



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ของ โรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗



คำนำ

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้โรงงานไฟฟ้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้พนักงานในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรรวมทั้งมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันวางแผนป้องกันความเสี่ยง และวางแผนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ รวมถึงโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติงานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และตามแนวทางของ COSO ERM ๒๐๑๗ รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี ๒๕๖๓

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ ขอขอบคุณ คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ ฝ่ายบริหาร โรงงานไฟฟ้ และพนักงานทุกท่าน สำหรับความร่วมมือที่ดียิ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะแผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะสามารถช่วยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
และควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้
ปีงบประมาณ ๒๕๖๗

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 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	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
๒.๘ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๓๓
บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ	๓๕
- แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ	๓๕
- การจำแนกประเภทรายปัจจัยเสี่ยง	๓๖
- การระบุความเสี่ยงผ่านแผนที่กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Map)	๓๖
- Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	๓๗
แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง	๓๘
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ : ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๓๘

- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ : การจัดทำแผน BCM (Business Continuity Management) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔๗
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ : การจัดหาสถานที่ก่อสร้างโรงงานไฟฟ้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔๘
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ : แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๕๒

บทที่ ๑

บทนำ

โรงงานไฟฟ้ ๑๔๘๘ ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑. ความเป็นมา

โรงงานไฟฟ้ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช ๒๔๘๑ ห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไฟฟ้เข้ามาในราชอาณาจักร เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากอธิบดีกรมสรรพสามิต

พระราชบัญญัตินี้คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้กระทรวงการคลังจ่ายเงินคงคลังให้กรมสรรพสามิตสำหรับดำเนินการจัดซื้อเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ในการทำไฟฟ้จากโรงงานเอกชนที่ต้องเลิกทำไฟฟ้ไปมาติดตั้งและทำการผลิตไฟฟ้ไทย ไฟจีน และไฟป้อก ภายในสถานที่กองโรงงานฝึน (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟฟ้เป็นแผนกการหนึ่งเรียกว่า “แผนกโรงงานไฟฟ้” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๘๒ โดยใช้เงินงบประมาณปรับปรุงภาษีอากรพิเศษ (เงินค่าชุดคลองสรรพสามิต จังหวัดสมุทรปราการ) เป็นเงินจำนวน ๗๓,๗๙๔.๒๓ บาท หลังจากนั้นกระทรวงการคลังได้จ่ายเงินทุนค่าทำไฟฟ้ครั้งแรก จำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท เมื่อวันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๘๒

กรมสรรพสามิตได้พิจารณาเห็นว่าเงินทุนค่าทำไฟฟ้จำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท ที่กระทรวงได้อนุมัติไม่พอที่ต้องใช้หมุนเวียนในการดำเนินการจึงได้ขอเงินทุนเพิ่มเติมอีก เป็นเงินจำนวน ๑๐๐,๐๐๐ บาท ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเพิ่มทุนค่าทำไฟฟ้ตามคำขอเมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๘๒ รวมเป็นเงินทุนค่าทำไฟฟ้จากที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ และเงินปรับปรุงภาษีอากรพิเศษของจังหวัดสมุทรปราการที่ยังมิได้นำส่งคืน เป็นเงินทุนค่าทำไฟฟ้ทั้งสิ้น เป็นเงินจำนวน ๒๕๓,๗๙๔.๒๓ บาท

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

โรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๑๐ จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิตโดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟฟ้สังกัด และให้โรงงานไฟฟ้ดำเนินการผลิตไฟฟ้ภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๔ กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฟ้จากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิต 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 ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อบูม่งสู่การสร้างคุณค่า ให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

พันธกิจ

๑. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อบูม่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
๒. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
๓. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
๔. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้เพื่อบูม่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้ภายในประเทศ
๕. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ค่านิยมองค์กร (CARDS)

C	= Creativity	ความคิดสร้างสรรค์
A	= Accountability	ความรับผิดชอบ
R	= R & D Marketing	วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด
D	= Digital	เทคโนโลยี

S = Strategy and Safety การวางแผนกลยุทธ์และรักษาความปลอดภัยองค์กร

๑.๒ แผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกยบทบาทสู่ 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) ที่ส่งผลกระทบต่อหรือเป้าหมายขององค์กร

ผลกระทบ (Impact)	หมายถึง	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	หมายถึง	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) ในการมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี)
ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ทำให้องค์กรมีความมั่นใจ
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	หมายถึง	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร 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	ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น กระบวนการ เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาด ในการระบบการดำเนินงาน การเสียส่วนแบ่งตลาด
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หมายถึง	กระบวนการระบุ ความเสี่ยง และการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง
การควบคุม (Control)	หมายถึง	นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้างานและ ทั่วทั้งองค์กร แบ่งได้ ๔ ประเภท ได้แก่ ๑. การควบคุม แบบป้องกัน ๒. การควบคุมแบบค้นพบ ๓. การควบคุม แบบส่งเสริม ๔. การควบคุมแบบแก้ไข
การควบคุมภายใน (Internal Control)	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและ บุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑. ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานรวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด การรั่วไหล และการทุจริต ๒. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน ๓. การปฏิบัติตาม กฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ฯลฯ
ระบบการควบคุมภายใน	หมายถึง	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ใน กระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	หมายถึง	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการ บริหารภายในองค์กรนั้น ๆ
การติดตามผลในระหว่าง การปฏิบัติงาน	หมายถึง	การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่าง การปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

๑.๔ การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในไปยังผู้บริหารและพนักงาน
๕. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๗. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินการที่ต้องเข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมินประกอบด้วย ๑) ธรรมภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
๘. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟฟ้ 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

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

- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยรวมและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีระบบการควบคุม ภายในที่เพียงพอ

๒. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้รับการ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมี กระบวนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง ทัวทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทัวทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำ รายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหาร 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
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ
- เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ

๔. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน และร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 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 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (รายไตรมาส)
- ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๕. ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

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

๖. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับมอบหมาย
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๗. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

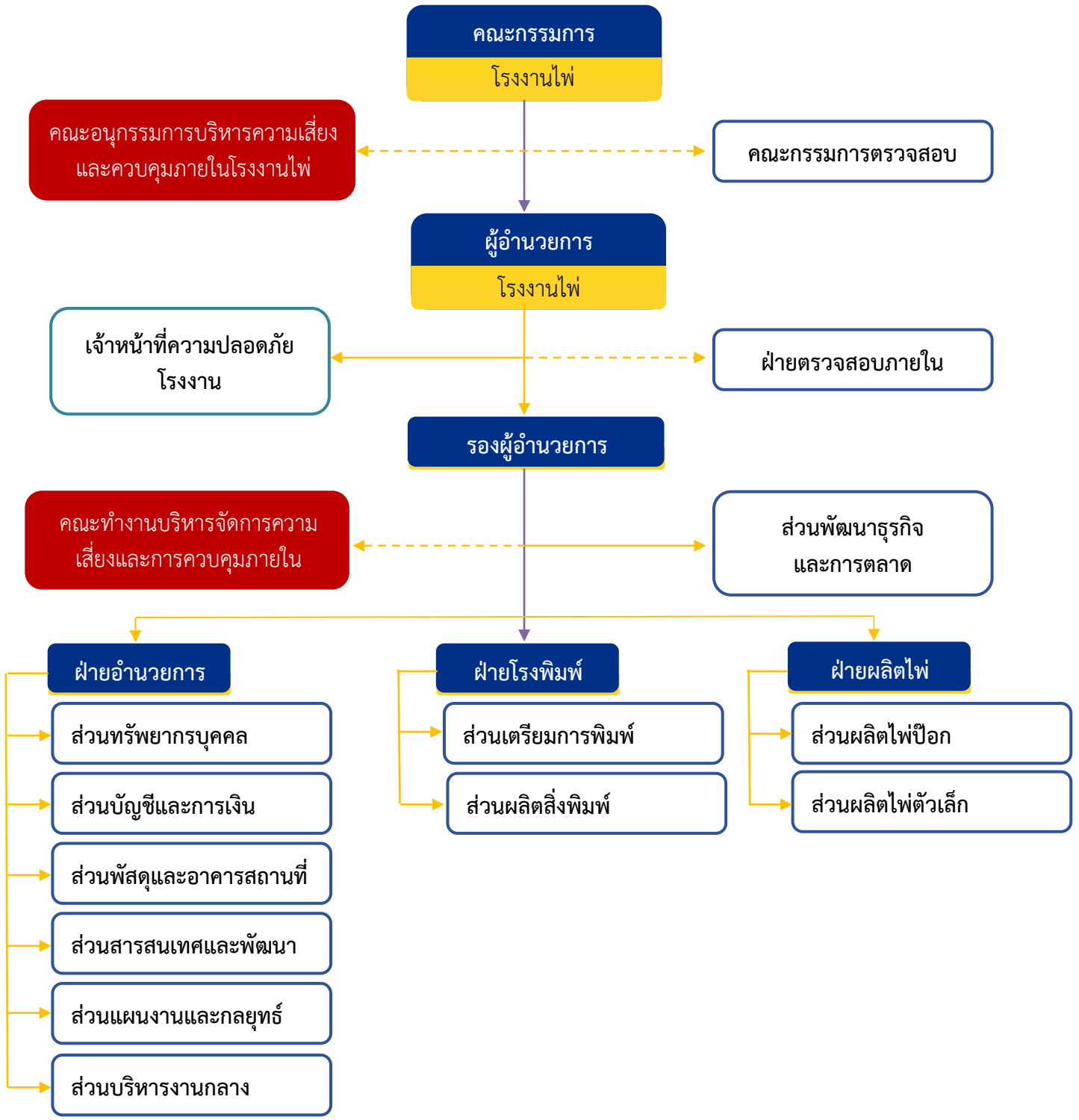
- สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและ ตรวจสอบภายใน
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๘. พนักงาน

