

คู่มือบริหารความเสี่ยง
และ
นโยบายบริหารความเสี่ยง
(Risk Management)

บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
และ บริษัทย่อย

ประกาศ ณ วันที่ 21 กรกฎาคม 2557

(ปรับปรุงปี 2567)

คู่มือบริหารความเสี่ยง

1. หลักการและเหตุผล

บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“บริษัทฯ”) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและสนับสนุนส่งเสริมให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้ธุรกิจมองเห็นโอกาส และอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถเตรียมแผนรองรับ หรือปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับได้อย่างทันทั่วถึงที่ ตลอดจนสามารถบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ลดลงหรือยอมรับได้

ทั้งนี้ บริษัทได้จัดทำคู่มือ “คู่มือบริหารความเสี่ยง” เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกำหนดให้มีการทบทวนติดตามผลการปฏิบัติงานตามคู่มือบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

2. วัตถุประสงค์

คู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อให้มีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะจัดการ และผู้บริหารในแต่ละสายงาน รวมถึงหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
- 4) เพื่อให้องค์กรสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทน ทำให้องค์กรสามารถลดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของบริษัทได้มากที่สุด
- 5) นโยบายฉบับนี้มีผลใช้บังคับกับกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในบริษัทฯ โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

3. นิยาม

บริษัท	หมายถึง	บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย
บุคคลที่เกี่ยวข้อง	หมายถึง	บุคคลที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ต่อไปนี้ (1) บุคคลที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัท และในกรณีที่เป็นนิติบุคคล ให้หมายความถึงกรรมการของนิติบุคคลนั้นด้วย (2) คู่สมรส บุตร หรือบุตรบุญธรรม ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลตาม (1) (3) นิติบุคคลที่บุคคลตาม (1) หรือ (2) มีอำนาจควบคุมกิจการ

		(4) บุคคลอื่นที่มีลักษณะตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
ผู้มีส่วนได้เสีย	หมายถึง	ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและเจ้าหนี้ ผู้ร่วมทุน และพันธมิตรทางธุรกิจ
ความเสี่ยง	หมายถึง	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กร
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	หมายถึง	กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารที่ปรึกษา และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	หมายถึง	ระดับหรือจำนวนความเสี่ยงที่กำหนดเป็นแนวทางให้ทราบว่า บริษัทฯ ยอมรับให้เกิดขึ้นได้โดยยังสามารถสร้างคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้อาจกำหนดขึ้นแบบเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ เช่น ระดับผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

4. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ได้กำหนดขึ้นตามแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในบริษัท ผ่านทางคณะกรรมการตรวจสอบ
2. คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในบริษัท ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นระยะ
3. ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการตรวจสอบ
4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ

คณะกรรมการบริษัท

- พิจารณาและให้ความเห็นต่อนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางในการกำกับความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทในเครือ ตลอดจนการกำหนดระดับความเสี่ยงและดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

- อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท โดยอาจมอบหมายอำนาจนี้ให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบได้
- กำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีการสนับสนุนการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี (Risk Governance)
- กำกับดูแลให้มีระบบประเมินและติดตาม เพื่อดูแลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเป็นไปตามที่นโยบายกำหนด ตลอดจนดูแลการบริหารความเสี่ยงของกิจการให้เหมาะสม รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการมีมาตรการป้องกัน แก้ไข และจำกัดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยง และให้ความเห็นในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของฝ่ายจัดการเพื่อให้นั้นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัทและบริษัทในเครือให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนและผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและบริษัทในเครือ และทบทวนความเพียงพอของนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง สอบทานการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงต่อหน่วยงานกำกับดูแล และนักลงทุนทั่วไป
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบ

- อนุมัติแผนการตรวจสอบภายในโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับรายงานจาก ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- กำกับดูแลสำนักตรวจสอบภายในให้มีการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
- อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท ในกรณีที่ได้รับมอบหมายอำนาจนี้จากคณะกรรมการบริษัท
- ดูแลการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไปปฏิบัติ
- ติดตามกระบวนการในการระบุและประเมินความเสี่ยง
- รับรายงานความเสี่ยงที่สำคัญจากส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อแผนจัดการความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่สำคัญแต่ยังไม่ได้รับการ บ่งชี้
- ติดตามความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญในระดับองค์กรรายงานความเสี่ยงที่สำคัญและแผนจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท

คณะกรรมการบริหาร

- ดำเนินกิจการและบริหารกิจการของบริษัทให้มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ก่อนนำเสนอ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นต่อแผนจัดการความเสี่ยงที่ผู้บริหารนำไปดำเนินการ

- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท

กรรมการผู้จัดการ

- กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
- เป็นเจ้าของความเสี่ยงที่แท้จริง ("Ultimate Risk Owner") ของทุกความเสี่ยงของบริษัท
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นต่อแผนจัดการความเสี่ยงที่ผู้บริหารนำไปดำเนินการ
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท

ผู้บริหารของทุกฝ่ายงาน

- ปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง และสื่อสารให้พนักงานภายในกลุ่ม ธุรกิจ/ฝ่าย/ส่วน มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง พิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับกลุ่มธุรกิจ/ฝ่าย/ส่วน ก่อนนำเสนอให้ผู้ประสานงานความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน เพื่อรวบรวมและนำเสนอต่อส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบริษัท
- อนุมัติรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ก่อนนำเสนอต่อส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในหน่วยงาน เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ และหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร
- ดูแลให้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มธุรกิจ/ฝ่าย/ส่วนของตน
- บ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์ และจัดการความเสี่ยงตามกรอบปฏิบัติที่บริษัทกำหนดไว้
- จัดให้มีระบบการควบคุมภายในของกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน ที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อกรรมการผู้จัดการ ผ่านผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน
- ประสานงานร่วมกับกรรมการบริหารสายธุรกิจอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยง และหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- จัดทำนโยบาย/กรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการติดตามและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และรายงานฐานะความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
- ให้ความรู้และคำปรึกษาแก่คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีการสื่อสาร หรือการอบรมให้ความรู้ คำแนะนำ เรื่องการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม

- นำผลของการประเมินความเสี่ยงไปพิจารณาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์
- รวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่สำคัญ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- ศึกษาและติดตามแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ตามความเหมาะสม
- จัดทำและนำเสนอแผนงานบริหารความเสี่ยง (ERM implementation plan) ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- จัดทำและทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท (ได้แก่ นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง) ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- เป็นผู้ประสานงาน (Facilitator) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการระบุประเมิน และจัดการความเสี่ยงตามหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ให้มีความถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งติดตามความคืบหน้าของการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง
- สนับสนุนให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนโดยส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปฏิบัติตามที่ตามการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ประสานงานกับส่วนตรวจสอบภายในเพื่อสอบทานให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทถึงสถานะความเสี่ยงและประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญและสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

- นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ
- ประสานงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่องให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานให้มีการจัดทำ และปรับปรุงความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน
- พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งหมดในบริษัท เพื่อจัดทำเป็นรายงานให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป
- รายงานความเสี่ยงต่อ ผู้ตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ ทุกไตรมาส
- ประสานงานให้มีการฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ดูแลให้การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำฝ่ายงาน/แผนก

- รวบรวมความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน/แผนก รวมถึงรายงานความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารใน ฝ่ายงาน/แผนกที่รับผิดชอบ เพื่ออนุมัติก่อนส่งให้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบริษัทเพื่อตรวจสอบ

- เป็นผู้ประสานงาน (Facilitator) ในการประชุมเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยงในฝ่ายงาน/แผนกที่ตนสังกัด ให้มีความถูกต้องและเหมาะสม
- ให้ความรู้และคำปรึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกคนในฝ่ายงาน/แผนกที่ตนสังกัด โดยครอบคลุมกระบวนการระบุความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง การรายงานความเสี่ยง และการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง
- ประสานงานกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัตินั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีความเหมาะสม
- ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการในการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อรายงานผู้บังคับบัญชาตามสายงานและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานภาพรวมความเสี่ยง และความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

ส่วนตรวจสอบภายใน

- สื่อสารกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำความเสี่ยงมาเชื่อมโยงกับการวางแผนและการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- สอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการ ดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายในบริษัท โดยรายงานผลการสอบทานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- สอบทานระบบการควบคุมภายในของบริษัท เพื่อให้มั่นใจในความเหมาะสม ความเพียงพอและประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และรายงานผลการสอบทานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

พนักงาน

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันโดยปฏิบัติตามนโยบายกรอบ และ กระบวนการที่คณะกรรมการบริษัท / คณะกรรมการตรวจสอบอนุมัติ
- ติดตามการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างทันกาล

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทต้องเผชิญกับโอกาสหรือความเสี่ยงซึ่งอาจเพิ่ม หรือลดคุณค่าขององค์กรได้ ดังนั้น บริษัทจึงจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยผู้บริหารให้สามารถป้องกันและจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้ บริษัทฯจึงได้จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยได้มอบหมายให้ผู้บริหารของบริษัท และ/หรือบริษัทย่อย ร่วมกันประชุม และประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาสการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดมาตรการในการจำกัด ป้องกัน ควบคุม และบริหารความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆของบริษัท ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยคณะผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจะคอยดูแลติดตามความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ โดยความร่วมมือและการประสานงานจากหน่วยงานฝ่ายต่างๆ และรายงานผลให้กับ

คณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงแล้วรายงานให้คณะกรรมการบริหารทราบ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อช่วยให้ทราบจุดอ่อนและปรับปรุงนโยบายให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการสอบทานปัจจัยความเสี่ยงในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก โดยครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย รวมถึงพิจารณาลำดับความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบ กำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับดำเนินการ ตลอดจนการกำหนดมาตรการในการรายงานและการติดตามเพื่อการประเมินผล

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) บริษัทฯ กำหนดให้พนักงานทุกท่านมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีมาตรฐานเดียวกัน
- 2) พนักงานทุกคนต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ในการระบุ และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการที่เหมาะสมและเพียงพอ
- 3) พนักงานทุกคนต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และงานประจำวัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุด
- 4) บริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ
- 5) บริษัทฯ กำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยง และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ ตามที่บริษัทฯ จัดให้มีขึ้น
- 6) จัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังต่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และ ผลตอบแทนของบริษัท
- 7) บริษัทฯ กำหนดให้มีการรายงานความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในระดับสูง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรับทราบและหาแนวทางการบริหารจัดการอย่างทันท่วงที
- 8) ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ทั้งนี้ บริษัทฯ จะต้องมีการติดตาม ทบทวน การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนานโยบายการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า นโยบายดังกล่าวนี้ ยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

6. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความชัดเจนและความราบรื่นในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและส่วนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงการกำหนดสายการรายงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในบริษัท

เพื่อให้การดำเนินการ และการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสามารถเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงมีการแต่งตั้งผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งสังกัดภายใต้สำนักตรวจสอบภายใน

การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และช่วยให้บริษัทสามารถนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (1) คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัท ตามที่ระบุในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยพิจารณาความเสี่ยงของบริษัท และจัดให้มีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ กำกับดูแลการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามบทบาท หน้าที่ที่ได้อธิบายไว้ในคู่มือฉบับนี้ รวมทั้งดูแลบริหารความเสี่ยงอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- (2) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ติดตามการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงที่สำคัญให้กับคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ
- (3) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและแผนกตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใต้การประสานงานของทีมผู้ประสานงานความเสี่ยง และปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลจากกรรมการผู้จัดการเพื่อสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในบริษัท
- (4) ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง (อาจกำหนดให้มีหรือไม่ก็ได้) มีหน้าที่ประสานงานในส่วนงานของตนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในส่วนงานของตน และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รวมถึงคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- (5) ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในทุกๆ หน่วยงาน ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ประธานฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน และพนักงานทุกท่าน จะเป็นผู้ที่ดำเนินการระบุ ประเมินและกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
- (6) ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนด้านเทคนิคและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติภายในบริษัท รวบรวม ติดตามและสอบทานความเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง แผนกตรวจสอบภายใน และผู้ประสานงานความเสี่ยง
- (7) ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการหนึ่งทางธุรกิจ ซึ่งต้องได้รับการสอบทานเช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ ประกอบไปด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ และแผนกตรวจสอบภายใน
- (8) เจ้าหน้าที่ของส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่ประสานงานกับ ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อให้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

6.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียหาย ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ /มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลง
- กฎระเบียบต่างๆ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบริษัทจะยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้เท่าไรเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นไว้ได้ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าลดความเสียหายและลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อคุณค่าของบริษัท มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ความไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งเชิงลบและบวก ซึ่งหมายความว่า ความเสี่ยง หรือ โอกาส ที่อาจทำลายหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน

สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสนั้น เป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเพิ่มมูลค่าของบริษัท ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อให้อย่างน้อยที่สุดสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส และนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือนำมาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถนำเอาโอกาสเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ดังนั้น บริษัทควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

6.2 ลักษณะของความเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

6.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

6.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

การจัดการความเสี่ยง กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

1) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลด ระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) และการบันทึกข้อมูลสำรองเป็นระยะๆ

2) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) หรือการโอนย้ายความเสี่ยง คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งปันความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน(Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3) **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept)** คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

6.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6.6 การติดตามประเมินผล

หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

6.7 เป้าหมายขององค์กร (Goal)

หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

6.8 การควบคุมภายใน (Internal Control)

คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

6.9 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด นโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

6.10 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงพอ ซึ่งถ้าไม่ดีพอ องค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

6.11 ความเสี่ยงด้านการเงิน

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

6.12 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

7. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่บริษัทต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัท ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาสอบถามความเสี่ยงของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเหมาะสม

ในกรณีที่ฝ่ายจัดการพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนิน ธุรกิจของบริษัท

บริษัทควรนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้ ไปผนวกเข้ากับการวางแผน การตัดสินใจดำเนินโครงการ หรือการปฏิบัติงานหลักต่างๆของบริษัท

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท
2. การระบุความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท
3. การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง
4. พิจารณาแผนการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง โดยพิจารณากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ ความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และพิจารณาปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันให้เหมาะสม
5. กำหนดรายละเอียด เป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่บริษัทกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การรายงาน ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
7. การติดตามและทบทวน เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2567 เป็นต้นไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการกับระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

วัตถุประสงค์ควรได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการบังคับใช้ถึงอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นแล้วขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงคือการทำให้มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์สายธุรกิจ/ฝ่ายงาน และกระบวนการหลักให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ จะกำหนดเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ระดับสายธุรกิจ / ฝ่ายงาน และกระบวนการหลัก เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่จะตอบสนองให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงาน ผู้บริหาร และพนักงานกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีการลดกิจกรรม กระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามหลักการ ที่เรียกว่า SMART ซึ่งระบุว่า วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความ

1. ชัดเจน (Specific) วัตถุประสงค์ควรระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้
 2. สามารถวัดผลได้ (Measurable) วัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดผล และระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลนั้นได้ หากวัตถุประสงค์ไม่สามารถวัดผลได้ องค์กรควรพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และขนาดของการลงทุนในกิจกรรมนั้นๆ แทน
 3. สามารถบรรลุได้ (Achievable) วัตถุประสงค์หรือความคาดหวังต้องมีความเป็นไปได้ตามสภาพเหตุการณ์ในปัจจุบัน ระยะเวลา ทรัพยากรที่ถูกต้อง
- มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนอื่นๆ ในองค์กร และ
 - มีการกำหนดระยะเวลา (Time bound) ต้องมีการระบุเวลาที่ชัดเจนว่าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

