



## นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี ๒๕๖๘

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบควบคุมภายในที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่ม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย เกินความจำเป็น โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ภาวะคุกคาม และปัจจัยต่าง ๆ อันอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งไม่ยอมรับในเรื่องของการทุจริตคอร์รัปชัน มีรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ขององค์กร

### คำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) คือ ความสามารถขององค์กรในการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ต่อไปภายหลังเกิดอุบัติการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักในระดับที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้

การควบคุมภายใน (Internal Control) คือ กระบวนการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง จัดให้มีขึ้นเพื่อบริหารความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

### โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุราฯ และสนับสนุนการนำไปปฏิบัติในองค์กรผ่านทางคณะกรรมการตรวจสอบ องค์การสุราฯ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะทำงานจัดทำแผนความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของ องค์การสุราฯ

๒. คณะกรรมการตรวจสอบองค์การสุราฯ เป็นผู้สอบทานประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของระบบ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

๓. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เป็น ผู้พิจารณา กลั่นกรองนโยบาย โดยมีการทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ รัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพิจารณาและกลั่นกรองกลยุทธ์องค์กรด้านความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร แนวทางมาตรฐาน ขั้นตอนการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ การดำเนินงานด้านการควบคุมภายในพร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ ตามแผนที่กำหนด

๔. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะทำงานจัดทำแผนความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขององค์การสุราฯ เป็นผู้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร แนวทางมาตรฐาน และขั้นตอนการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง และสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมทั้งกำกับให้มีการปฏิบัติตามนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการควบคุมภายใน สนับสนุนให้มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อทราบเป็นประจำทุกไตรมาส

๕. ผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการควบคุมภายใน ไปสู่การปฏิบัติ ติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน สามารถจัดวางระบบการควบคุมภายในครอบคลุมกระบวนการทำงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสื่อสารนโยบายแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก

๖. พนักงานทุกระดับ และพนักงานลูกจ้าง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรม มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในภาวะที่ต้องเผชิญกับการหยุดชะงักหรืออุบัติการณ์ รวมทั้งแบ่งปันข้อมูลและความมีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ทำหน้าที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

## ระบบการบริหารจัดการ

### ๑. ด้านการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ ISO 31000 : 2018 Risk management - Guidelines ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

๑.๒ กำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีการทบทวน/ปรับปรุงเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และเผยแพร่ในเว็บไซต์ขององค์กร

๑.๓ กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรประจำปี ตามแผนยุทธศาสตร์ และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือเบี่ยงเบนไม่เกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๑.๔ จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการและแผนการลงทุนขององค์การสุราฯ เพื่อสร้างเสริมมูลค่าให้กับองค์กร Value Creation และ Value Enhancement

๑.๕ บริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ การระบุ การประเมินการจัดการ/จัดทำแผนการรายงานและติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน

## ๒. ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

๒.๑ จัดวางระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 22307 : 2019 Security and resilience - Business Continuity Management Systems Requirements

๒.๒ กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS Process) ไว้ในเอกสารการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ซึ่งมีการทบทวน/ปรับปรุงเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และเผยแพร่ในเว็บไซต์ขององค์กร

๒.๓ จัดให้มีการเฝ้าระวัง ประเมิน และติดตามสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถตอบสนองและรองรับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ รวมทั้ง จัดให้มีการฝึกซ้อมแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจตามแผนที่กำหนดไว้

## ๓. ด้านการควบคุมภายใน

๓.๑ พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

๓.๒ บริหารระบบการควบคุมภายใน ด้วยโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ เพื่อให้มีการสื่อสารสองทางระหว่าง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในครอบคลุมภารกิจของหน่วยงาน

## ระบบส่งเสริมการดำเนินงาน

๑. คณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการควบคุมภายใน โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย

๒. ส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และปรับเปลี่ยนอย่างทันการณ์ โดยยังคงรักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานและลูกจ้างตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการควบคุมภายใน รวมถึงการปฏิบัติตามการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานในภาวะที่ต้องเผชิญกับการหยุดชะงักหรืออุบัติการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ

๔. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการควบคุมภายใน

## ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

๑. คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่าเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒. คณะอนุกรรมการ กำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพและระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

## การทบทวนนโยบาย

๑. คณะอนุกรรมการพิจารณา กลั่นกรองนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

๒. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูง พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายณัฐกร อุเทนสุต)

ประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา