**สรุปเนื้อหาการอบรม 26 กุมภาพันธ์ 59**

**แนวทางกำกับการบริหารความเสี่ยงกิจการ**

COSO

1994 INTERNAL CONTROL

2004 ERM

2013 NEW INTERNAL CONTROL

2016 NEW ERM VERSION

SOX

2002 AFTER ENRON

2009 J-SOX

OCEG

2009 GRC GOVERNANCE+RICK

MANAGEMENT+

COMPLIANCE

STRART FROM

GOVERNANCE

ISO

NEW CERTIFICATE

ISO 31000:2009

ISO 22301:2014

ISO 90001:2015

**ทฤษฎีโลก 3 ใบ**

SLEEP MODE โลกภาวะปกติ ภาระงานประจำวัน ใช้การควบคุมภายในกำกับ

ALERT MODE โลกในภาวะผิดปกติ เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน วิกฤติ เปลี่ยนแปลงโอกาสด้วยการบริหารความเสี่ยง

CRISIS MODE โลกภาวระภัยพิบัติ ประสบภัยพร้อมกัน การกอบกู้กิจการด้วยบริหารความต่อเนื่อง

ยอมแพ้

สภาวะที่มีโอกาสเกิด

**หลักการของ GRC**

ควบคุมภายใน

แผนสำรอง

เผื่อฉุกเฉิน

 ปกติ เปลี่ยนแปลง ภัยพิบัติ สุดวิสัย

แผนบริหารความต่อเนื่องรองรับภัยพิบัติ

ทำได้บางส่วน

กอบกู้กลับสู่ปกติ

**การบริหารความเสี่ยงอยู่ตรงไหนในการบริหาร**

กำกับการบริหารในสถานการณ์ ปกติ – SLEEP MODE

ระบบควบคุมภายใน

ระบบการบริหารจัดการ

กำกับการบริหารในสถานการณ์ผิดปกติ = ALERT+CRISIS MODE

ระบบบริหาร

ความเสี่ยง

บริหารผลประกอบการ

+ บริหารความคาดหวัง

ระบบกำกับ

ดูแลที่ดี

**นิยาม**

ความเสี่ยง

 - ความเปลี่ยนแปลง (จากเดิม) การรับรู้ ไม่แน่ใจ ความไม่แน่นอน

เหตุการณ์เสี่ยง

 - สิ่งที่เกิดจากการมีความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อกิจการ

 - สิ่งที่เกิดจากการมีความเสี่ยงและไม่กระทบ ไม่ใช่เหตุการณ์เสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง

 - สิ่งที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอก และจุดอ่อนจากภายในกันเอง ที่ทำให้ยังจัดการความเสี่ยงไม่ได้ กันผลกระทบที่เกิดไม่ได้

**กระบวนการบริหารจัดการที่ควรจะเป็น**

ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังจัดการไม่ได้ ความเสี่ยงเกิดใหม่ล่วงหน้า

มีข้อมูลความเสี่ยง

ตามฐานความเสี่ยง

ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง

ปรับเพิ่มคุณภาพการ

บริหารจัดการ

ด้วยการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงที่หลงเหลือ

จัดการด้วยการบริหาร

ความเสี่ยง

ควบคุมภายใน

มาก่อน

**การควบคุมภายในของเจ้าของภาระงาน**

เจ้าของภาระงาน

การกำกับตนเอง (SELF GOVERNANCE)

ควบคุมตนเอง (SELF CONTROL)

ออกแบบการควบคุมภาระงานที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น (INTERNAL CONTROL)

ภายใต้กรอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ (FUNCTIONAL BASED)