นอกจากต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยผู้บริหารและสอบทานโดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

- ความเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ความเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้
- ความเสี่ยงที่จำเป็นต้องยอมรับเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการและระดับเงินทุนที่เหมาะสมนั้นอยู่ที่ระดับใด
- องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงมากกว่าที่ยอมรับได้ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าสามารถยอมรับได้ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อรายได้ที่บริษัทต้องการ
- เงินทุนหรือรายได้ระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับในความสูญเสียได้ หากกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ระดับหนึ่ง บริษัทมีเงินทุนรองรับเพียงพอหรือไม่ หากเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงร้ายแรงได้เกิดขึ้นจริง
- มีความเสี่ยงใดหรือไม่ที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และกฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นต้น

- มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การลดลงของอัตราผลกำไร เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น
- ความเป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรจะลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จต่ำแต่มีความอัตราผลตอบแทนต่อผลิตภัณฑ์สูง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นการกำหนดค่าเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ ซึ่งการปฏิบัติงานที่กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบ Risk Tolerance นี้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจ ได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการอยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

2. การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท

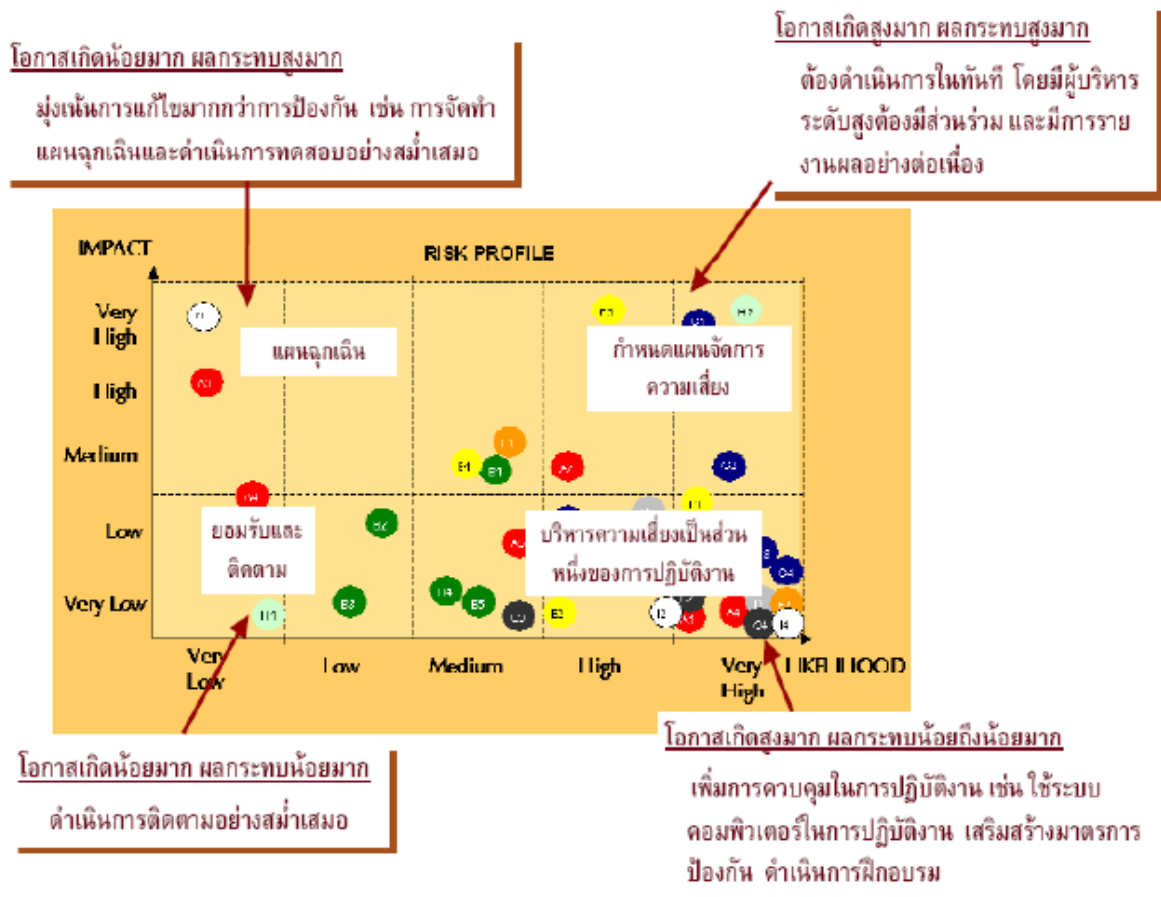
เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการต่อไป และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกจะต้องนำกลับไปกำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบ่งชี้เหตุการณ์

สามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด ดังต่อไปนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันระบุเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
 - การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
 - การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร
 - เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
 - รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ Plant Incident Report รายงานของเสีย และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน / คู่มือการปฏิบัติงาน
- กระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ปรากฏชัดเจนและไม่ชัดเจน โดยควรพิจารณาครอบคลุมให้กว้างถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้
- ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง
 - เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และภัยธรรมชาติอื่นๆ หรือ ปัจจัยที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง เช่น สภาพแวดล้อม การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ การทำงานนอกเวลามากเกินไป ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรได้
 - เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต
 - การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ
- การคิดค้นใหม่ สินค้าใหม่ และการบริการใหม่ที่บริษัทต้องการจะพัฒนา
- โอกาสจากการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน หรือการบ่งชี้กิจกรรมใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร



3. การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง

เมื่อทำการบ่งชี้ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ควรมีการประเมินว่าความเสี่ยงเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร ผู้บริหารควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) โดยทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสเกิดและผลกระทบด้วยวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- เกิดการบ่งชี้ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
- เกิดการเปรียบเทียบความเสี่ยงที่สำคัญกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร
- เกิดการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ผลกระทบต่อรายได้ และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น กฎระเบียบและข้อบังคับ ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียง และบุคลากร เป็นต้น การประเมินมูลค่าของผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากความเสี่ยงหนึ่งเป็นเรื่องยากและซับซ้อน ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นการพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงในเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการประเมินระดับความสำคัญ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบไม่มากและมีโอกาสเกิดน้อยไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจมาก ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากและมีโอกาสเกิดสูงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงอย่างทันท่วงที

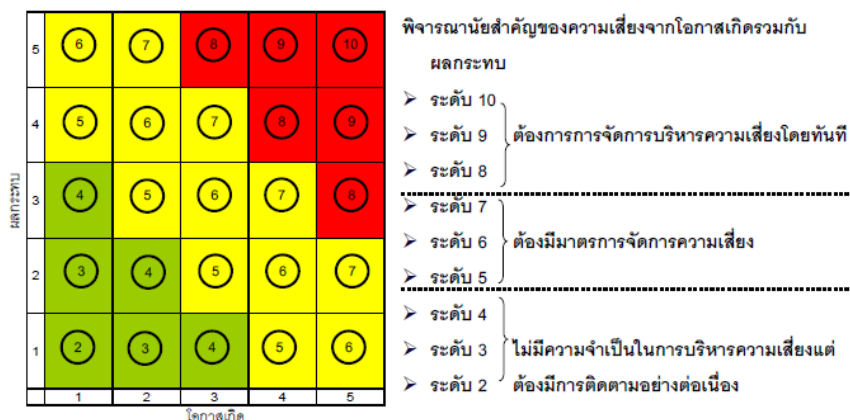
โอกาสเกิด (Likelihood)

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยงเป็นเรื่องท้าทาย โดยทั่วไป การหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่มีหลักการและต้องระมัดระวัง ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เพื่อการประมาณการทางคณิตศาสตร์ที่แม่นยำมากขึ้น แต่ในบางกรณี ความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตอาจมิได้เป็นตัวชี้วัดถึงความเป็นไปได้ในอนาคต ในกรณีดังกล่าว ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สถิติหรือความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน ในการประเมินโอกาสเกิดรายละเอียดความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรพิจารณาและปรับปรุงรายละเอียดของความเสี่ยงให้ชัดเจน

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 5 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพิจารณาความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความสำคัญของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง ดังที่แสดงไว้ก่อนหน้านี้ การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการก่อนหลังโดยทั่วไปอาจใช้การกำหนดค่าลำดับความเสี่ยงทั้งในด้านของผลกระทบและโอกาสเกิด และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น บริษัทกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลรวมของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป ถือว่ามีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการก่อน เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงขององค์กร ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำหนดนัยสำคัญของบริษัทสามารถแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้ โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y แสดงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-5



ภาพข้างต้น แสดงให้เห็นขอบเขตของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คือ ความเสี่ยงที่มีผลรวมของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป

คะแนนที่อยู่ในแต่ละช่อง เกิดจากการพิจารณาผลรวมของระดับของความเสี่ยงทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ โดยให้แต่ละด้านมีน้ำหนักเท่ากัน เช่น การประเมินความเสี่ยงพบว่า โอกาสเกิดเป็น 5 ผลกระทบเป็น 3 ผลรวมเท่ากับ 8 แสดงว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นต้น

แผนภาพความเสี่ยงข้างต้น ถูกแบ่งเป็น 3 พื้นที่ตามสีและระดับความเสี่ยงดังได้แสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยได้กำหนดแนวทางที่ต้องปฏิบัติตามดังนี้

ผลรวมของระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
8-1-	สูง	จัดทำรายละเอียดมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยทันที และควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นอันดับแรก
5-7	ปานกลาง	จัดทำรายละเอียดมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยทันที และควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรในลำดับต่อมา จากความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง
2-4	ต่ำ	ไม่ต้องจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมในขณะนี้ แต่ต้องมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และสามารถจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ เมื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้รับการปฏิบัติแล้ว

การกำหนดนัยสำคัญให้กับความเสี่ยงนั้น ทำได้จากการพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สัดส่วนของคะแนนแต่ละช่วงความเสี่ยงที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

4. การพิจารณาแผนการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงคือกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท

ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือทั้งหมด เช่น

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยง (Reduction) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) หรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม

ปัจจัยในกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิด จากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ในการประเมินทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงต่างกัน ตัวอย่างเช่น การซื้ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นกิจกรรมที่สามารถลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศได้ หากแต่ไม่สามารถลดโอกาสเกิดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศได้ ในทางกลับกัน การเลือกที่จะซื้อวัตถุดิบภายในประเทศเพิ่มมากขึ้นสามารถลดโอกาสเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หากแต่ไม่สามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นต้น ดังนั้นแล้ว การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง จึงควรได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร
- การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากทรัพยากรองค์กรมีจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องทำการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปแล้วต้นทุนนั้นสามารถคำนวณในเชิงปริมาณด้วยการคำนวณค่าต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาในเชิงของระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงดังกล่าว สำหรับการพิจารณาผลตอบแทนนั้นสามารถประเมินในเชิงของผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องหากมีการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่พบว่าผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินการไม่คุ้มกับต้นทุนส่วนเพิ่ม ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงแนวทางในการโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) เพื่อทำการแบ่งต้นทุนให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือ การร่วมทุน เป็นต้น ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

5. กำหนดรายละเอียด

เป็นกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่บริษัทกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปประกอบด้วยนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน และหากการปฏิบัติงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงการควบคุมทั่วไปในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการควบคุมสำหรับแต่ละระบบงานด้วย

ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive) การดำเนินการ หรือการควบคุมที่จัดไว้ล่วงหน้าเพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์ / ผลกระทบที่ไม่ดี เช่น

- การแบ่งแยกหน้าที่
- การใช้รหัสผ่าน
- การฝึกอบรม

การควบคุมแบบค้นหาที่ผิด (Detective) การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาด หรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น

- รายงานการสอบทาน
- การยืนยัน
- การนับทรัพย์สิน
- รายงานข้อผิดพลาด

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective) การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหาย หรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ เช่น การกระหายอดบัญชี กิจกรรมการควบคุมทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงหลายกิจกรรม ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมหลายกิจกรรม และในบางกรณีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงกับกิจกรรมการควบคุมอาจเป็นกิจกรรมเดียวกันก็ได้

กิจกรรมการควบคุมถือเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อม ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างภายใน ความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรม

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานเริ่มต้นในการจัดการความเสี่ยง และเมื่อแผนงานเริ่มต้นได้รับความเห็นชอบแล้ว ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปปฏิบัติ และแจ้งให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นได้รับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องระบุระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดโอกาสตามที่คาดหวังไว้จริง

โดยทั่วไปแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงคือบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอในการทำให้แผนปฏิบัติการสำหรับการจัดการความเสี่ยงประสบความสำเร็จ ในกรณีที่แผนปฏิบัติการหนึ่งมีฝ่ายที่รับผิดชอบและฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนมากกว่าหนึ่งฝ่าย ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะมีบทบาทในการประสานงานร่วมกับฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินตามมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิภาพ หลังจากที่ได้แผนปฏิบัติการได้ถูกอนุมัติและเห็นชอบแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการนั้น นอกจากนี้ จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงถึงสถานะความก้าวหน้าหรือปัญหาต่างๆ ของแผนปฏิบัติการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอาจขอให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรายงาน ถึงสถานะและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการโดยตรงได้

หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ และประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการที่ได้นำไปปฏิบัติ เป็นต้น และทำการประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ในการปรับระดับความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินใหม่ และหลักฐานที่สนับสนุนระดับความเสี่ยงดังกล่าวให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติต่อไป

6. การรายงาน

เป็นการรายงานความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการรายงานความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ทำให้คณะกรรมการบริษัทมั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ และพิจารณาได้ว่าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดกิจกรรมการลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
- ผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ สามารถยืนยันได้ว่าการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่สำคัญได้ถูกนำไปปฏิบัติและดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้รับการรายงานอย่างเหมาะสม

7. การติดตามผลและทบทวน

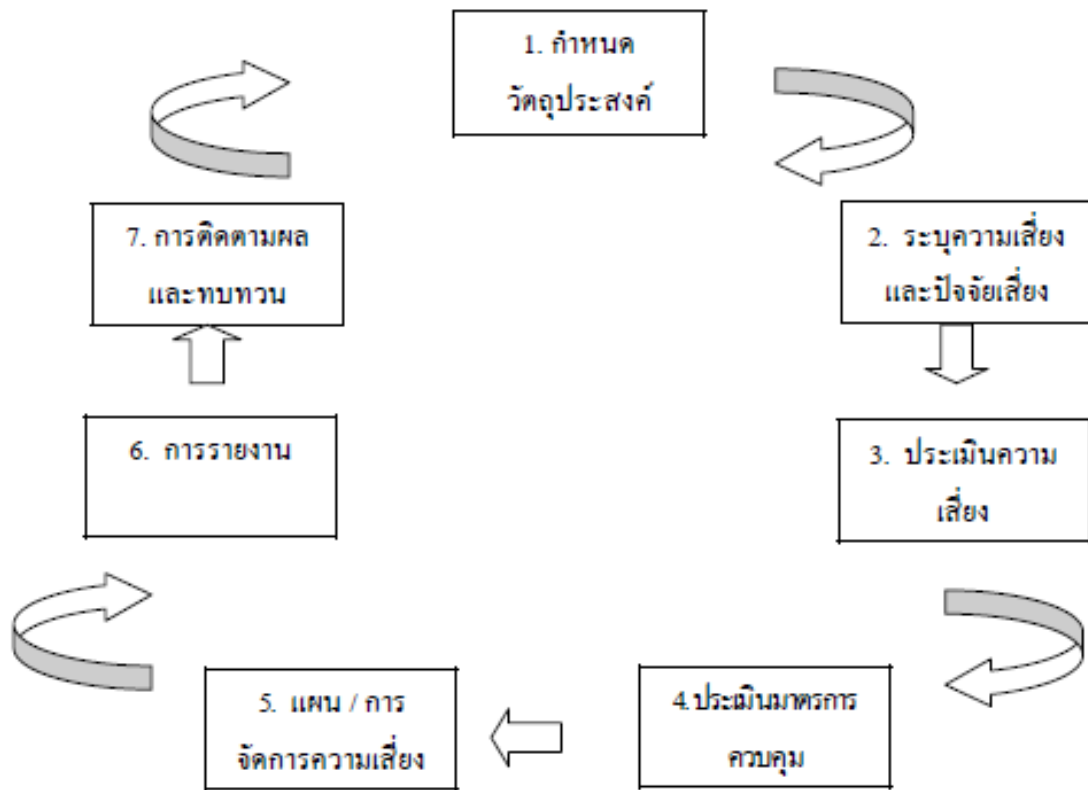
เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการติดตามความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะก็ได้ วัตถุประสงค์ของการติดตามความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่