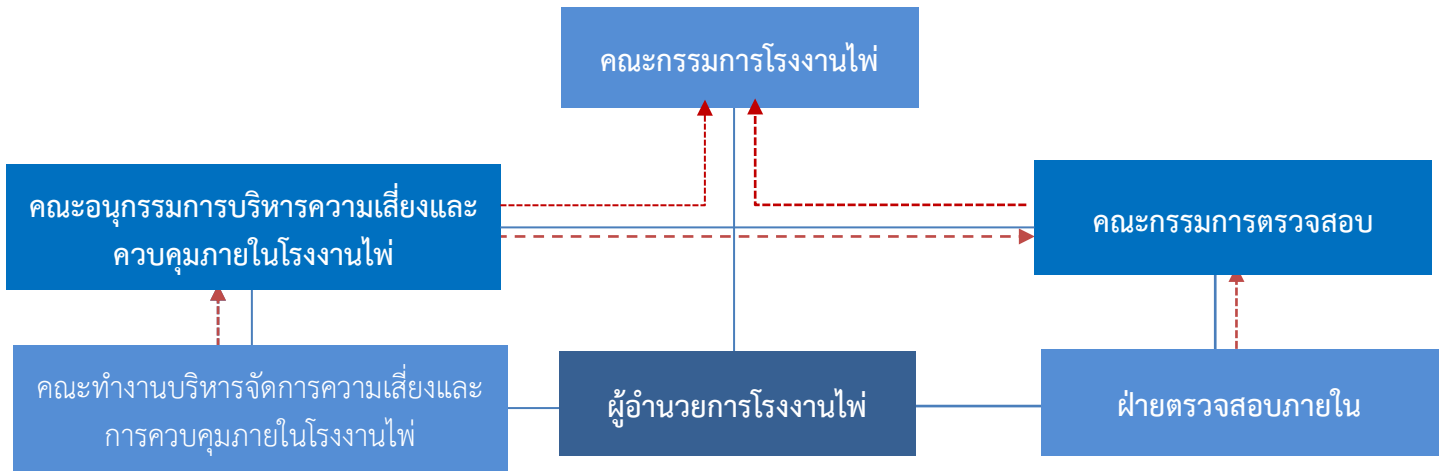
มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลของส่วนงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน
- มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการ ควบคุมภายใน

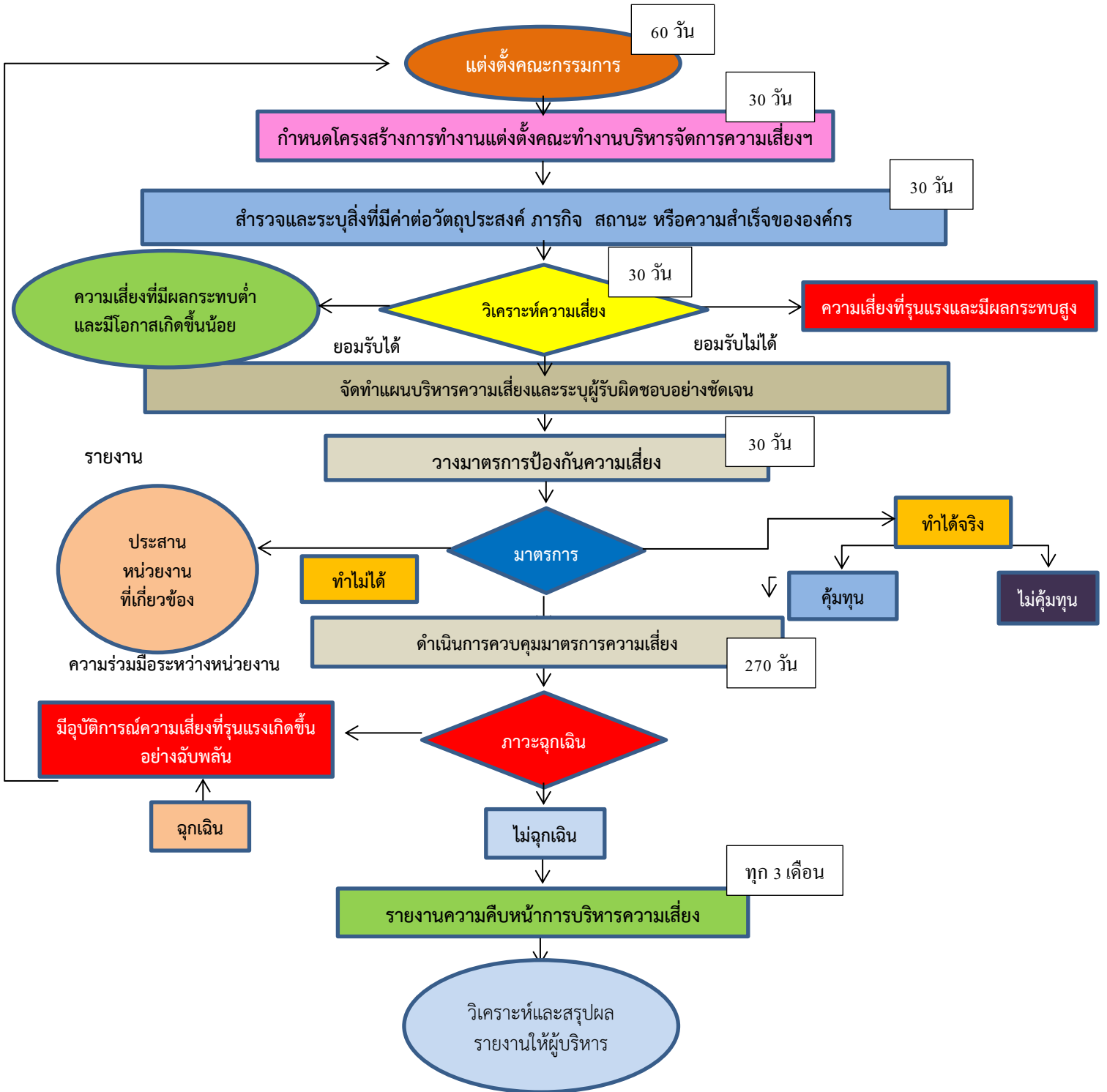
๑.๖ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ



๑.๗ แผนผังการปฏิบัติงาน

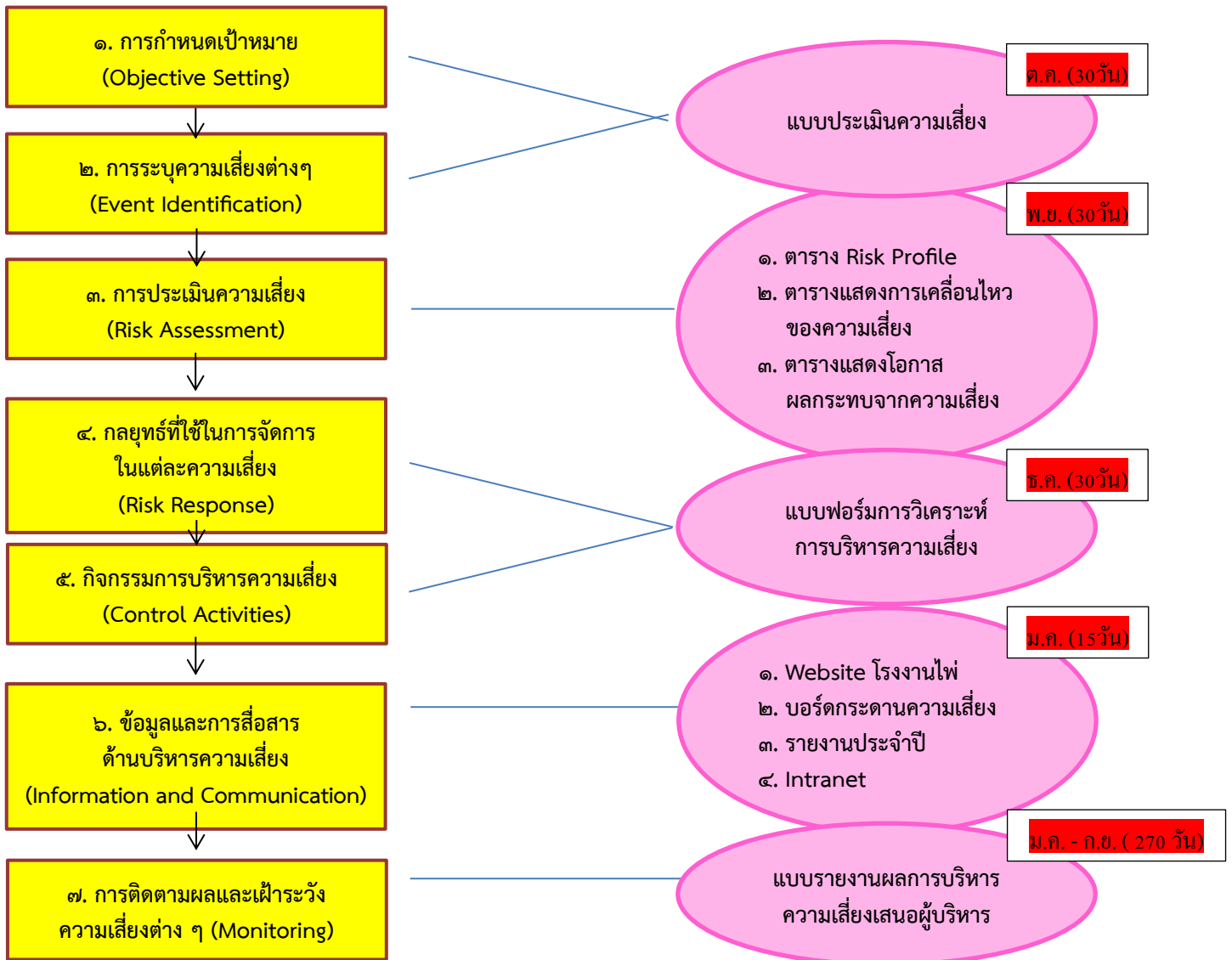


๑.๘ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง



๑.๙ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

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



๑.๑๐ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ส่วนงาน

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

สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่งให้ส่วนแผนงานฯ

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
 - และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 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.คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำแบบ ปค.5 บรรจุเข้าวาระการประชุม และจัดส่งวาระภายใน 3 วัน ก่อนการประชุม
 นำเสนอเพื่อทราบ ต่อ
 - 1.ประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - 2.ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
 - 3.ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 - 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)

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)

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

**๑.๑๑ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(งวดสิ้นปีงบประมาณ)**

เริ่มต้น

เลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ รวบรวมและสรุป
จากแบบ ปย.๑ แบบ ปย.๒ ระดับส่วนงาน เพื่อจัดทำแบบ ปค.๔ และแบบ ปค.๕ ขององค์กร
และแบบ ปค.๑ ให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนตุลาคม ๒๕....

เสนอ คณะทำงานบริหารจัดการ
ความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบ
แบบ ปค.๑ ปค.๔ และ ปค. ๕

จัดส่งให้ฝ่ายตรวจสอบภายใน
สอบทานและประเมิน
ความเพียงพอของ
การควบคุมภายใน
(แบบ ปค.๖)
พร้อมนำเสนอ ผอ.
ภายในสัปดาห์ที่ ๑
ของเดือนธันวาคม

เสนอ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
พิจารณาเห็นชอบ แบบ ปค.๑ , ปค. ๔ , ปค.๕
(ภายในเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน)

เสนอ ผอ. พิจารณาเห็นชอบ/ลงนาม
แบบ ปค.๑ ปค. ๔ ปค.๕ และ ปค.๖

นำส่งกระทรวงการคลังภายใน ๙๐ วัน
นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ ภายใน ๓๐ ธันวาคม ๒๕..