**องค์ประกอบ 5 ด้าน**

**1. สภาพแวดล้อมการควบคุมในองค์กร (TOP DOWN TONEX)**

**4. สารสนเทศและการสื่อสาร (ทั้งองค์กร)**

**2.การค้นหาความเสี่ยง**

**3. กิจกรรมควบคุม**

**5.กำกับ ติดตาม ประเมินผล**

การเปลี่ยนแปลง

การเติบโต

ความเสี่ยงเกิดใหม่

กำหนดอำนาจ แบ่งแยกอำนาจ ป้องกันการเข้าถึง การสอบทาน ตรวจจนมั่นใจ

ปรับเงื่อนไข เกณฑ์ใหม่

ประเมินตนเอง ประเมินโดยตรวจสอบ

ประเมินเป็นครั้งคราว ประเมินโดยภายนอก

**องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม**

|  |
| --- |
| **การควบคุมด้วยสภาพแวดล้อม** |
| สภาพแวดล้อมจริยธรรม ชื่อสัตย์ | สภาพแวดล้อมทางกายภาย |
| กำหนดโครงสร้างการทำงาน | การบริหารบุคลากร |
| วางกฎ ระเบียบ เกณฑ์ ตัดสินใจ | สไตล์การทำงาน |
| กำหนดกรอบการมอบอำนาจ OVERRIDE | การบริหารระบบงานกำกับ |

**องค์ประกอบที่ 2 การค้นหาความเสี่ยง**

**ปัจจัยพิจารณาในการค้นหาความเสี่ยง**

กลยุทธ์การเติบโต

ขยายธุรกิจ

ความไม่คุ้นเคย

ความเสี่ยงเกิดใหม่

สภาพแวดล้อมเปลี่ยน

คนเปลี่ยน

ปัจจัย

เสี่ยง

สาเหตุ

การเปลี่ยนแปลง

กระบวนงาน วิธีจากเดิม

กิจกรรมซับซ้อน

Overload

**องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง**

จาก กิจกรรม 1 + 2 + 3 เป็น กิจกรรม 1 + 2.1/2.2/2.3 + 3.1/3.2/3.3

ต้องมีการยอมรับเป็นเกณฑ์

เงื่อนไขเพิ่มเติม

ยังไม่เคยทำ ไม่เคยมี

ทำกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้เอาอยู่

เกี่ยวข้องกับคนอื่น

ไม่ใช่ทำเองตนเดียว = คุมตนเอง

ไม่ใช่หน้าที่ที่ต้องทำอยู่แล้ว

กำหนดไว้แล้ว ต้องทำตามหน้าที่ก่อน

**องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร**

**กิจกรรมควบคุมใหม่ IT CONTROL**

ควบคุมระบบงานหลักพร้อมใช้งานเสมอ

ควบคุมคนบันทึกข้อมูล = ผู้จัดการข้อมูล

ควบคุมการเข้าถึงระบบ ข้อมูล

ควบคุมการบันทึก ข้อมูลเพื่อเก็บสำรอง

ควบคุมการกอบกู้ระบบ ข้อมูลกลับใหม่

**องค์ประกอบที่ 5 การกำกับติดตาม ประเมินผล**

เจ้าของภาระงานต้อง

กำกับ ติดตาม

ประเมินตนเอง

หัวหน้างานต้องกำกับการปฏิบัติงานคนในบังคับ

หน่วยงานนอกเจ้าของภาระงานกำกับชั้นที่ 2

**สิ่งที่เป็นสาระโดยสรุปของการควบคุมภายใน**

* เสริมองค์กรด้วยเกราะใหม่ด้านความรับผิดชอบรายบุคคลด้วยการควบคุมภายใน เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยาวนานติดต่อกัน จะกลายเป็นวัฒนธรรมความรับผิดชอบด้านการควบคุม / บริหารความเสี่ยง
* สามารถส่งต่อแนวคิดและวัฒนธรรมความรับผิดชอบด้านการควบคุมสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกกิจการ อย่างเช่น คู่สัญญา คู่ค้า ซับพลายเออร์ Outsourcing และ Supply Chain

