับร้อยละ 95															92.0

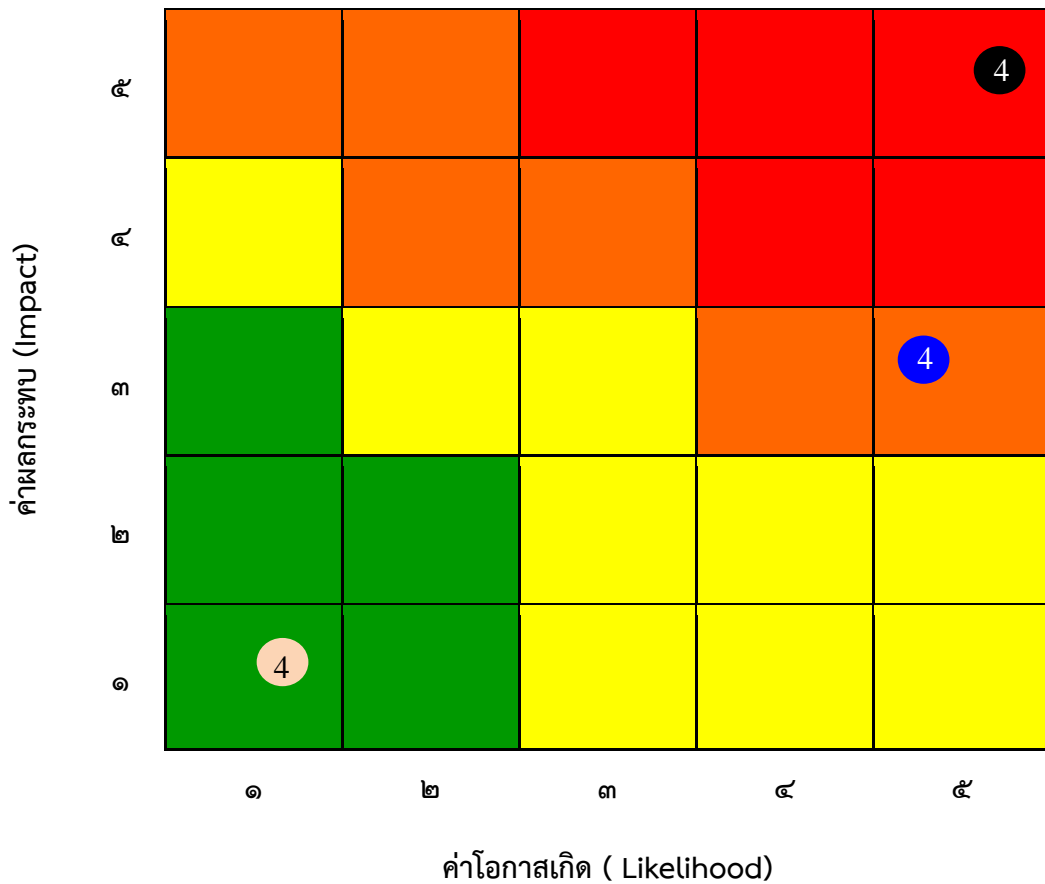
โครงการจ้างปรับปรุงสถานที่ (โดยวิธี e-bidding)

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า/ ผล	2565					2566							2567	ผล สำเร็จ %			
				ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1	จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
2	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดทำราคา กลาง	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
3	ประชุมคณะกรรมการราคากลางฯ	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
4	ส่วนพัสดุฯ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
5	นำร่าง TOR. ประกาศลงเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ โรงงานไฟ	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
6	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีไม่ปรับปรุงร่าง)	10	เป้า																	10.0
			ผล																	
7	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่าง)	5	เป้า																	5.0
			ผล																	
8	คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานผลฯ พิจารณาข้อเสนอทาง เทคนิคและราคา	10	เป้า																	3.0
			ผล																	
9	ส่วนพัสดุฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผล ผู้ชนะการเสนอราคา	5	เป้า																	
			ผล																	
10	รออุทธรณ์ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ	5	เป้า																	
			ผล																	
11	แจ้งหนังสือให้บริษัทฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ.ลงนามสัญญา และส่งเสนอต่อประธานกรรมการโรงงานไฟ	10	เป้า																	
			ผล																	
12	กำหนดสัปดาห์ของ 120 วัน นับถัดจากวันลงนามสัญญาฯ	30	เป้า																	
			ผล																	
		100		ดำเนินการ (๘๖%) ประจำเดือน ถึงประมาณ 2566 อยู่ที่ระดับร้อยละ 64															43.0	