รายงานคณะกรรมการ รง.พ. เพื่อทราบ
(ภายใน มกราคม ๒๕...)

สิ้นสุด

หมายเหตุ : ขั้นตอนดังกล่าว
จะต้องแล้วเสร็จภายในสัปดาห์ที่ ๒
ของเดือนธันวาคม ๒๕...

- หมายเหตุ : ๑. แบบ ปค.๑ : หนังสือรับรองการประเมินผล
การควบคุมภายใน
๒. แบบ ปค.๔ : รายงานการประเมินองค์ประกอบของ
การควบคุมภายใน
๓. แบบ ปค.๕ : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
๔. แบบ ปค.๖ : รายงานการสอบทานการประเมินผล
การควบคุม ภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

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 จะเห็นถึงประเด็นที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมชัดเจนที่สุดคือเรื่องของการทำงานกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในเชิงของค่านิยมและพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานให้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เหลือที่ COSO ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในหลักการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการที่ว่า “คณะกรรมการจะมีภาระรับผิดชอบและต้องแสดงความรับผิดชอบตามการกำกับดูแลต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจะต้องมีทักษะประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สนับสนุนภาระรับผิดชอบด้านความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานตาม COSO-ERM ๒๐๑๗ เป็นแนวทางให้โรงงานไฟ นำมาปรับใช้ตามความเหมาะสม ทั้งหมดนี้ 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 โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล

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 ประสิทธิภาพ 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) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ



๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์

ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

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

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

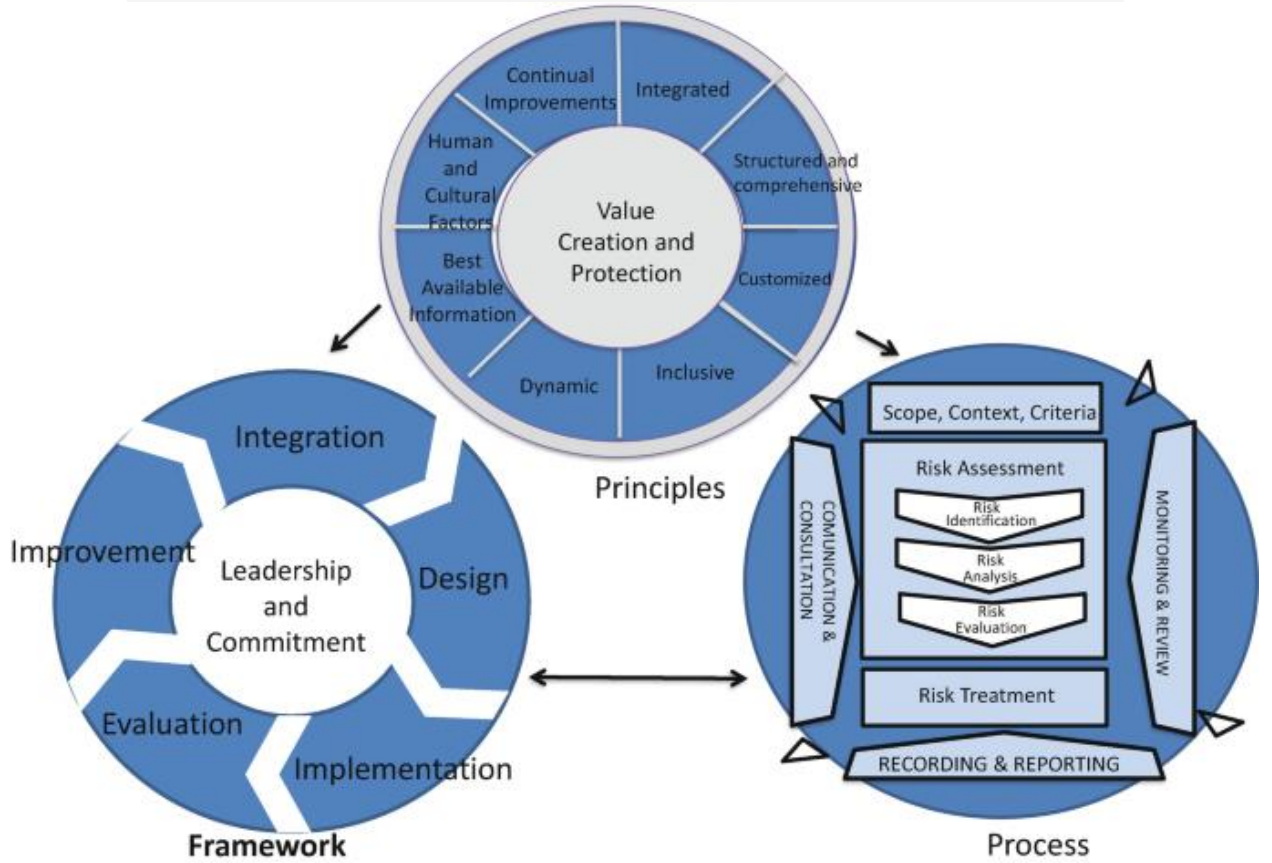
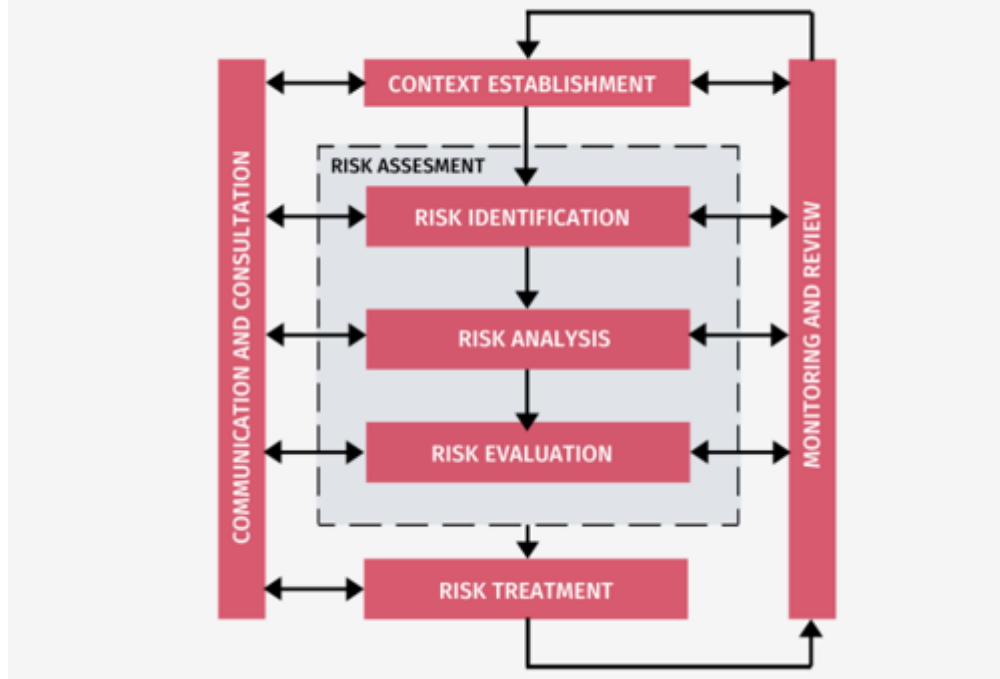
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายใน ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

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 รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้เจตนาารมณ์ของมาตรฐานนี้เพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะดำเนินการในอนาคต

The following diagram shows risk management process:



มาตรฐานกล่าวถึงหลักการของการบริหารความเสี่ยง โดยองค์กรควรดำเนินการตามหลักการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยหลักการของการบริหารความเสี่ยง คือ ๑) การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ๒) โครงสร้างและแนวทางการดำเนินการที่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง ๓) กรอบการบริหารและกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดเองและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ๔) การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมและทันเวลาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) มีความยืดหยุ่น ๖) ข้อมูลที่นำมาใช้ในกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ ๗) ปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม ๘) ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการขององค์กร
- การออกแบบการจัดการความเสี่ยง โดยต้องทำความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร การจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน จัดทำนโยบาย วัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยง กำหนดอำนาจ หน้าที่ และผู้รับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเหมาะสม จัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานภายในและภายนอกองค์กร ทบทวนและปรับปรุง
- การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- การประเมินผลกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง

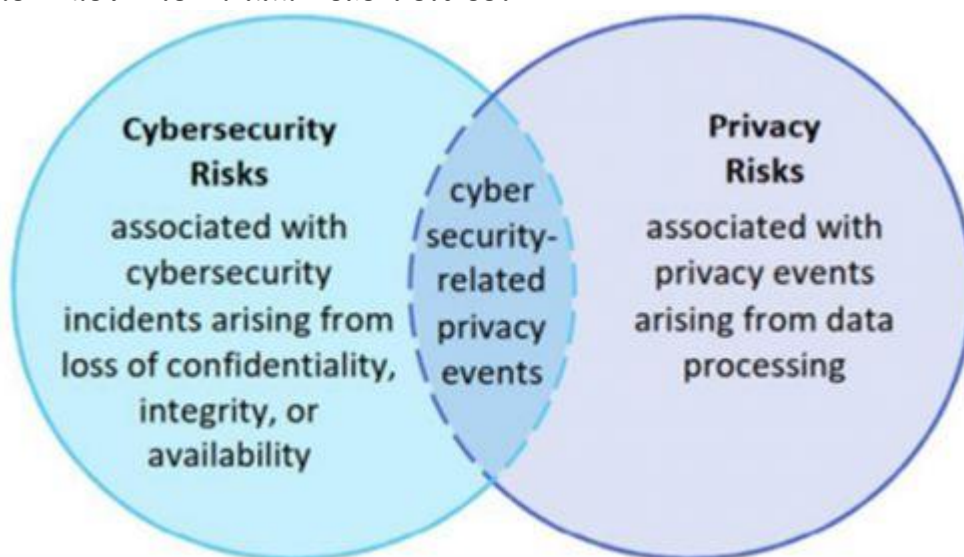
นอกจากนั้นมาตรฐานฉบับนี้ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๑) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา ๒) การสร้างบริบทและการประเมินการปฏิบัติ ๓) การติดตามตรวจสอบ ๔) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ที่จะนำมาตรฐานนี้ไปใช้เกิดความเข้าใจและประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น

๒.๕ ISO/IEC ๒๗๐๐๕

เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงได้รวมถึงขั้นตอนที่ระบุลำดับความเสี่ยงของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของงาน และภารกิจซึ่งรวม ถึงความเสียหายต่อทรัพย์สินด้วย หากเป็นมุมมองการบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศจะเน้นไปที่การบริหารความเสี่ยงเพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งหลักการในการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศได้แก่การอ้างไว้ซึ่งความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ซึ่งมีความแตกต่างเกี่ยวเนื่องกับมุมมองด้านการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล อ้างอิงจากองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้แก่การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Collection Limitation) คุณภาพของ