**ทบทวนความเข้าใจเรื่องการควบคุมภายใน**

องค์ประกอบมืออาชีพในองค์กร (รวม Outsourcing คู่สัญญา ผู้ให้บริการภายนอก)

1. ส่วนที่ต้องติดตัวมา และติดตัวไปทุกที่

2. ส่วนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพและความพร้อม

3. ส่วนที่ต้องยืดหยุ่นให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลง

4. ส่วนที่แยกระหว่างการใช้บรรทัดฐาน มาตรฐาน VS การใช้ดุลยพินิจ

5. ส่วนที่ต้องสรุปบทเรียน และสร้างการเรียนรู้เพิ่มเติม

**ในอนาคต องค์กรต้องลดการกำกับและควบคุมจากส่วนกลาง**

**บุคคลต้องควบคุมตนเอง**

**องค์กรต้องจัดเพียงมาตรฐาน สภาพแวดล้อม**

**ความเสี่ยงที่หลงเหลือใช้การบริหารความเสี่ยงจัดการ**

งานส่วนใหญ่

95%

เป็นไปตามคาด สำเร็จ

งานส่วนน้อย

5%

ไม่เป็นไปตามคาด ไม่สำเร็จ

รักษาความสามารถในการจัดการ ควบคุมเอาไว้

**งานที่ไม่เสี่ยง**

**งานที่เสี่ยง**

เพิ่มความสามารถในการจัดการ ควบคุมให้มากขึ้น

**ธรรมชาติของการดำเนินงาน**

**แนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่**

โลกปกติ

ภาระงานที่คุ้นเคย

ชำนาญ มั่นใจ

โลกไม่ปกติ ตื่นตัว

ภาระงานไม่คุ้นเคย ไม่ชำนาญ

ไม่มั่นใจ ควบคุมยาก

โลกวิกฤติ

ภัยธรรมชาติ การกระทำ

คน หยุดชะงัก

เจ้าของภาระงานแต่ละคนต้องควบคุมตนเองให้เต็มที่

= การควบคุม

**การบริหารโลก 3 ใบ**

เจ้าของภาระงานต้องตื่นตัว ระวัง หาสาเหตุความเสี่ยง (ไม่แน่นอน ความเปลี่ยนแปลง)

= การบริหารความเสี่ยง เฉพาะสถานการณ์เสี่ยง

กิจการต้องเตรียมความพร้อมเจ้าของภาระงานเพิ่มเติมให้กอบกู้สู่ปกติโดยเร็ว

= การบริหารภัยพิบัติ วิกฤติ

**การเปลี่ยนแปลงหลังวางระบบบริหารความเสี่ยง**

ทุกภาระงานต้องค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง เลือกความเสี่ยงที่สำคัญมาบริหารจัดการให้คุณภาพดีขึ้น