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การศึกษาความเหมาะสมด้านสถานที่ ความคุ้มค่าและงบประมาณลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)



ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

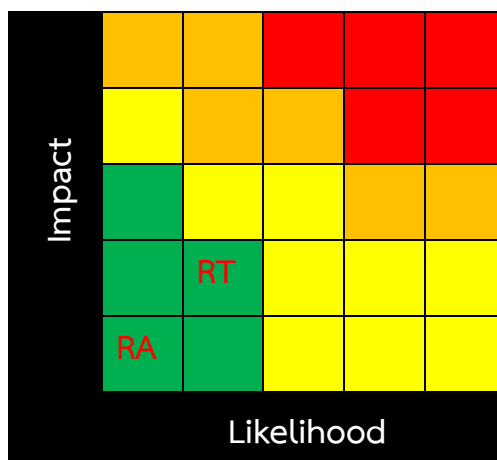
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๕.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : เนื่องจากรายได้หลักของโรงงานไฟ ที่ได้รับในปัจจุบันอยู่กับสัญญาให้สิทธิไฟ และสัญญาดังกล่าวจะมีการสิ้นสุดในเดือน สิงหาคม ๒๕๖๖ แต่ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทผู้รับสัญญาให้สิทธิได้ขอขยายระยะเวลาสัญญา เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด อธิบดีกรมสรรพสามิตจึงอนุมัติให้มีการขยายระยะเวลาของสัญญาออกไป เป็นสิ่งสุด ญ เดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

๕.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	กรมสรรพสามิต ส่งร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญาต่อสำนักงานอัยการสูงสุดตรวจ
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	โรงงานไฟ ส่งร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญาต่อกรมสรรพสามิต

๕.๓ Risk Profile



๕.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ได้ร้อยละ ๖๐	๕	แต่งตั้งคณะอนุกรรมการร่างหลักเกณฑ์ วิธีการ
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ได้ร้อยละ ๗๐	๔	คณะอนุกรรมการเห็นชอบร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ได้ร้อยละ ๘๐	๓	คณะกรรมการเห็นชอบร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ได้ร้อยละ ๙๐	๒	โรงงานไฟ ส่งร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา ต่อกรมสรรพสามิต
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ได้ร้อยละ ๑๐๐	๑	กรมสรรพสามิต ส่งร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา ต่อสำนักงานอัยการสูงสุดตรวจ

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก
 - Trigger ๕.๑ : รายละเอียดของสัญญาให้สิทธิไม่เป็นที่สนใจ
 - Trigger ๕.๒ : มีผู้สนใจมายื่นเพียงรายเดียว

แผน/ผลการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕ เรื่อง การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ไม่
เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ

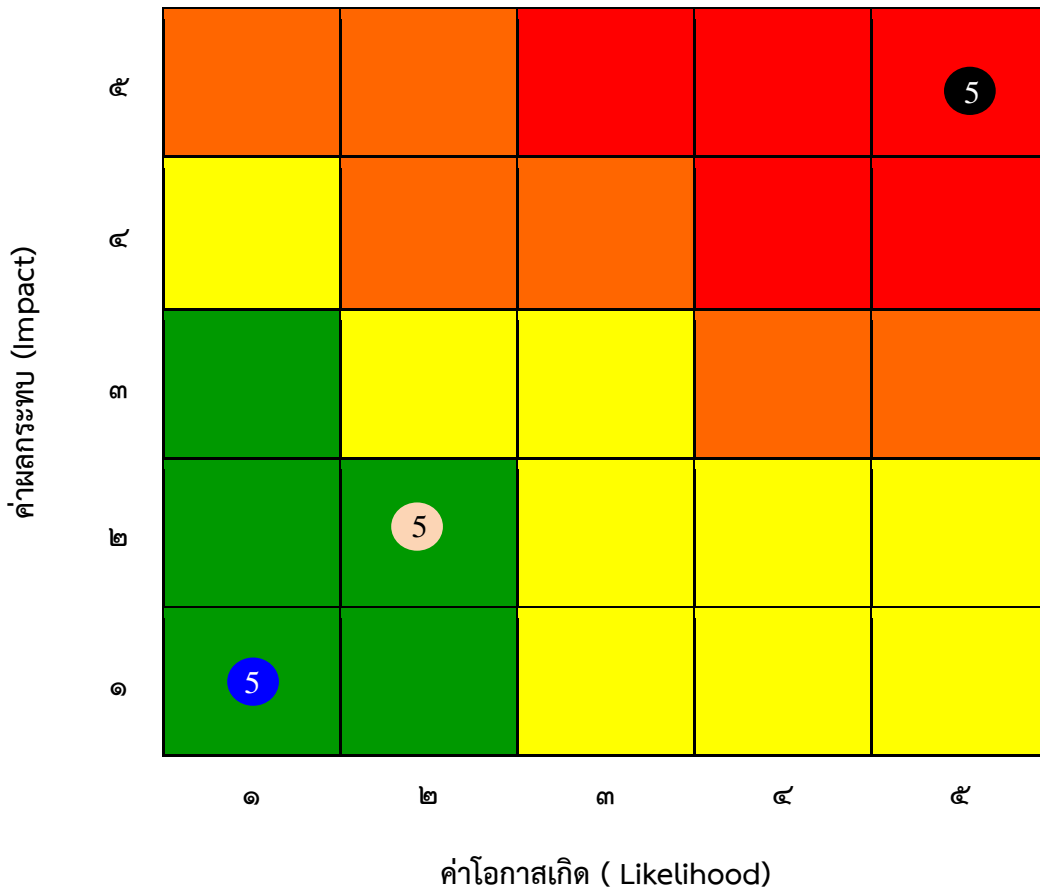
ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้า สำเร็จ %	เป้า/ ผล	2566										2567		ผล สำเร็จ %	ผลการดำเนินงาน		
				ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.			ก.พ.	มี.ค.
1	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์ฯ และ ร่างสัญญา	10	เป้า															5.0	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
			ผล																
2	คณะกรรมการดำเนินการร่างหลักเกณฑ์ฯ พิจารณาหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา	20	เป้า															10.0	คณะกรรมการร่างขอบเขตงาน มีมติเห็นชอบรูปแบบร่างขอบเขตงาน เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในวันที่ 18 สิงหาคม 2566
			ผล																
3	คณะกรรมการเห็นชอบร่างหลักเกณฑ์ฯ พิจารณา หลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา	20	เป้า																
			ผล																
4	เสนอกรมสรรพสามิตขอเปิดประมวลตาม หลักเกณฑ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากคกก.รฟท. ส่งสำนักกฎหมายตรวจร่างหลักเกณฑ์ฯ และ ร่างสัญญาเพื่อส่งยัยการสูงสุดร่างสัญญาเพื่อ ส่งสำนักงานอัยการสูงสุด	30	เป้า																
			ผล																
5	ส่งสำนักงานอัยการสูงสุดตรวจแก้ร่างหลักเกณฑ์ฯ และร่างสัญญา	20	เป้า																
			ผล																
		100																30.0	

- ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
- ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
- ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
- ยังไม่ดำเนินการตามเป้าหมาย

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๕ เรื่อง การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)



ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)