ข้อมูลส่วนบุคคล (Data Quality) การระบุวัตถุประสงค์ในการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Purpose specification) การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Use Limitation) การมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Security Safeguard) การเปิดเผย (Openness) การมีส่วนร่วมของบุคคล (Individual Participation) และความรับผิดชอบ (Accountability) โดยขอบเขต (scope) ในการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคลในส่วนของการทำและการจัดเก็บบันทึกการประมวลผลข้อมูล (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 มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินภารกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ “หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” ที่นำมาใช้ในการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตามองค์ประกอบ 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

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในการพิจารณาตามนโยบาย/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 และประเมินความเสี่ยง

การควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การตรวจสอบภายใน เป็นสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี 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 การจัดทำแผนวิสาหกิจจะบ่งบอกถึงประเด็นที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งในเชิงลบและเชิงบวก อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการลดความเสี่ยงในอนาคตได้

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

ด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง จะนำความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละปีและความเสี่ยงที่เหลือจากปีถัดมานำมาพิจารณา เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปี โดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้น จะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ทั้งนี้การควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวังและมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงาน จะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านการเงินและความคุ้มทุนของโครงการ ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น

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 ธรรมนูญวิสาหกิจ วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการควบคุม น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง น้ำหนัก ๓๕
- หัวข้อ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๕ ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล น้ำหนัก ๓๕



บทที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โรงงานไฟ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากมาตรฐานสากลของ COSO – ERM ๒๐๑๗ ซึ่งกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ ฉบับปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Risk Identification) และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๗ ของโรงงานไฟ

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้มีการประชุมหารือร่วมกันในที่ประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นประจำทุกเดือนพร้อมได้มีการเสนอพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟในช่วงต้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงของโรงงานไฟครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ด้านการเงิน (Financial Risk : F) และด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีมติเห็นชอบปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๗ ในการประชุมฯ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๖๗ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีมติเห็นชอบผลการทบทวนค่าผลกระทบ (I) , โอกาส (L) , ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) ตามรายละเอียดบันทึกข้อตกลงการประเมินผลวิสาหกิจประจำปี ๒๕๖๗ ในการประชุมฯ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๗ โดยสรุปปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โรงงานไฟ มีการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งสิ้นจำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ กำไรจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
(ระยะสั้น)

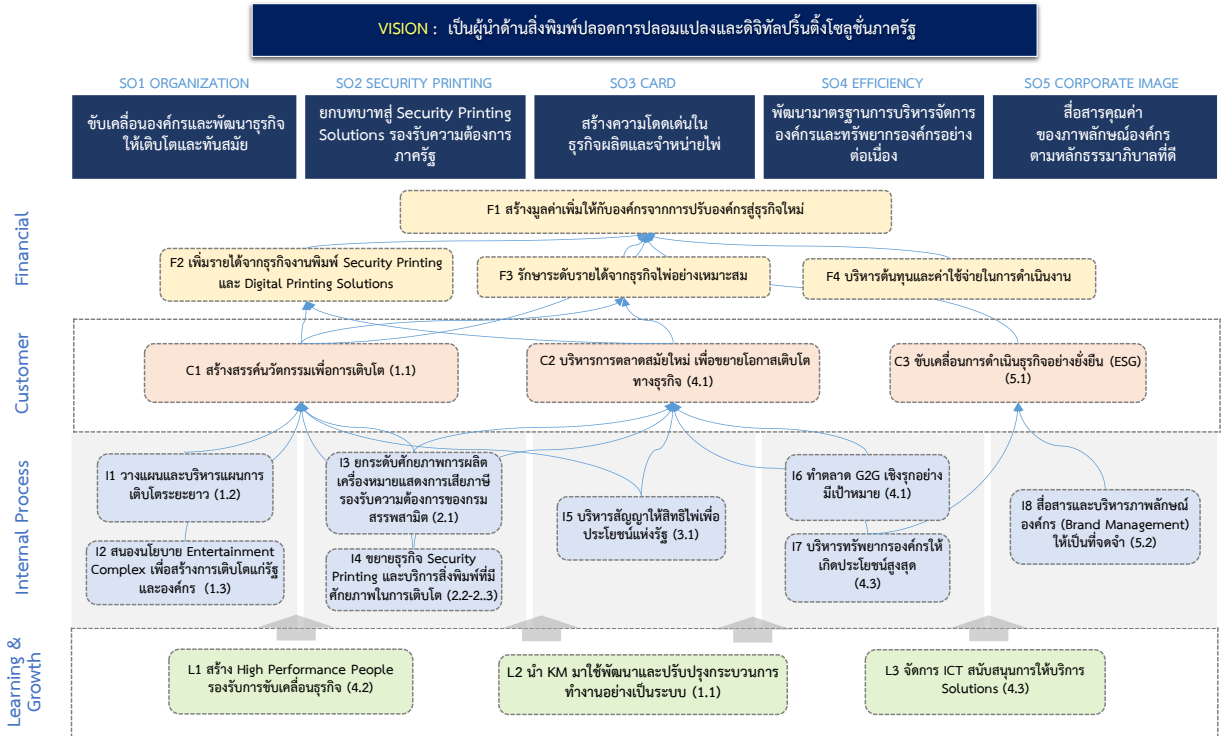
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP

การจำแนกประเภทรายปัจจัยเสี่ยง

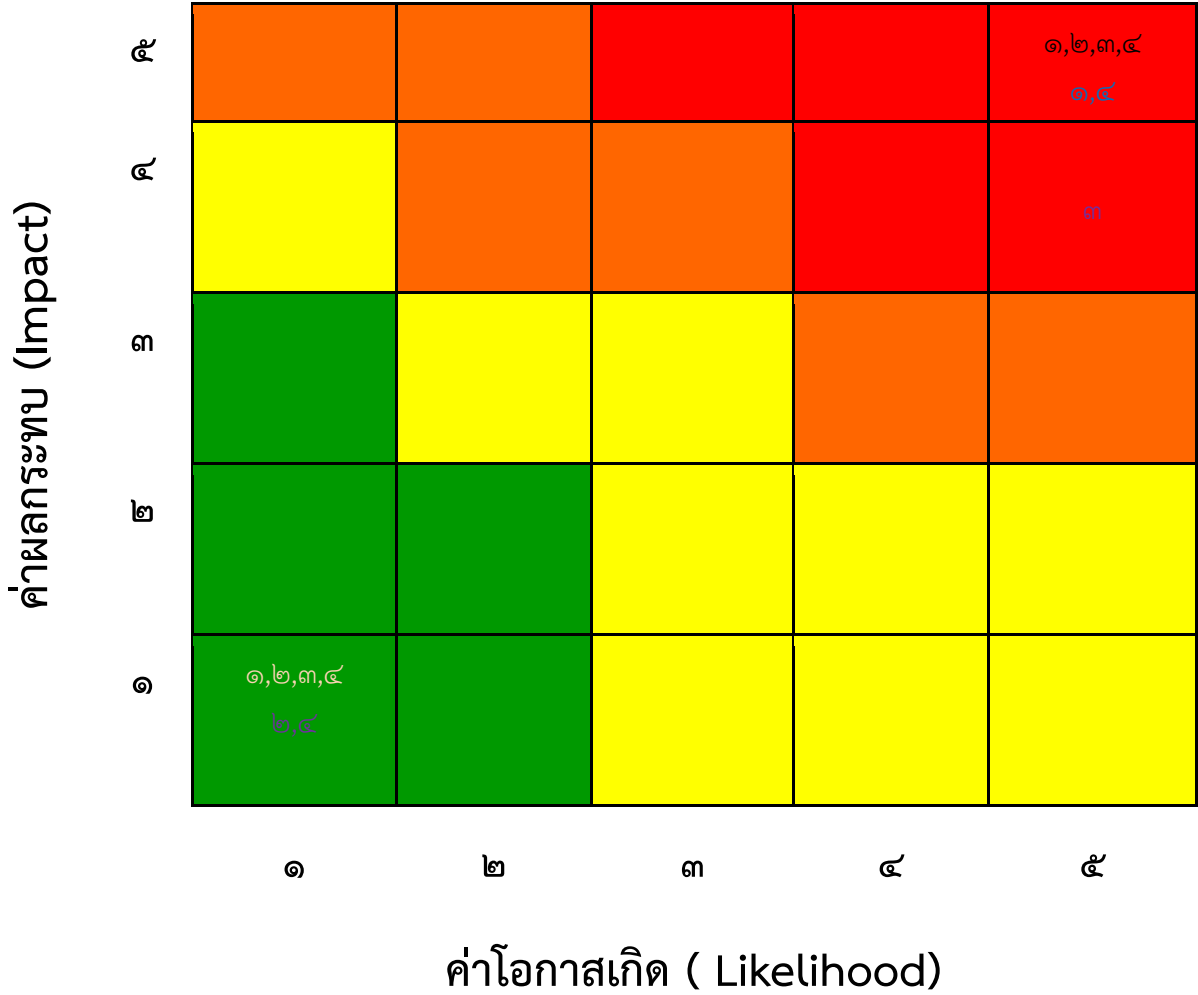
➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒	แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระยะสั้น)
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓	การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔	การออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP
➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑	กำไรจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓	การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	
-	-

การระบุความเสี่ยงผ่านแผนที่กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Map with Risk)



Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

สถานะต้นปีงบประมาณ ๒๕๖๗



หมายเหตุ

- ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
- ความเสี่ยงปัจจุบัน
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

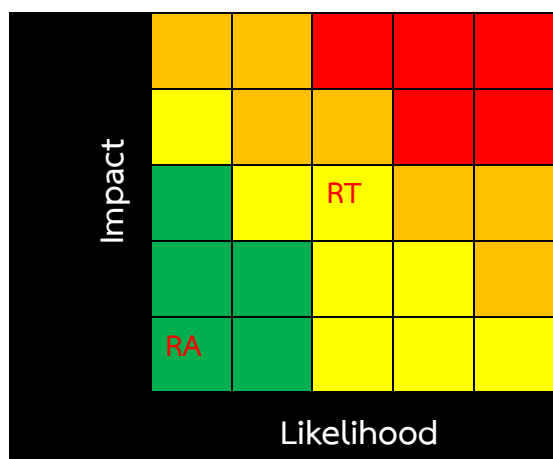
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๑.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โรงงานไฟไม่สมารถทำกำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ด้วยสถานการณ์โรคระบาด Covid-๑๙ และการขอขยายระยะเวลาผู้รับสัมปทานการส่งซื้อไฟสัมปทาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้จำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงาน แผนการจัดหารายได้ประมาณการเป้าหมายรายได้และกำไร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ใหม่ ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฯ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ได้มีมติเห็นชอบประมาณการเป้าหมายรายได้และกำไร (ฉบับทบทวน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ขององค์กร ที่คณะทำงานฯ (ผู้ที่เกี่ยวข้อง) ได้นำเสนอ