**การค้นหาความเสี่ยงระดับองค์กร**

ค้นหาความเสี่ยงก่อนการทำงาน ระหว่างทำงาน หลังทำงาน

sWoT ANALYSIS

ค้นหา ระบุ

ข้อมูลความเสี่ยง

ประเมิน เรียงลำดับ

ความเสี่ยง

ประเมินตนเอง

บริหารความเสี่ยง

ผลประเมินภายนอก

สั่งการมอบหมาย

แนวโน้มลบ

ลูกคาปฏิเสธ

ผลงานลดลง

โอกาสเกิด

ผลกระทบ

รุนแรง

จัดการไม่ได้

งบประมาณ

ทรัพยากร

เวลา

วิธีการ กิจกรรม

เทคนิค

โอกาสทางธุรกิจ

**การแทรกการบริหารความเสี่ยงในกลยุทธ์**

ภัยคุกคาม วิกฤติ

กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

กลยุทธ์การเติบโต

มูลค่าเพิ่ม คุณค่า

ความยั่งยืน

**ข้อมูลความเสี่ยงกับวงจรวางแผนกลยุทธ์**

โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง

ค้นหาข้อมูลความเสี่ยง

การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์

โครงการ X1 โครงการ X2

โครงการ X3 โครงการ X4

 โครงการ Y1 โครงการ Y2

บริหารความเสี่ยง บริหารความเสี่ยง

พลิกสถานการณ์ เตรียมความพร้อม

GRC

**กรอบแนวคิดการบริหารจัดการในภาพกว้าง**

GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, COMPLIANCE

แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ยกระดับ

การบริหารความเสี่ยงสู่ระดับการกำกับดูแลจัดการองค์กร

เริ่มด้วยความรับผิดชอบและบทบาทคณะกรรมการตามโครงสร้าง

ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารสาย หัวหน้างาน

**กรอบแนวคิดของการกำกับดูแลที่ดี**

**GRC**

**GOVERNANCE**

**STRATEGIC**

**RISK**

**COMPLIANCE**

**OPERATIONAL/**

**FINANCIAL RISK**

**รวม SOCIAL**

**REPUTATION RISK**

**RISK**

**LOSS DATA**

**LESSON LEARNED**

KPIs

 แผนกลยุทธ์ความเสี่ยง

LOSS < 5%

แผนกลยุทธ์ปกติ

**ข้อมูล**

**การตัดสินใจ**

**GRC**

**GOVERNANCE**

**COMPLIANCE**

**RISK MANAGEMENT**

STRATEGIC RICK

ความเสี่ยงกลยุทธ์

OPERATION/FINANCIAL RISK

ความเสี่ยงปฎิบัติการ-การเงิน

COMPLIANCE RISK

ความเสี่ยงปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

เจ้าของความเสี่ยง

กำกับดูแลที่

หัวหน้างาน ผู้บริหาร คณะกรรมการ

บริหารสภาพแวดล้อม

บริหารผลประกอบการ

บริหารความคาดหวัง

เจ้าของความเสี่ยง

กำกับการปฏิบัติงาน/เสียหาย

หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน OUTSOURCE

บริหารภาระงาน

บริหารความสัมพันธ์

บริหารกำกับคนนอกองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง

หน่วยงานใหม่พี่เลี้ยง

กำกับชั้นที่ 2

บริหารปฏิบัติสืบทอด

บริหารความสัมพันธ์หน่วยงานกำกับ

บริหารกฎเกณฑ์ใหม่

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

ระดับกลยุทธ์

ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยง

ตัดสินใจ

**วิธีสร้างรายได้จากโอกาสที่มี**

**วิธีลดจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง**

**วิธีเปลี่ยนวิกฤติ เป็นโอกาส**

75%

ความสำเร็จ

25%

สูญเสีย

กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์รองรับ

โอกาส

**ข้อมูลผลดำเนินงานอดีต ภาวะตลาด**

**ข้อมูลข้อผิดพลาด บกพร่องที่เป็นบทเรียน**

**ข้อมูลความเสี่ยงจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ**

ค้นหา ระบุ

ความเสี่ยง

วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

จัดการ

ติดตาม

ทบทวน

**การค้นหา ระบุความเสี่ยง (RISK-BASED THINKING DECISION MAKING)**

ค้นหาความเสี่ยงก่อนการทำงาน ระหว่างทำงาน หลังทำงาน

sWoT ANALYSIS

**แหล่งที่มาความเสี่ยง-จุดอ่อน WEAKNESS + ภัยคุกคาม THREATS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| WEAKNESSควบคุมภายใน | นโยบาย | คน | วิธีปฏิบัติ |
| เทคโนโลยี/ระบบงาน | โมเดลธุรกิจ/โครงสร้าง | อุปกรณ์ทรัพยากร |
| THREATSบริหารภัยคุกคาม= วิกฤตื | กฎหมายระเบียบ | ผู้ใช้บริการภายใน/ภายนอก | หน่วยงานกำกับกิจการ |
| กิจการคล้ายกัน/คู่แข่ง | คู่สัญญาซับพลายเออร์ | ชุมชน สังคม โดยรอบ |