- การให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงเหล่านั้นได้ถูกจัดการตามแผนที่วางไว้
- การประเมินประสิทธิผลของแผนการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
- การพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในบริษัทเอง อย่างไรก็ตาม อาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้นแล้วผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ การติดตามและรายงานความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานตามปกติที่องค์กรมีอยู่

บริษัทควรสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในเชิงรุกและให้มีการสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ ช่องทางในการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ใช้ในการพิจารณาความเสี่ยง การควบคุมและแผนการดำเนินการ ได้แก่ การประชุมทั่วไปของผู้บริหาร การประชุมคณะทำงาน รายงานรายเดือนสำหรับผู้บริหาร การประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มีข้อมูลความเสี่ยงที่เพียงพอ และได้รับการนำเสนอเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ในบางกรณีการจัดการกับความเสี่ยงด้วย วิธีการที่เร่งด่วนจากการพูดคุยทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำรายงานเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจมีความเหมาะสมกว่าการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการ

ภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



เทคนิคการบ่งชี้ความเสี่ยง

วิธีการและเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง) ได้แก่

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
4. การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร
5. เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
6. รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ รายงานของเสีย Plant Incident Report และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการบ่งชี้ความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องหาหรือ โดย

ผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

- เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่จะมีการหารือ
- เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกิจกรรม
- เป็นผู้ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมที่หารือ
- เป็นผู้สนับสนุนและประสานงาน เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถหารือกันได้โดยตรง ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทั้งการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมไปถึงทำให้เกิดการโต้แย้งในประเด็นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางหลายมุมมอง

อย่างไรก็ตาม การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นก็มีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งอาจมีผลให้การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้อจำกัดประกอบด้วย

- การมีวัฒนธรรมแบบรวมศูนย์ ทั้งนี้ หากองค์กรมิได้มีวัฒนธรรมแบบเปิด อาจทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรืออาจถูกครอบงำจากผู้เข้าร่วมประชุมที่มีตำแหน่งสูงกว่า
- ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และสามารถประสานความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้
- ข้อจำกัดด้านระยะเวลา เนื่องจากการประชุมที่ต้องประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมักเป็นผู้บริหารที่มีเวลาจำกัดและไม่ตรงกัน

2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร

การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ สำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง

ข้อดีของการสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยง คือด้านระยะเวลา เนื่องจากการสัมภาษณ์สามารถดำเนินการได้ต่างสถานที่และต่างเวลา จึงเหมาะกับผู้บริหารที่มีเวลาไม่ตรงกัน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยทั่วไปการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงจะถูกเลือกนำมาใช้หากต้องการดำเนินการแบบส่วนตัว

อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การไม่สามารถก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ อีกทั้งยังไม่สามารถดำเนินการได้ในรายละเอียด เช่น เดียวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ หากแต่มักใช้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบ แบบสอบถามมากกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางนี้ส่วนใหญ่ใช้ในการกำหนด วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความเสี่ยง และการควบคุมในระดับที่เป็นเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์

3. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

การวิจัยและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นภายในประเทศและต่างประเทศอาจสามารถใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัท

เทคนิคการวิจัยรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็นการหาหรืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่นๆ

การวิจัยอาจจะแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อยและยังไม่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่เป็นความเสี่ยงสำหรับบริษัทโดยเฉพาะ (มีผลกระทบอย่างมาก)
- เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นหรือมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในบริษัท และบริษัทมีประสบการณ์ในการจัดการเหตุการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของมาตรฐาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ
- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ข้อจำกัดของการใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ คือเมื่อทำการพิจารณาถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ อาจไม่ได้รับการยอมรับหากมีสมมติฐานที่ว่า กระบวนการภายในบริษัท และทรัพยากรต่างๆ ดีกว่าองค์กรอื่น หรืออาจใช้ไม่ได้หากไม่เคยมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในบริษัทมาก่อน

4. การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร

การหารือกับพนักงานหรือการจัดทำการวิเคราะห์ภายในองค์กรสำหรับเงื่อนไขการดำเนินงานต่างๆ ทำให้เกิดแหล่งของข้อมูลและเหตุการณ์ที่เป็นประโยชน์ได้

5. เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง

เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงสามารถระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ โดยการติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่ง และทำให้ผู้บริหารสามารถระบุเงื่อนไขปัจจุบันที่สามารถก่อให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตขึ้นได้ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่ามีตัวชี้วัดของความเสี่ยงที่สำคัญแต่ละตัวหรือไม่ ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาเก็บข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำตัวชี้วัดความเสี่ยงไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญได้แก่

- อัตราความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของรายได้ในอนาคตที่ลดลง
- อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลาอาจบ่งบอกถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุนหรือคุณภาพการทำงานที่ลดลง
- การออกรายงานการหารือของรัฐบาลอาจบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในอนาคต เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง คือสามารถทำการอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของแต่ละความเสี่ยงได้อย่างมีหลักการ (ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ) อย่างไรก็ตาม คุณภาพ ความถูกต้องและความทันสมัยของตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็น ปัจจัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนในการบ่งชี้ความเสี่ยงได้เช่นกัน ทั้งนี้ การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง มักใช้ในการติดตามผลความเสี่ยงที่ได้ถูกบ่งชี้ไว้แล้วมากกว่าที่จะนำมาใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรง

6. การรายงานเหตุการณ์สูญเสีย

การศึกษาข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับรายได้ ความสูญเสีย เหตุการณ์ หรือข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยง ทำให้องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้น หรือวิเคราะห์ ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวังหรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือ ผลกระทบของ เหตุการณ์ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ควรลืมพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่เข้าใจต่อผลกำไรที่เกิดขึ้นอาจมีความเสี่ยงมาก เช่นเดียวกับความเข้าใจที่มีผลต่อการขาดทุนที่เกิดขึ้น

ข้อดีของการใช้รายงานเหตุการณ์สูญเสีย คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มียู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากรายงานเหตุการณ์สูญเสีย โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

7. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรบริหารความเสี่ยง แผนภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจทำได้ในรูปของแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือแบบคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

ข้อดีของการใช้การวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มียู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของ เหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็น รายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวทางการระบุความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป บางครั้งจึงนิยมนำแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกัน เช่น การใช้แบบสอบถามร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้การวิเคราะห์ แผนภาพการปฏิบัติงานกับการหารือและการวิเคราะห์ภายในกับพนักงาน เป็นต้น

การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปใช้ จึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

คำศัพท์	คำอธิบาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจในระดับหนึ่งว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การติดตามผล (Monitoring)	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์อย่างเข้มงวด หรือบันทึกความก้าวหน้าของ กิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	การคัดเลือกและการนำมาใช้ซึ่งทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม
การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)	กระบวนการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ของ องค์กรโดยจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงนั้น

คำศัพท์	คำอธิบาย
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการ วัฒนธรรม และโครงสร้าง ที่ส่งผลกระทบต่อ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การออกแบบเพื่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ บริษัท และบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้ในการกำหนดมาตรการที่ทำให้ บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการโดยรวมของการวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง
ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Reasonable assurance)	แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่า ไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือ ดำเนินการได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ องค์กรได้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการ บริหารความเสี่ยง
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิด เหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง ที่วัดผลได้ จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยที่ 0 แสดงถึง เหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้นและ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้นอย่างแน่นอน
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแน่นอนถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของ เหตุการณ์นั้นๆ
ความสูญเสีย (Loss)	ผลลัพธ์ ผลด้านการเงิน หรือผลที่เกิดขึ้นในด้านลบ
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนของกิจกรรม ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงานและการ สูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน
ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรที่มีอยู่ก่อนการจัดให้มีการดำเนินการใดๆ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	การกล่าวถึงความเสี่ยงหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมๆ ที่คณะกรรมการ บริหารและผู้บริหารยินดีที่จะยอมรับเพื่อจะดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ ขององค์กร กลยุทธ์และนโยบายที่ถูกอนุมัติโดยคณะกรรมการและผู้บริหารจะแสดง ถึงความพร้อมต่อระดับความเสี่ยงนั้นๆ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)	ความเบี่ยงเบนหรือความผันแปรจากระดับเป้าหมายที่กำหนด โดย คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารพร้อมที่ยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกล ยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง

คำศัพท์	คำอธิบาย
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งซึ่งรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้
ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	บุคคลหรือองค์กรที่มีผลกระทบต่อ หรือถูกกระทบโดย หรือเข้าใจว่า ตนเองจะถูกกระทบโดยการตัดสินใจและกิจกรรม
เหตุการณ์ (Event)	สิ่งที่เกิดขึ้นจากภายใน หรือภายนอกและมีผลต่อองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในที่ใดที่หนึ่งระหว่างช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะ
โอกาสเกิด (Likelihood)	การอธิบายความเสี่ยงในเชิงปริมาณของความน่าจะเป็นและความถี่
การยอมรับความเสี่ยง (Accept)	ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติมที่มีผลต่อโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง
การลดความเสี่ยง (Reduction)	การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่า สามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing)	การโอนย้าย หรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

จัดทำโดย
แผนกตรวจสอบภายใน
บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)