๑.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๑๕๒ ล้านบาท
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๑๐๖ ล้านบาท-

๑.๓ Risk Profile



๑.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๔๒ ล้านบาท	๕	มีรายได้รวม ๓๕๐ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๗๔ ล้านบาท	๔	มีรายได้รวม ๔๓๔ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๐๖ ล้านบาท	๓	มีรายได้รวม ๕๑๘ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๒๙ ล้านบาท	๒	มีรายได้รวม ๕๗๗ ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงานฯ ๑๕๒ ล้านบาท	๑	มีรายได้รวม ๖๓๗ ล้านบาท

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก

Trigger ๑.๑ : รายได้ไฟสัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๒ : รายได้ไฟนอกสัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๓ : รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๔ : รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๕ : อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๖ : อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Trigger ๑.๗ : ค่าใช้จ่าย ในการขายบริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผน/ผลบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

รายละเอียดการจำหน่ายไฟ และสิ่งพิมพ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



ผลการติดตามการดำเนินงาน รายได้และกำไรจากการดำเนินงาน

คาดการณ์การดำเนินงานเสร็จสิ้น
ภายในเดือน กันยายน 2567

ผลิตภัณฑ์ไฟ								ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์							
เดือน/ปี	รวมรายได้ไฟ			อัตราต้นทุน ต่อรายได้ไฟ (%)	รวมต้นทุนไฟ			เดือน/ปี	รวมรายได้สิ่งพิมพ์			อัตราต้นทุน ต่อรายได้ สิ่งพิมพ์ (%)	รวมต้นทุนสิ่งพิมพ์		
	เป้าหมาย จำนวน (ลบ.)	ยอดจำหน่าย จำนวน (ลบ.)	ร้อยละ (%)		ประมาณการ จำนวน (ลบ.)	ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จำนวน (ลบ.)	ร้อยละ (%)		เป้าหมาย จำนวน (ลบ.)	ยอดจำหน่าย จำนวน (ลบ.)	ร้อยละ (%)		ประมาณการ จำนวน (ลบ.)	ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จำนวน (ลบ.)	ร้อยละ (%)
ตุลาคม 66	23.9621	28.0815		12.9947	15.3856		ตุลาคม 66	-	-		-	-			
พฤศจิกายน 66	23.9621	7.8603		12.9947	4.2467		พฤศจิกายน 66	-	0.0640		-	0.0370			
ธันวาคม 66	23.9621	5.9974	58.34	54.29	3.1362	58.40	ธันวาคม 66	26.0000	22.8734	88.22	70.99	20.8390	16.2464	78.14	
มกราคม 67	23.9621	17.7163		12.9947	8.3927		มกราคม 67	-	0.5246		-	0.1663			
กุมภาพันธ์ 67	28.2558	39.3550		18.2928	20.3285		กุมภาพันธ์ 67	27.0159	26.9266		20.7050	19.2086			
มีนาคม 67	5.3500	15.0875	125.66	49.16	3.4623	102.34	มีนาคม 67	23.8907	22.5239	98.17	67.32	18.3098	14.2690	86.23	
เมษายน 67	5.3000	15.7837		3.4312	7.7288		เมษายน 67	55.7394	56.2750		42.7186	36.4642			
พฤษภาคม 67	5.3000	3.0944		3.4312	1.9976		พฤษภาคม 67	0.3000	-		0.2299	4.2402			
มิถุนายน 67	5.3500	1.1512	125.58	54.03	3.4623	104.82	มิถุนายน 67	0.4000	-	99.70	73.61	0.3066	0.7221	95.77	
กรกฎาคม 67	5.3000	0.0240		3.4312	2.4978		กรกฎาคม 67	0.3000	-		0.2299	-			
สิงหาคม 67	5.3000	0.0087		3.4312	0.0026		สิงหาคม 67	0.3000	0.0381		0.2299	0.0250			
กันยายน 67	5.3000	0.1237	0.98	1662.32	0.0990	25.25	กันยายน 67	0.4000	12.5514	1258.96	52.00	0.3066	6.5210	854.12	
รวม	161.3043	134.4637	83.36	53.36	94.3520	71.7533	รวม	134.3459	141.7771	105.53	69.05	103.8753	97.8998	94.25	

หมายเหตุ : TEXT หมายถึง ผลการดำเนินงาน ได้ดีกว่าเป้าหมาย, TEXT หมายถึง ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย, TEXT หมายถึง ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะปัจจุบัน : เสร็จสิ้น

รายได้รวม (ต.ค. 2566 - ก.ย. 2567)	อยู่ที่	276.24	ล้านบาท
- รายได้จากการจำหน่ายไฟ	อยู่ที่	134.46	ล้านบาท
- รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์	อยู่ที่	141.78	ล้านบาท
ค่าใช้จ่าย ด้านการผลิต รวม (ต.ค. 2566 - ก.ย. 2567)	อยู่ที่	169.65	ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายจากการผลิตไฟ	อยู่ที่	71.75	ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายจากการผลิตสิ่งพิมพ์	อยู่ที่	97.90	ล้านบาท
กำไรสุทธิ รวม (ต.ค. 2566 - ก.ย. 2567)	อยู่ที่	48.92	ล้านบาท

ปัญหาอุปสรรค

โรงงานไฟ ไม่สามารถต่อสัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟ ได้ทันภายในเดือน ก.พ. 2567 ส่งผลให้
สูญเสียรายได้ จำนวน 7 เดือน ในงบประมาณ 2567

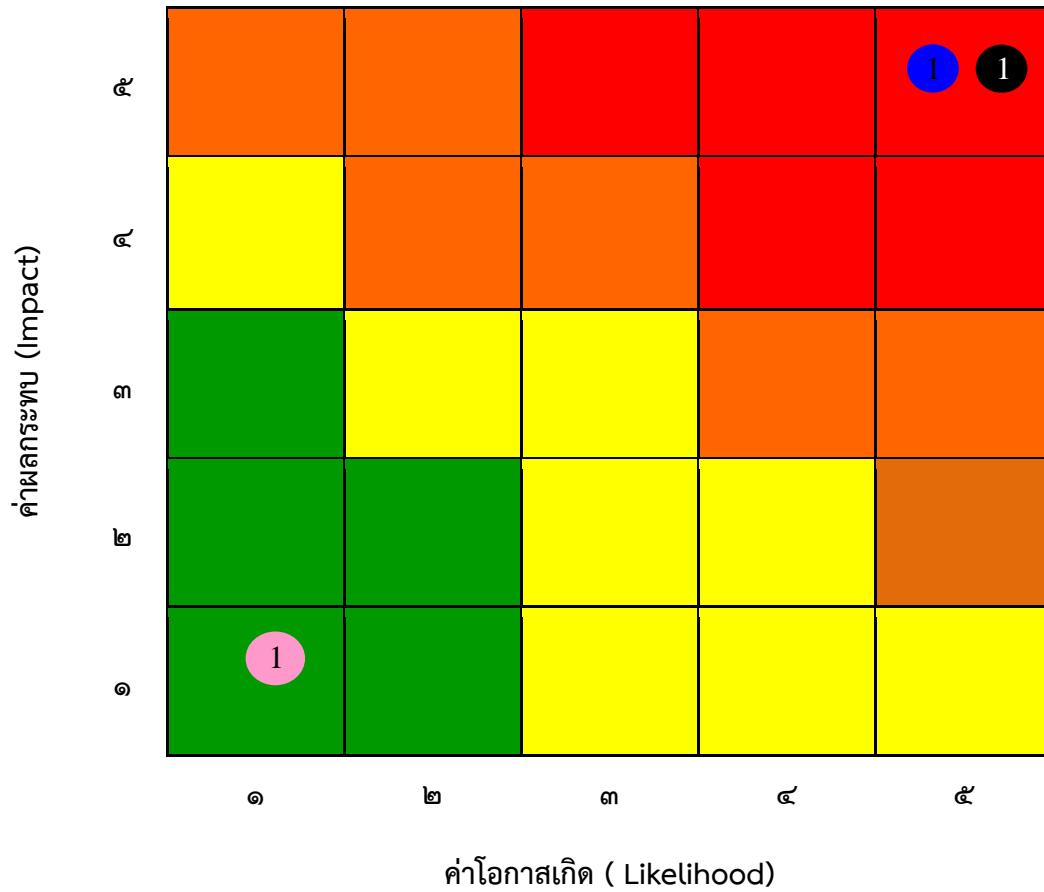
แนวทางการแก้ไข

จัดทำแผนการหารายได้ และลดค่าใช้จ่าย

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความเสี่ยงจากกำไรเบื้องต้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

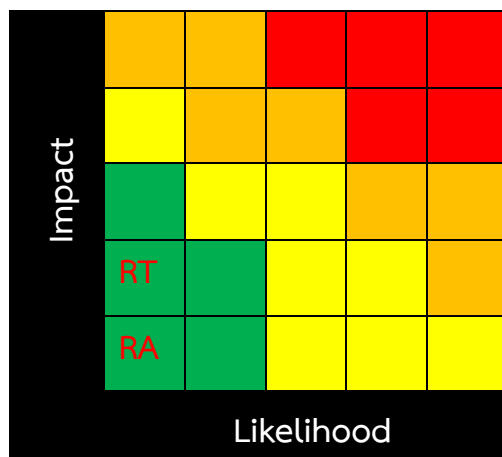
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๒.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : โรงงานไฟให้ความตระหนักถึงความปลอดภัยในการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญ และเพื่อให้การติดตั้งเครื่องจักรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการตามแผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เป็นไปตามคาดการณ์

๒.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนได้ ร้อยละ ๑๐๐ และมีเครื่อง Dry Offset, CTP และซอฟต์แวร์ที่พร้อมใช้งาน
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	โรงงานไฟได้รับเครื่อง Dry Offset, CTP และซอฟต์แวร์ พร้อมติดตั้ง

๒.๓ Risk Profile



๒.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผน ได้ร้อยละ ๖๐	๕	โรงงานไฟ มีการปรับปรุงพื้นที่แล้วเสร็จ
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผน ได้ร้อยละ ๗๐	๔	โรงงานไฟ ได้รับซอฟต์แวร์ พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผน ได้ร้อยละ ๘๐	๓	โรงงานไฟ ได้รับเครื่อง CTP พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผน ได้ร้อยละ ๙๐	๒	โรงงานไฟ ได้รับเครื่อง Dry Offset พร้อมติดตั้ง
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผน ได้ร้อยละ ๑๐๐	๑	โรงงานไฟ มีเครื่อง Dry Offset, CTP และซอฟต์แวร์ ที่พร้อมใช้งาน