75%

ความสำเร็จ

25%

ล้มเหลว

เก็บข้อมูลให้

ครบ 100%

ระดับแผนกงาน

นำส่งข้อมูลบทเรียน ความเสี่ยง

ประกอบการพิจารณาความเสี่ยง ตัดสินใจ

ค้นหา และระบุ

วิเคราะห์ความเสี่ยง

อธิบายความเสี่ยง

เรียงลำดับความเสี่ยง

เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยง

มาจากภายนอกควบคุมโดยตรง ไม่ได้ รุนแรง

แดง

ส้ม

ยังจัดการด้วยวิธี ปกติไม่ได้ต้องการวิธีพิเศษ

เหลือง

ระมัดระวังเฝ้าจับตาจนกว่าจะมั่นใจ

เขียว

ปกติ

แผนบริหาร

ความเสี่ยง

แผนบริหาร

ความเสี่ยง

เจ้าของภาระงาน

กำกับควบคุมเอง

จุดรับงานเข้า

INPUT

ระหว่างดำเนินการ

PROCESS

สิ่งที่ไม่ปกติ สิ่งที่ไม่

เป็นไปตามคาดหมาย

ส่งมอบงาน เสร็จ จบ

OUTPUT

**มาจาก บทเรียนในอดีต (เคยเกิด เคยเห็น เคยรู้)**

**มาจากตีตนไปก่อนไข้ คิดเผื่อ**

**มาจากการสร้างจินตภาพล่วงหน้า (ไม่เคยมีมาก่อน)**

ชื่อเหตุการเสี่ยงที่เกิด

สิ่งที่ทำไม่เป็นไปตามปกติ

ไม่เป็นไปตามคาดหมาย

ล่าช้า ไม่พอใจ เลิกใช้บริการ ค่าปรับ ร้องเรียน ทำซ้ำ ยกเลิก ไม่จบ ไม่จ่าย

ชื่อเหตุการเสี่ยงที่เกิด

ชื่อเหตุการเสี่ยงที่เกิด

**วิธีค้นหา ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง**

1. ระบุเหตุการณ์เสี่ยงที่เป็นบทเรียนที่เรียนรู้ให้ได้ 5 เหตุการณ์

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | เกิดอะไร เกิดอย่างไร ใครเกี่ยวข้อง ทำอย่างไร ควรทำอย่างอื่นหรือไม่รับงานเข้า กระบวนงาน ผลงาน  | ความสูญเสีย โอกาส รายได้ ลูกค้า ผู้ใช้บริการ ชื่อเสียง ล่าช้า |
| **บทเรียนที่ 1** | เคยเกิด |  |  |  |
| **บทเรียนที่ 2** | เคยเกิด |  |  |  |
| **บทเรียนที่ 3** | เคยเกิด |  |  |  |
| **บทเรียนที่ 4** | เฉียด เกือบเสีย |  |  |  |
| **บทเรียนที่ 5** | มโน ไม่เคยเกิด |  |  |  |

เหลือง ระวัง

เขียว มั่นใจ

ส้ม แก้ไม่จบ

แดง รุนแรง

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

**ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง**

การดำเนินงานที่เสี่ยง

การดำเนินงานที่เสี่ยง

การดำเนินงานที่เสี่ยง

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| โซนสีเขียว |  | โซนสีเหลือง |  | โซนสีส้ม |  | โซนสีแดง |
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 1= | 1x | 1 | 5= | 3x | 1 | 16= | 1x | 4 | 22= | 4x | 4 |
| 2= | 2x | 1 | 6= | 4x | 1 | 17= | 2x | 4 | 23= | 5x | 4 |
| 3= | 1x | 2 | 7= | 5x | 1 | 18= | 3x | 4 | 24= | 4x | 5 |
| 4= | 2x | 2 | 8= | 3x | 2 | 19= | 1x | 5 | 25= | 5x | 5 |
|  |  |  | 9= | 4x | 2 | 20= | 2x | 5 |  |  |  |
|  |  |  | 10= | 5x | 2 | 21= | 3x | 5 |  |  |  |
|  |  |  | 11= | 1x | 3 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 12= | 2x | 3 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 13= | 3x | 3 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 14= | 4x | 3 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 15= | 5x | 3 |  |  |  |  |  |  |