PORTFOLIO VIEW OF RISK

ของ

โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต

PORTFOLIO VIEW OF RISK ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

PA.2.1(ระดับ 3)	RF.1			PA.2.2 (ระดับ3)						PA 2.3.1 (ระดับ 3)				PA 2.3.2 (ระดับ 3)				รวม ศขง.และต้นทุนฯ								
	กำไรสุทธิ		กำไรก่อน	รายได้ไฟฟ้สัมปทาน		รายได้ สพป.		รายได้ สพท.		รวมรายได้		ศขง.อำนวยการ		อัตราต้นทุนผลิตไฟ		คิดเป็น % (การปฏิบัติงานจริง)	คิดเป็น % (เป้าหมาย)			อัตราต้นทุนโรงพิมพ์		คิดเป็น % (เป้าหมาย)	คิดเป็น % (การปฏิบัติงานจริง)			
	ผลงาน 65	69.69	ปรับปรัง	ผลงาน 65	209.79	ผลงาน 65	100.94	ผลงาน 65	3.88	ผลงาน 65	2.83	ผลงาน 65	317.45	ผลงาน 65	76.26					ผลงาน 65	106.11			ผลงาน 65	66.79	ผลงาน 65
	RA	101.74	196.66	RA	333.27	RA	100	RA	4.00	RA	5.40	RA	442.67	RA	96.32	RA	50.64%			RA	71.62%	RA	342.32			
RT	-	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-				
Target	Actual	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual				
Q1	37.70	20.44	56.28	95.12	47.54	29.40	22.43	1.00	0.76	1.35	0.35	126.87	71.08	18.93	14.91	48.85	19.45	50.64%	41%	21.73	16.53	71.62%	71.28%	89.51	50.89	
Q2	30.04	43.51	57.17	95.12	118.34	32.52	49.95	1.00	0.82	1.35	0.6	129.99	169.71	27.48	32.11	48.85	60.93	50.65%	51%	23.96	33.97	71.62%	66.91%	100.29	127.01	
Q3	19.70	5.34	41.23	71.88	23.23	16.82	0.00	1.00	0.39	1.35	0.87	91.05	24.49	21.88	5.94	37.09	13.47	50.65%	56%	12.74	0.24	71.62%	61.54%	71.71	19.65	
Q4	14.30		41.98	71.15		21.26		1.00		1.35		94.76	0.00	28.03		36.72		50.64%		16.06		71.62%		80.81		
รวม	101.74	69.29	196.66	333.27	189.11	100.00	72.38	4.00	1.97	5.40	1.82	442.67	265.28	96.32	52.96	171.51	93.85	50.64%	49%	74.49	50.74	71.62%	68.24%	342.32	197.55	
%	100%	68%	193%	100%	57%	100%	72%	100%	49%	100%	34%	100%	60%	100%	55%	100%	55%	100%	55%	100%	68%	9.49%	68.24%	100%	58%	
				42.46%			12.74%			0.51%			0.69%					12.27%			21.85%			9.49%		

RF.2	PA.2.5	RF.3	RF.4	RF.5	หมายเหตุ :							
					BCM	การศึกษาสถานที่	แผนการลงทุน	การสรรหาผู้รับประโยชน์				
					ผลงาน 65	45%	ผลงาน 65	32%	ผลงาน 65	-	ผลงาน 65	-
					RA	100%	RA	100%	RA	100%	RA	100%
RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	RT	-	<p>ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : กำไรจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถทำกำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ด้วยสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 และผู้ได้รับสัมปทานขอขยายระยะเวลาการสัมปทานให้สัมปทาน</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : การจัดทำ BCM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในปีงบประมาณ 2565 โรงงานไฟฟ้า เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือเกิดภาวะวิกฤตองค์กร ซึ่งต้องมีแผนสำรองเพื่อไม่ให้อุปการะหยุดชะงักเพื่อให้สามารถตอบสนองการให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและให้บริการต่อหน่วยงานต่างๆ , แผนบริหารความเสี่ยงต้องเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด (Covid-19) แต่ยังไม่มีการขบวนการหรือขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจและมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2563 มิติเห็นชอบมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต (รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019)</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟฟ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงด้านในบริหารความเสี่ยงจากปีงบประมาณ 2565</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>		
Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual			
Q1	100%	70%	100%	80%	0%	-	0%	-	-	-		
Q2	0%	100%	0%	100%	0%	57%	0%	5%				
Q3	0%	100%	0%	100%	0%	76.53%	0%					
Q4	0%	100%	0%	100%	0%		0%					
รวม	100%	100%	100%	100%	0%	67%	0%	5%				

เทียบผล/ไตรมาส		เทียบผล/ปี 2565				
ดีกว่าเป้าหมาย	ต่ำกว่าเป้าหมาย	รุนแรงน้อย	รุนแรงปานกลาง	รุนแรงมาก		รุนแรงมากที่สุด



risk management