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก
 - Trigger ๒.๑ : การจัดทำขอบเขตงานล่าช้า
 - Trigger ๒.๒ : การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
 - Trigger ๒.๓ : การจัดส่งของล่าช้า
 - Trigger ๒.๔ : การตรวจรับล่าช้า

แผน/ผลการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ แผนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ผลการติดตามการดำเนินงาน โครงการที่ 1 โครงการลงทุนจัดซื้อเครื่องพิมพ์ระบบทรายออฟเซตชนิดป้อนแผ่นระบบการสร้างแม่พิมพ์ และซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (โดยวิธี e-bidding)

สถานะปัจจุบัน : เสร็จสิ้น

ส่งมอบงานเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 13 ธ.ค. 2566

ปัญหาอุปสรรค

ความไม่พร้อมของสถานที่ติดตั้งเครื่องจักร จากการดำเนินโครงการที่ 4 สำคัญกว่ากำหนด ส่งผลให้การดำเนินงานติดตั้งเครื่องจักรไม่แล้วเสร็จ

แนวทางการแก้ไข

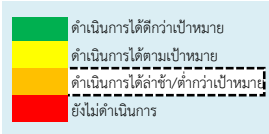
ผู้ควบคุมงานก่อสร้างและคณะกรรมการตรวจรับ (โครงการที่ 4) ได้ดำเนินการเร่งรัดการดำเนินงานกับคู่สัญญา

เป้าหมาย (ณ เดือนธันวาคม) ร้อยละ 100.00

ลำดับ	การดำเนินงาน		ร้อยละ	
	ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	สถานะ	ผลสำเร็จ
1	จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	ส.ค. 2565	⊖	5.0
2	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดทำราคากลาง		⊖	5.0
3	ประชุมคณะกรรมการราคากลาง		⊖	5.0
4	ส่วนพัสดุฯ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.		✓	5.0
5	นำร่าง TOR ประกาศลงเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ หน่วยงานไฟฟ้า	ก.ย. 2565	★	10.0
6	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีไม่ปรับปรุงร่างฯ)		★	5.0
7	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่างฯ)		⊖	10.0
8	คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานราคา พิจารณาข้อเสนองานเทคนิคและราคา	ต.ค. 2565	✓	5.0
9	ส่วนพัสดุฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผลผู้ชนะการ เสนอราคา		✓	5.0
10	รอทอร์ณ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ	ต.ค. - พ.ย. 2565	⊖	10.0
11	แจ้งหนังสือให้บริษัทฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ.ลงนามสัญญาฯ และ ส่ง เสนอต่อประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้า		✓	30.0
12	กำหนดส่งมอบของ 330 วัน นับตั้งจากวันลงนามสัญญาฯ	พ.ย. 2565 - ธ.ค. 2566	✓	100.0
สรุปภาพรวม			✓	100.0



ผลการติดตามการดำเนินงานโครงการที่ 2 โครงการลงทุนจัดซื้อระบบขทานแม่พิมพ์ชนิดดิจิทัล (Computer To Plate: CTP) สำหรับการผลิตป้องกันปลอมแปลงชั้นสูง High Security และชุดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ระบบ (โดยวิธี e-bidding)



เป้าหมาย (ณ เดือนมิถุนายน) ร้อยละ 100.00

ลำดับ	การดำเนินงาน		ร้อยละ	
	ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	สถานะ	ผลสำเร็จ
1	จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	ส.ค. 2565	★	5.0
2	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดทำราคากลาง		★	5.0
3	ประชุมคณะกรรมการราคากลาง		★	5.0
4	ส่วนพัสดุฯ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.		★	5.0
5	นำร่าง TOR ประกาศลงเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ หน่วยงานไฟฟ้า	ค.ค. 2566	★	10.0
6	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีไม่ปรับปรุงร่างฯ)		★	5.0
7	จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่างฯ)		★	10.0
8	คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานราคา พิจารณาข้อเสนองานเทคนิคและราคา	พ.ย. 2566	★	5.0
9	ส่วนพัสดุฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผลผู้ชนะการ เสนอราคา		★	5.0
10	รอทอร์ณ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ	ธ.ค. 2566	★	10.0
11	แจ้งหนังสือให้บริษัทฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ.ลงนามสัญญาฯ และ ส่ง เสนอต่อประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้า		★	30.0
12	กำหนดส่งมอบของ 270 วัน นับตั้งจากวันลงนามสัญญาฯ	ม.ค. 2566 - พ.ค. 2567	★	30.0
12.1	ติดตั้ง และอบรมการใช้งานระบบ		★	
12.2	ทดสอบระบบ	★		
สรุปภาพรวม			★	100.0

❖ สถานะปัจจุบัน : เสร็จสิ้น

ส่งมอบงาน และดำเนินการเบิกจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว ในเดือนมิถุนายน 2567

❖ ปัญหาอุปสรรค

-

❖ แนวทางการแก้ไข

-



ผลการติดตามการดำเนินงานโครงการที่ 3 โครงการลงทุนจัดซื้อโปรแกรมซอฟต์แวร์พิเศษสำหรับการพิมพ์ป้องกัน การปลอมแปลงขั้นสูง (High Security) และชุดอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (โดยวิธี e-bidding)



ผลการดำเนินงานเสร็จสิ้น ภายในเดือนพฤษภาคม 2567

สถานะปัจจุบัน : เสร็จสิ้น

ส่งมอบงานเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 6 ธ.ค. 2566

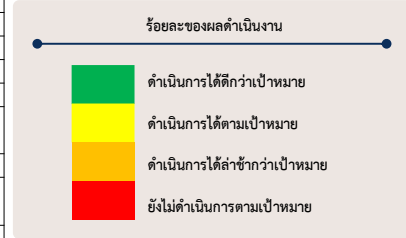
ปัญหาอุปสรรค

ความไม่พร้อมของสถานที่ติดตั้งเครื่องจักร จากการจัดซื้อโครงการที่ 4 ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ไม่สามารถติดตั้งแม่พิมพ์ชนิดดิจิทัล (Computer To Plate: CTP) ได้ตามกำหนด ส่งผลให้งานพิมพ์ ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง (High Security) ต้องเลื่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด

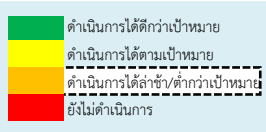
แนวทางการแก้ไข

ได้มีการติดตั้งระบบและอุปกรณ์ที่ส่วนเตรียมการพิมพ์ (ชั่วคราว) เพื่อให้สามารถใช้งานและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

เป้าหมาย (ณ เดือนกรกฎาคม) ร้อยละ 100.00	การดำเนินงาน			ร้อยละ		
	ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	สถานะ	ค่าเป้าหมาย	ผลสำเร็จ	
เป้าหมาย (ณ เดือนกรกฎาคม) ร้อยละ 100.00	1 จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	ต.ค. - พ.ย. 2565	★	5.0	5.0	
	2 แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดทำราคากลาง	ธ.ค. 2566	⊖	5.0	5.0	
	3 ประชุมคณะกรรมการราคากลางฯ		⊖	5.0	5.0	
	4 ส่วนที่เสด็จฯ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.	ม.ค. 2566	⊖	5.0	5.0	
	5 นำร่าง TOR ประกาศลงเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ ใช้งานไฟ		⊖	5.0	5.0	
	6 จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีไม่ปรับปรุงร่างฯ)		⊖	15.0	15.0	
	7 จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่างฯ)	ก.พ. 2566	⊖			
	8 คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานผลฯ พิจารณาข้อเสนอทางเทคนิคและราคา		⊖	10.0	10.0	
	9 ส่วนที่เสด็จฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผล ผู้ชนะการเสนอราคา	มี.ค. 2566	⊖	5.0	5.0	
	10 รออุทธรณ์ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ		⊖	5.0	5.0	
	11 แจ้งหนังสือให้บริการฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ.ลงนามสัญญาฯ และ ส่งเสนอต่อประธานกรรมการโรงงานไฟ	มี.ค. -เม.ย. 2566	⊖	10.0	10.0	
	12 กำหนดส่งมอบของ 150 วัน นับตั้งจากรับลงนามสัญญาฯ	พ.ค. 2566 - ม.ค. 2567	★	30.0	30.0	
สรุปภาพรวม			ต.ค. 2565 - ม.ค. 2567	★	100.0	100.0



ผลการติดตามการดำเนินงานโครงการที่ 4 โครงการจ้างปรับปรุงสถานที่ (โดยวิธี e-bidding)



สถานะปัจจุบัน : เสร็จสิ้น

ส่งมอบงาน และดำเนินการเบิกจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว ในเดือนเมษายน และเดือนพฤษภาคม 2567 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรค

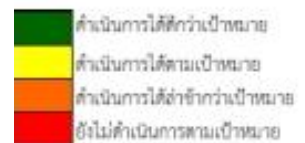
-

แนวทางการแก้ไข

-

เป้าหมาย (ณ เดือนมิถุนายน) ร้อยละ 100.00

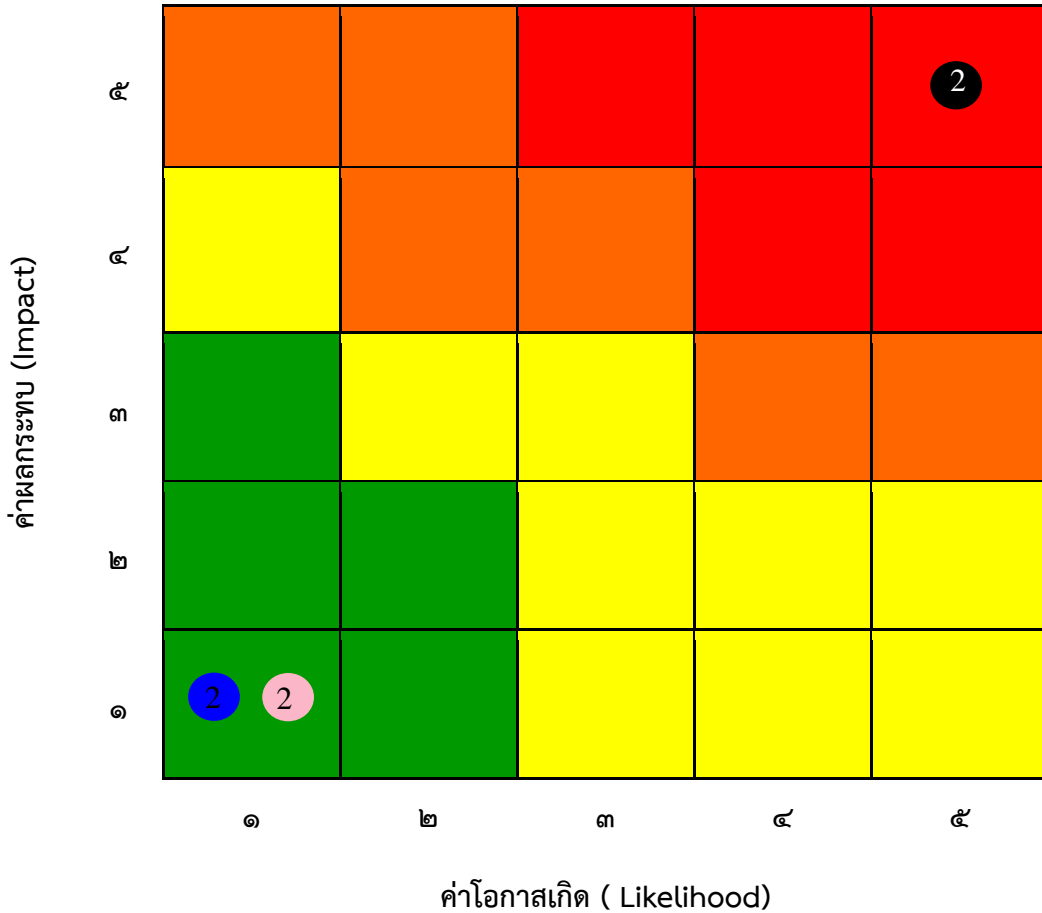
การดำเนินงาน	การดำเนินงาน			ร้อยละ		
	ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	สถานะ	ค่าเป้าหมาย	ผลสำเร็จ	
1 จัดทำแผนการจัดซื้อ เสนอผ.อ. ลงนาม	พ.ย. - ธ.ค. 2565	★	5.0	5.0		
2 แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตงาน TOR และจัดทำราคากลาง	ม.ค. 2566	★	5.0	5.0		
3 ประชุมคณะกรรมการราคากลางฯ		★	5.0	5.0		
4 ส่วนที่เสด็จฯ จัดทำรายงานขอซื้อจ้างเสนอ ผ.อ.	ก.พ. 2566	★	5.0	5.0		
5 นำร่าง TOR ประกาศลงเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและเว็บไซต์ ใช้งานไฟ		★	5.0	5.0		
6 จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีไม่ปรับปรุงร่างฯ)		★	10.0	10.0		
7 จัดทำประกาศเชิญชวน เสนอผ.อ. ลงนาม (กรณีปรับปรุงร่างฯ)	มี.ค. 2566	★	5.0	5.0		
8 คณะกรรมการพิจารณาผลรายงานผลฯ พิจารณาข้อเสนอ ทางเทคนิคและราคา		★	10.0	10.0		
9 ส่วนที่เสด็จฯ จัดทำอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้างฯ และลงนามประกาศผลผู้ชนะ การเสนอราคา	เม.ย. 2566	★	5.0	5.0		
10 รออุทธรณ์ 7 วันทำการ นับแต่วันประกาศผลผู้ชนะฯ		★	5.0	5.0		
11 แจ้งหนังสือให้บริการฯ ลงนามสัญญา เสนอ ผ.อ.ลงนามสัญญาฯ และ ส่งเสนอ ต่อประธานกรรมการโรงงานไฟ	พ.ค. 2566	★	10.0	10.0		
12 กำหนดส่งมอบของ 120 วัน นับตั้งจากรับลงนามสัญญาฯ	มี.ย. 2566 - เม.ย. 2567	★				
12.1 งานโครงสร้าง	2567	★	20.0	20.0		
12.2 งานระบบภายใน		★	5.0	5.0		
12.3 งานระบบไฟฟ้า		★	5.0	5.0		
สรุปภาพรวม			พ.ย. 2565 - เม.ย. 2567	★	100.0	100.0



Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การจัดทำ BCM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



หมายเหตุ

- ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
- ความเสี่ยงปัจจุบัน
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

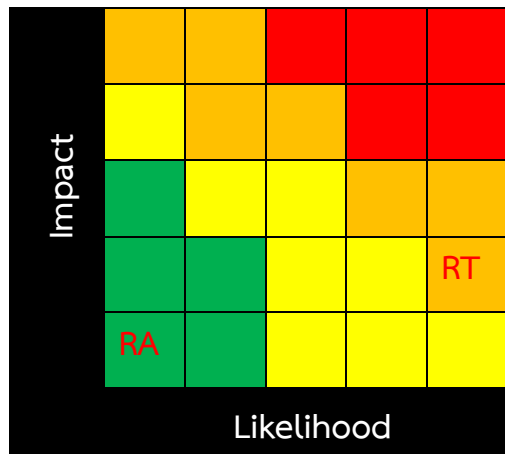
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๓.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : เนื่องจาก สัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟนั้น ถือเป็นรายได้หลัก ที่ทำกำไรให้กับโรงงานไฟ มาโดยตลอด ทั้งนี้สัญญาฯ ดังกล่าว จะสิ้นสุดลง ณ วันที่ ๒๙ ก.พ. ๖๗ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรไม่เกิดการสูญเสียรายได้ โรงงานไฟ จำเป็นต้องเร่งการดำเนินการสรรหาผู้รับสิทธิในการจำหน่ายไฟ ดังกล่าว

๓.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	โรงงานไฟสรรหาผู้รับสัมปทานไฟได้ตามแผนและได้รับรายได้ไฟสัมปทานรอบเดือนมีนาคม ๒๕๖๗
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	อธิบดีกรมสรรพสามิตลงนามในสัญญา

๓.๓ Risk Profile



๓.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ ได้ร้อยละ 70	5	โรงงานไฟ สามารถสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2567
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ ได้ร้อยละ 80	4	โรงงานไฟ สามารถสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ ภายในวันที่ 31 พฤษภาคม 2567
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ ได้ร้อยละ 90	3	โรงงานไฟ สามารถสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ ภายในวันที่ 30 เมษายน 2567
โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนสรรหาผู้รับผลประโยชน์ ได้ร้อยละ 100	2	โรงงานไฟ สามารถสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2567
โรงงานไฟ มีรายได้ไฟสัมปทานรอบเดือนมีนาคม 2567	1	โรงงานไฟ สามารถสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ ภายในวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก

Trigger ๓.๑ : ขั้นตอนการร่างสัญญาฯ อาจล่าช้ากว่ากำหนด

Trigger ๓.๒ : ขั้นตอนการส่งสำนักงานอัยการสูงสุด อาจใช้ระยะเวลาในการพิจารณาสัญญา มากกว่าระยะเวลาตามแผนการดำเนินงาน

Trigger ๓.๓ : ขั้นตอนการประกาศสรรหาผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ อาจล่าช้ากว่ากำหนด หรืออาจไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการประมูล

Trigger ๓.๔ : ขั้นตอนการลงนามในสัญญา อาจล่าช้ากว่ากำหนด

แผน/ผลการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้ สิทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ผลการติดตามการดำเนินงาน สรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ์



คาดการณ์การดำเนินงานเสร็จสิ้น
ภายในเดือน ธันวาคม 2567

ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
ยังไม่ดำเนินการ

❖ สถานะปัจจุบัน : ดำเนินการ

โรงงานไฟ ได้ดำเนินการเปิดประชุมยื่นข้อ และเปิดประมูล เพื่อแต่งตั้งผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จำนวน 2 ครั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2567 โดยต่อมาได้มีประกาศกรมสรรพสามิตเรื่อง ยกเลิกการประมูลเพื่อแต่งตั้งผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เนื่องจากมีผู้มายื่นข้อเสนอมูลเพื่อแต่งตั้งผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เพียงรายเดียว จึงขอยกเลิกการประมูลเพื่อแต่งตั้งผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
- ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2567 ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างเสนออับติกรมสรรพสามิตพิจารณาอนุมัติและประกาศผลผู้ชนะการประมูล

❖ ปัญหาอุปสรรค

ผลจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/ล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงาน จะส่งผลให้โรงงานไฟฯ สูญเสียรายได้จากการดำเนินงาน อย่างน้อย 20 ล้านบาทต่อเดือน โดยประมาณ

❖ แนวทางการแก้ไข

ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน และเสนอแผนการจัดหารายได้และลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เพื่อรองรับสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