**ความแตกต่างในการพิจารณา โอกาสเกิด และระดับความรุนแรงของผลกระทบ**

โอกาสเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน

คาดหมายว่าจะเกิดเมื่อใด เกิดอย่างไรได้ยากมาก

มีความไม่แน่นอนสูงมากในการพิจารณา

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

เป็นสิ่งที่สายงาน เจ้าของภาระงานมีความชำนาญ รับรู้ เข้าใจได้ดี ขึ้นเป็นแนวทางที่น่าเชื่อถือกว่าในการประเมิน

การพิจารณามิติ 2 มิติ

5x1 โอกาสเกิดบ่อย คือ 5 แต่ความรุนแรงต่ำหรือ 1

1x5 โอกาสเกิดน้อยมากๆ คือ 1 แต่ระดับความรุนแรง 5

ควรเลือกบริหาร 1x5 มากกว่า 5x1

COMPOSITE RISK RATING

|  |  |
| --- | --- |
| คุณภาพการบริหารจัดการ | ระดับความเสี่ยง |
| ต่ำ 1-10รุนแรง ≤2 | ปานกลาง 11-21รุนแรง 3-5 โอกาส ≤3 | สูง 22-25โอกาส รุนแรง 4-5 |
| ดีจัดการได้ส่วนใหญ่ | **ต่ำ 1** | **ค่อนข้างต่ำ 2** | **ปานกลาง 3** |
| พอใช้จัดการได้บางส่วน | **ค่อนข้างต่ำ 4** | **ปานกลาง 5** | **ค่อนข้างสูง 6** |
| อ่อนจัดการได้ส่วนน้อย | **ปานกลาง 7** | **ค่อนข้างสูง 8** | **สูง 9** |

**แนวทางการจัดการความเสี่ยง**

ทำประกันความเสี่ยงกับภายนอก

จ้าง บริษัท เอ้าท์ซอส ให้บริการ จ้างบริษัทซ่อมบำรุง

ทำประกันความเสี่ยงเอง

แผนบริหารความเสี่ยง

1.กิจกรรม วิธีใหม่ที่ไม่เคยทำ นอกหน้าที่ปกติ

2.กิจกรรมที่คนอื่นทำโดยบริษัทกำกับ

3.เทคนิค อุปกรณ์ ระบบ ใหม่ที่ยังไม่เคยทำ

แผนเตรียมความพร้อมเพิ่มเติมจาก FUNCTION ไม่เกิดไม่ต้องทำ เกิดเมื่อใดจัดการได้ตามแผน

**บริหารความเสี่ยงโลกใบที่ 3 BUSINESS CONTINUTY PLANNING**

การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ ไม่เกิดการหยุดชะงักจากสถานการณ์วิกฤติ มาตรฐาน ISO 22301 ต้องทำการทดสอบภายใต้สภาพแวดล้อมเสมือนจริง จำลองสถานการณ์จริง

* ภัยพิบัติจากภายนอก
* อุบัติการณ์สิ่งแวดล้อม
* วิกฤติทางเทคโนโลยี
* การกระทำมนุษย์

มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานของกิจการอย่างคาดไม่ถึง

ทบทวนความเชื่อใหม่ว่า การทำแผนตอบโต้กับภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response Plan) หรือกลยุทธ์บริหารภัย (Disaster Management Plan) อาจจะเอาไม่อยู่

**ความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กร**

A. จัดการกับสภาพความพร้อมของกิจการเอง

B. อพยพ ย้ายที่ทำการชั่วคราว

C. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภัยพิบัติของชาติ

D. ฟื้นฟูอพยพ ย้ายที่ทำการกลับ

**B. อพยพ ย้ายที่ทำการชั่วคราว**

กิจกรรมทุกอย่างหยุด ACTION & COUNT TO ZERO

ทีมบริหารอาคาร

กันพื้นที่เสี่ยงออกเตรียมสถานที่ใหม่ ดูแล รักษาสถานที่เดิมประเมินความเสียหาย

ทีมบริหารคน

รวมพล แยกคน CALL TREE ปฐมพยาบาล ตั้งศูนย์อพยพ สำรอง

ทีมบริหารทรัพย์สิน

จัดทรัพย์สินดำเนินงาน จัดทรัพย์สินวาระชาติ มอบหมายคนครอบครอง ขอสัตยาบัน

ทีมกำกับประเมินแผน

Checklist แผน เกิดจริง ประเมินช่องว่าง เตือน ช่วยสนับสนุน WAR ROOM

**C. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภัยพิบัติของชาติ แยกทีมบริหารพิบัติร่วมกับรัฐบาล**

กิจกรรมที่ทำได้ทันที กิจกรรมที่ทำไม่ได้ทันที ต้องทำ กิจกรรมที่ทำไม่ได้ ???(ใครทำ)

เงื่อนไข หลักเกณฑ์

ที่จะประกาศ

คำนำเสนอเพื่อประกาศใช้

คนเห็นชอบ 1/2/3

ประกาศใช้

**ประกาศแผนฉุกเฉิน**

คน วิธีการแจ้ง

สื่อสารเริ่มใช้บังคับ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **จับเวลา** | **กิจกรรม Z** | **กิจกรรม Y** | **กิจกรรม X** | **กิจกรรม A** | **กิจกรรม B** | **กิจกรรม C** |
| **5 นาทีแรก** | Z1 | Y1 | X1 | A1 | B1 | C1 |
| **15 นาทีแรก** | Z2 | Y2 | X2 | A2 | B2 | C2 |
| **30 นาทีแรก** | Z3 | Y3 | X3 | A3 | B3 | C3 |
| **1 ซม แรก** | Z4 | Y4 | X4 |  | B4 |  |
| **3 ซม แรก** |  | Y5 | X5 |  |  |  |
| **6 ซม แรก** | Z5 | Y6 | X6 | A4 | B5 | C4 |
| **วันที่ 2** | Z6 | Y7 | X7 | A5 | B6 | C5 |
| **วันที่ 3** | Z7 | Y8 | X8 | A6 | B7 | C6 |
| **วันที่ 4** | Z8 | Y9 | X9 |  | B8 |  |
| **วันที่ 5** |  | Y10 |  |  |  |  |
| **วันที่ 6** |  |  |  |  |  |  |
| **วันที่ 7** |  |  |  |  |  |  |
| **วันที่ 8** |  |  |  |  |  |  |

**D. ฟื้นฟู อพยพ ย้านที่ทำการกลับ**

กิจกรรม

กิจกรรม

กิจกรรม

กิจกรรม

กิจกรรม

กิจกรรม

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **กรอบเวลา** | **กิจกรรม** | **กิจกรรม** | **กิจกรรม** | **กิจกรรม** |
| **T-1 เดือน** | ย่อย 1.3 | ย่อย 2.5 | ย่อย 3.2 | ย่อย 4.5 4.4 4.3 |
| **T-2 สป.** | ย่อย 1.2 | ย่อย 2.4 | ย่อย 3.1 | ย่อย 4.2 |
| **T-1 สป.** | ย่อย 1.1 | ย่อย 2.3 2.2 2.1 |  | ย่อย 4.1 |