เป้าหมาย (ณ เดือนกันยายน) ร้อยละ 100.00

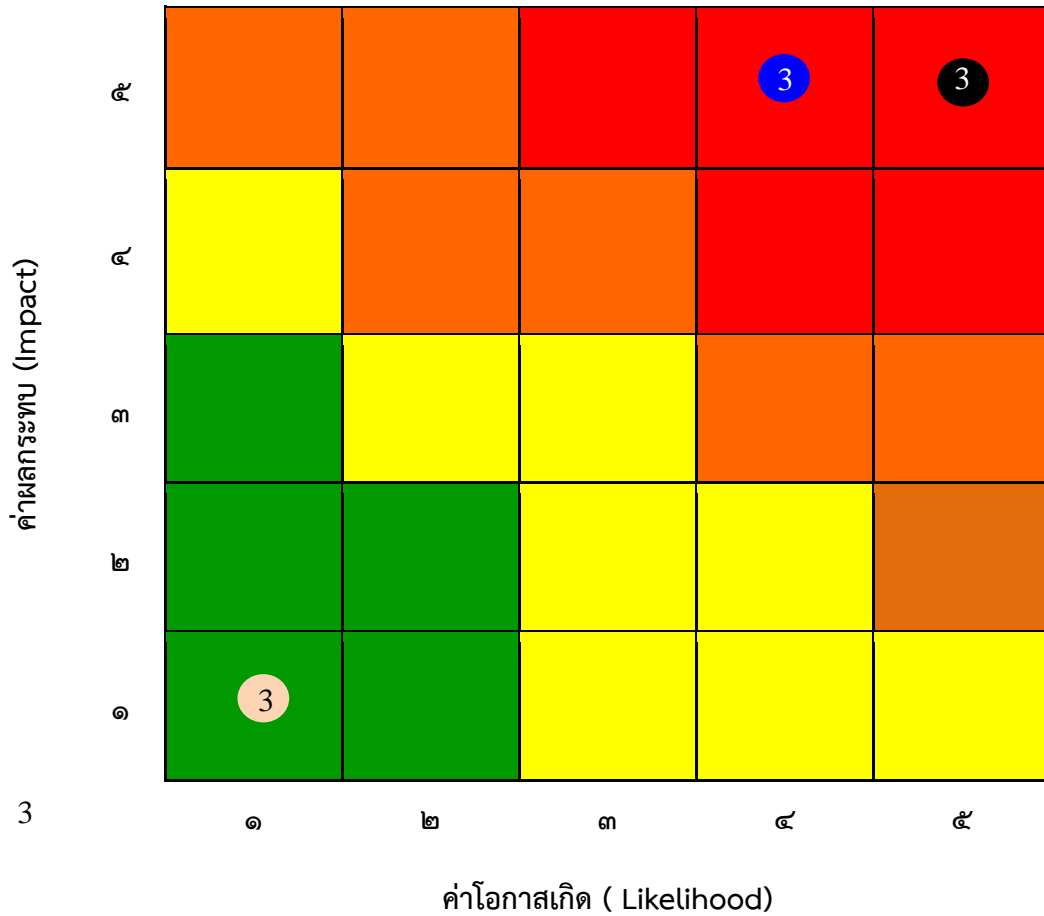
การดำเนินงาน	การดำเนินงาน		ร้อยละ	
	ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	สถานะ	ค่าเป้าหมาย
1 แต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์ และร่างสัญญา	ก.พ. - มี.ค. 2566	★	5.0	5.0
2 คณะกรรมการดำเนินการร่างหลักเกณฑ์ พิจารณาหลักเกณฑ์ และร่างสัญญา	ก.ค. 2566	★	10.0	10.0
3 คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบร่างและพิจารณาหลักเกณฑ์ และร่างสัญญา	ส.ค. 2566	★	5.0	5.0
4 เสนอหลักเกณฑ์ และร่างสัญญา ที่ได้รับความเห็นชอบจากกรรพ. ต่อสำนักกฎหมายกรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำส่งหลักเกณฑ์ และร่างสัญญาดังกล่าว ต่อสำนักงานอัยการสูงสุด	ก.ย. 2566	★	10.0	10.0
5 สำนักงานอัยการสูงสุดพิจารณา ตรวจร่างหลักเกณฑ์ และร่างสัญญา	มี.ค. 2567	★	20.0	20.0
6 อธิบดียกเลิกระงับการ	ก.ค. 2567	★	-	-
7 เสนออับติขออนุมัติให้ดำเนินการเปิดประมูลฯ พร้อมเสนอแบบขอเปิดประมูลและหลักเกณฑ์วิธีการฯ และแต่งตั้งคณะกรรมการรับและเปิดซอง คณะกรรมการรับและเปิดซองแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเสนออับติลงนาม	ส.ค. 2567	★	5.0	5.0
8 ดำเนินการปิดประกาศ 7 วันทำการ และส่งเอกสารแนบเข้าฯ ไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ		★	5.0	5.0
9 ขายแบบไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ	ส.ค. - ก.ย. 2567	★	5.0	5.0
10 ผู้ซื้อของพึงค้ำแข็ง (หลังจากซื้อแบบวันสุดท้าย 1 วันทำการ)	ก.ย. 2567	★	5.0	5.0
11 ขั้นตอนการ 1 วันทำการและให้บริษัทมีงบลดหรือเอกสารไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ - คณะกรรมการรับและเปิดซอง - คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ 10 วันทำการ	ก.ย. - ต.ค. 2567	★	10.0	10.0
12 โรงงานไฟจัดทำหนังสือรายงานผลการพิจารณาเสนอประธานกรรมการโรงงานไฟ เพื่อเสนออับติอนุมัติ และลงนามประกาศผลผู้ชนะ	ต.ค. 2567	★	2.0	2.0
13 เสนอกรมสรรพสามิตพิจารณาอนุมัติและประกาศผลผู้ชนะ		★	3.0	3.0
14 แจ้งลงนามสัญญา	พ.ย. 2567	⊗	-	-
15 ส่งสัญญาให้สำนักกฎหมายกรมสรรพสามิตตรวจสอบ		⊗	5.0	0.0
16 บริษัทฯ ลงนามสัญญาพร้อมหลักประกันสัญญาและเสนอกรมสรรพสามิตลงนามในสัญญา	พ.ย. - ธ.ค. 2567	⊗	10.0	0.0
สรุปการรวม	ก.พ. 2566 - ธ.ค. 2567	○	100.0	85.0

ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
ยังไม่ดำเนินการตามเป้าหมาย

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้
 สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



- หมายเหตุ
- ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
 - ความเสี่ยงปัจจุบัน
 - ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

แผนบริหารปัจจัยเสี่ยง

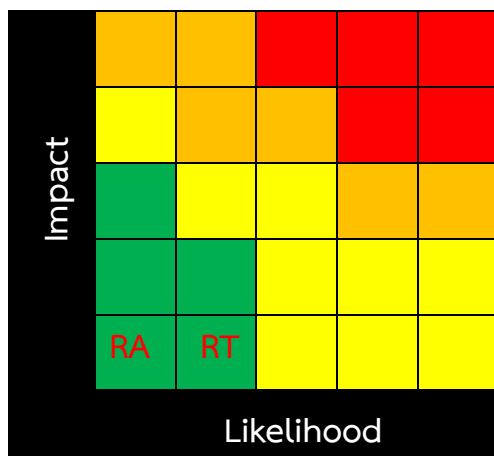
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP

๔.๑ ที่มาของปัจจัยเสี่ยง : เนื่องจาก ระบบ ERP ที่โรงงานไฟ ได้เริ่มมีการนำมาใช้ในการดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ แต่ปัจจุบันยังคงไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ (SO๔) องค์กร ในปี ๒๕๖๗ ที่มุ่งหวังให้การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรขององค์กรสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมตามกลยุทธ์บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการขอมาตรฐานองค์กรในระดับสากล

๔.๒ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	โรงงานไฟ สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้ทั้งหมด ๔ รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล
ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (RT)	โรงงานไฟ สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้ทั้งหมด ๓ รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

๔.๓ Risk Profile



๔.๔ ค่าระดับความเสี่ยง (I) x (L)

ผลกระทบ : Impact	ระดับ	โอกาสเกิด : Likelihood
ดำเนินการได้ตามแผน 70%	4	โรงงานไฟ ไม่สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้
ดำเนินการได้ตามแผน 80%	3	โรงงานไฟ สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้ทั้งหมด 1 รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน
ดำเนินการได้ตามแผน 90%	2	โรงงานไฟ สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้ทั้งหมด 3 รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน
ดำเนินการได้ตามแผน 100%	1	โรงงานไฟ สามารถออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP ได้ทั้งหมด 4 รายงาน ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล

- ค่าระดับโอกาสเกิดดังกล่าวพิจารณาจาก
 Trigger ๔.๑ : ผู้ใช้งานขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานของระบบ
 Trigger ๔.๒ : รายงานของระบบไม่รองรับการดำเนินงาน

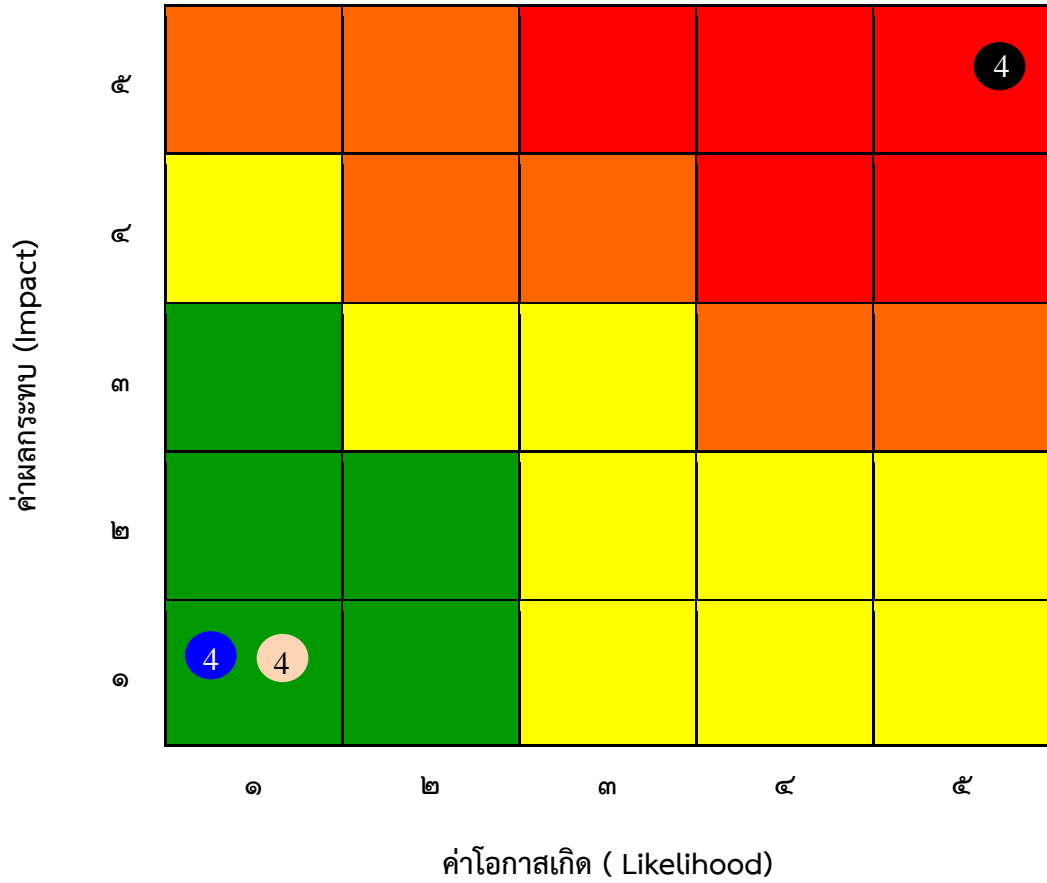
แผน/ผลการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP

กิจกรรม	๒๕๖๖			๒๕๖๗									
	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	
ปิดงบการเงิน ไตรมาส ๑/๒๕๖๗ (ก่อนสอบทาน)				๑ มค-๑๔กพ ๖๗									
สตรง. สอบทานงบการเงิน ไตรมาส ๑/๒๕๖๗ (สอบทานแล้ว)										๓๐ กค ๖๗			
จัดทำรายงานงบการเงินระบบ AX ไตรมาส ๑/๒๕๖๗										๓๑ กค-๓๑ สค ๖๗			
ปิดงบการเงิน ไตรมาส ๒/๒๕๖๗ (ก่อนสอบทาน)							๑ เมย-๑๕ พค ๖๗						
สตรง. สอบทานงบการเงิน ไตรมาส ๒/๒๕๖๗ (สอบทานแล้ว)											๒๑ สค ๖๗		
จัดทำรายงานงบการเงินระบบ AX ไตรมาส ๒/๒๕๖๗											๒๘ สค-๓๐ กย ๖๗		
ปิดงบการเงิน ไตรมาส ๓/๒๕๖๗ (ก่อนสอบทาน)										๑ กค-๑๔ สค ๖๗			
สตรง. สอบทานงบการเงิน ไตรมาส ๓/๒๕๖๗ (สอบทานแล้ว)												๑๗ กย ๖๗	
จัดทำรายงานงบการเงินระบบ AX ไตรมาส ๓/๒๕๖๗												๑ ตค- ๒๙ พย ๖๗	

Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

RISK PROFILE

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การออกรายงานทางการเงินด้วยระบบ ERP



หมายเหตุ



ความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก



ความเสี่ยงปัจจุบัน



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)



ความเสี่ยงที่คาดหวังปลายปี (TR)



risk management

