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 การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องพร้อมรับมือกับความท้าทาย ทั้งการแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา นอกเหนือจากการวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกลไกบริหารความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสที่สร้างผลกระทบทางบวก และควบคุมไม่ให้เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้ธุรกิจมองเห็นโอกาส และอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถเตรียมแผนรองรับ หรือปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนสามารถบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ลดลงหรือยอมรับได้

ทั้งนี้ บริษัทได้จัดให้มีคู่มือ “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 ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของบริษัทได้ในที่สุด
5) นโยบายฉบับนี้มีผลใช้บังคับกับกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในบริษัทฯ โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

3. นิยาม

บริษัท	หมายถึง	บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย
บุคคลที่เกี่ยวข้อง	หมายถึง	บุคคลที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ต่อไปนี้

		(1) บุคคลที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัท และในกรณีที่เป็นนิติบุคคลให้หมายความถึงกรรมการของนิติบุคคลนั้นด้วย (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 และอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ
การบริหารความเสี่ยงองค์กร	หมายถึง	กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารที่ปรึกษา และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	หมายถึง	ระดับหรือจำนวนความเสี่ยงที่กำหนดเป็นแนวทางให้ทราบว่า บริษัทฯ ยอมรับให้เกิดขึ้นได้โดยยังสามารถสร้างคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้อาจกำหนดขึ้นแบบเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ เช่น ระดับผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

4. <u>บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ</u>

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ได้กำหนดขึ้นตามแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติในบริษัท 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 เพื่อดูแลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นไปตามที่นโยบายกำหนด ตลอดจนดูแลการบริหารความเสี่ยงของกิจการให้เหมาะสม รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการมีมาตรการป้องกัน แก้ไข และจำกัดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยง และให้ความเห็นในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของฝ่ายจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัทและบริษัทในเครือให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนและผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและบริษัทในเครือ และทบทวนความเพียงพอของนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง สอบทานการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงต่อหน่วยงานกำกับดูแลและนักลงทุนทั่วไป
- 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 ก่อนนำส่งให้ผู้ประสานงานความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน เพื่อรวบรวมและนำส่งต่อส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบริษัท
- 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 พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการติดตามและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 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
- สนับสนุนให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนโดยส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปฏิบัติหน้าที่ตามการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ประสานงานกับส่วนตรวจสอบภายในเพื่อสอบทานให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทถึงสถานะความเสี่ยงและประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญและสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ
- ประสานงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่องให้ข้อแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานให้มีการจัดทำ และปรับปรุงความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน
- พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งหมดในบริษัท เพื่อจัดทำเป็นรายงานให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป
- รายงานความเสี่ยงต่อ ผู้ตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ ทุกไตรมาส

- ประสานงานให้มีการฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ดูแลให้การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
- 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 เพื่อรายงานผู้บังคับบัญชาตามสายงานและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานภาพรวมความเสี่ยง และความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

สำนักตรวจสอบภายใน

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

พนักงาน

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันโดยปฏิบัติตามนโยบาย กรอบ และ กระบวนการที่คณะกรรมการบริษัท / คณะกรรมการตรวจสอบอนุมัติ
- ติดตามการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างทันกาล

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทต้องเผชิญกับโอกาสหรือความเสี่ยงซึ่งอาจเพิ่ม หรือลดคุณค่าขององค์กรได้ ดังนั้น บริษัทจึงจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยผู้บริหารให้สามารถบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้ บริษัทฯจึงได้จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็น

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวทางไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยได้มอบหมายให้ผู้บริหารของบริษัท และ/หรือบริษัทย่อย ร่วมกันประชุม และประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาสการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดมาตรการในการจำกัด ป้องกัน ควบคุม และบริหารความเสี่ยงเหล่านั้น และผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมไปยังคู่ค้า และหุ้นส่วนทางธุรกิจต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆของบริษัท ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยคณะผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจะคอยดูแลติดตามความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ โดยความร่วมมือและการประสานงานจากหน่วยงานฝ่ายต่างๆ และรายงานผลให้กับคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงแล้วรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อช่วยให้ทราบจุดอ่อนและปรับปรุงนโยบายให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สาระสำคัญของนโยบายดังกล่าว มีดังนี้

<u>แนวทางการปฏิบัติ</u>

1) บริษัทฯ ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุมและผลกระทบที่มีต่อบริษัทในกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานทั้งบริษัทฯ
2) บริษัทฯ กำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ ตามที่บริษัทฯจัดให้มีขึ้น
3) บริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการ แนวทาง และมาตรการจัดการที่เหมาะสมเป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลและเพียงพอ รวมถึงบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ
4) ให้มีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators-KRIs) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อจะได้ป้องกันและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ทันเหตุการณ์
5) บริษัทฯ มีการวัดผลความเสี่ยงในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์บริษัท และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน การลดลงของรายได้ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ
6) การความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังต่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และ ผลตอบแทนของบริษัท
7) บริษัทฯ กำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) เพื่อจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์ หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning Sign) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเกินระดับเพดานความเสี่ยง และให้มีการรายงานความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในระดับสูง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรับทราบและหาแนวทางบริหารจัดการอย่างทันท่วงที
8) บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการสอบทานปัจจัยความเสี่ยงในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก โดยครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย รวมถึงพิจารณาลำดับความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะ

เกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบ กำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับดำเนินการ ตลอดจนการกำหนดมาตรการในการรายงานและการติดตามเพื่อการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงและมาตรการการจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ

ทั้งนี้ บริษัทฯ จะต้องมีการติดตาม ทบทวน การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนานโยบายการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า นโยบายดังกล่าวนี้ ยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

6. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความชัดเจนและความราบรื่นในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงการกำหนดสายการรายงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในบริษัท

เพื่อให้การดำเนินการ และการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสามารถเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งสังกัดภายใต้สำนักตรวจสอบภายใน

การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และช่วยให้บริษัทสามารถนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

(1) คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัท ตามที่ระบุในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยพิจารณาความเสี่ยงของบริษัท และจัดให้มีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ กำกับดูแลการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามบทบาท หน้าที่ที่ได้อธิบายไว้ในคู่มือฉบับนี้ รวมทั้งดูแลบริหารความเสี่ยงอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

(2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ติดตามการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงที่สำคัญให้กับคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ

(3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสำนักตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใต้การประสานงานของผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลจากกรรมการผู้จัดการเพื่อสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในบริษัท

(4) ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง (อาจกำหนดให้มีหรือไม่มีก็ได้) มีหน้าที่ประสานงานในส่วนงานของตนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในส่วนงานของตน และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น รวมถึงคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

(5) ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในทุกๆ หน่วยงาน ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ประธานฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน และพนักงานทุกท่าน จะเป็นผู้ที่ดำเนินการระบุ ประเมินและกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง

(6) ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนด้านเทคนิคและให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติภายในบริษัท รวบรวม ติดตามและสอบทานความเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สำนักตรวจสอบภายใน และผู้ประสานงานความเสี่ยง

(7) ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการหนึ่งทางธุรกิจ ซึ่งต้องได้รับการสอบทานเช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ ประกอบไปด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายใน

(8) เจ้าหน้าที่ของส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่ประสานงานกับ ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อให้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

6.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ /มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์การ

ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยความเสี่ยงหลักด้านแผนกลยุทธ์ เช่น ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน การเงิน หรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารสินค้าคงคลัง ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) การดำเนินงานด้านการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกลให้บริการเกี่ยวกับอุปกรณ์ถ่ายภาพ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ
- ปัจจัยความเสี่ยงหลักด้านการเงิน เช่น ติดตามความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- ปัจจัยความเสี่ยงหลักความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน เช่น ออกระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นกลไกการตรวจสอบ และป้องกันการทุจริตที่สอดคล้องกับหลักการการต่อต้านทุจริตของสถาบันส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานในภาพรวม
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

<u>ปัจจัยภายนอก</u> เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลง
- กฎระเบียบต่างๆ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุใต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบริษัทจะยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้เท่าไรเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นไว้ได้ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าลดความเสียหายและลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลสามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อคุณค่าของบริษัท มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ความไม่แน่นอนอาจส่งผลต่อองค์กรทั้งเชิงลบและบวก ซึ่งหมายความถึง ความเสี่ยง หรือ โอกาส ที่อาจทำลายหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน

สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสนั้น เป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเพิ่มมูลค่าของบริษัท ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส และนำมาพิจารณาร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือนำมาประกอบกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถนำเอาโอกาสเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ดังนั้น บริษัทควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

6.2 <u>ลักษณะของความเสี่ยง</u>

ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

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

6.3 <u>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</u>

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ 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 หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (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) และการบันทึกข้อมูลสำรองเป็นระยะ ๆ

2) **การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing)** หรือการโอนย้ายความเสี่ยง คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกนรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์การจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น 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 อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

6.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญ 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 ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

6.11ความเสี่ยงด้านการเงิน

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

6.12ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

7. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่บริษัทต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัท ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาสอบทานความเสี่ยงของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเหมาะสม

ในกรณีที่ฝ่ายจัดการพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนิน ธุรกิจของบริษัท

บริษัทฯควรนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้ ไปผนวกเข้ากับการวางแผน การตัดสินใจดำเนินโครงการ หรือการปฏิบัติงานหลักต่างๆของบริษัทฯ

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน**ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท
2. **การระบุความเสี่ยง** ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท
3. **การประเมินความเสี่ยง**โดยพิจารณาถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง
4. **พิจารณาแผนการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง**ของแต่ละความเสี่ยง โดยพิจารณากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ ความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และพิจารณาปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันให้เหมาะสม
5. **กำหนดรายละเอียด** เป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่บริษัทกำหนดอย่างมีประสิทธิผล
6. **การรายงาน** ความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
7. **การติดตามและทบทวน** เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิผล

นโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 พฤศจิกายน 2568 เป็นต้นไป

BIG camera corporation

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการกับระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. <u>การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร</u>

วัตถุประสงค์ควรได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการบ่งชี้ถึงอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นแล้วขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงคือการทำให้มั่นใจได้ว่ามีการกำหนดวัตถุประสงค์สายธุรกิจ/ฝ่ายงาน และกระบวนการหลักให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ จะกำหนดเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ระดับสายธุรกิจ / ฝ่ายงาน และกระบวนการหลัก เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่จะตอบสนองให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงาน ผู้บริหาร และพนักงานกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีการลดกิจกรรม กระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ 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 ทรัพยากรที่ถูกจัดสรร
   - มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนอื่นๆ ในองค์กร และ
   - มีการกำหนดระยะเวลา (Time bound) ต้องมีการระบุเวลาที่ชัดเจนว่าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

นอกจากต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยผู้บริหารและสอบทานโดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

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

- มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การลดลงของอัตราผลกำไรเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น
- มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรจะลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จต่ำแต่มีความอัตราผลตอบแทนต่อผลิตภัณฑ์สูง

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

2. <u>การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท</u>

เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการต่อไป และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกจะต้องนำกลับไปกำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบ่งชี้เหตุการณ์

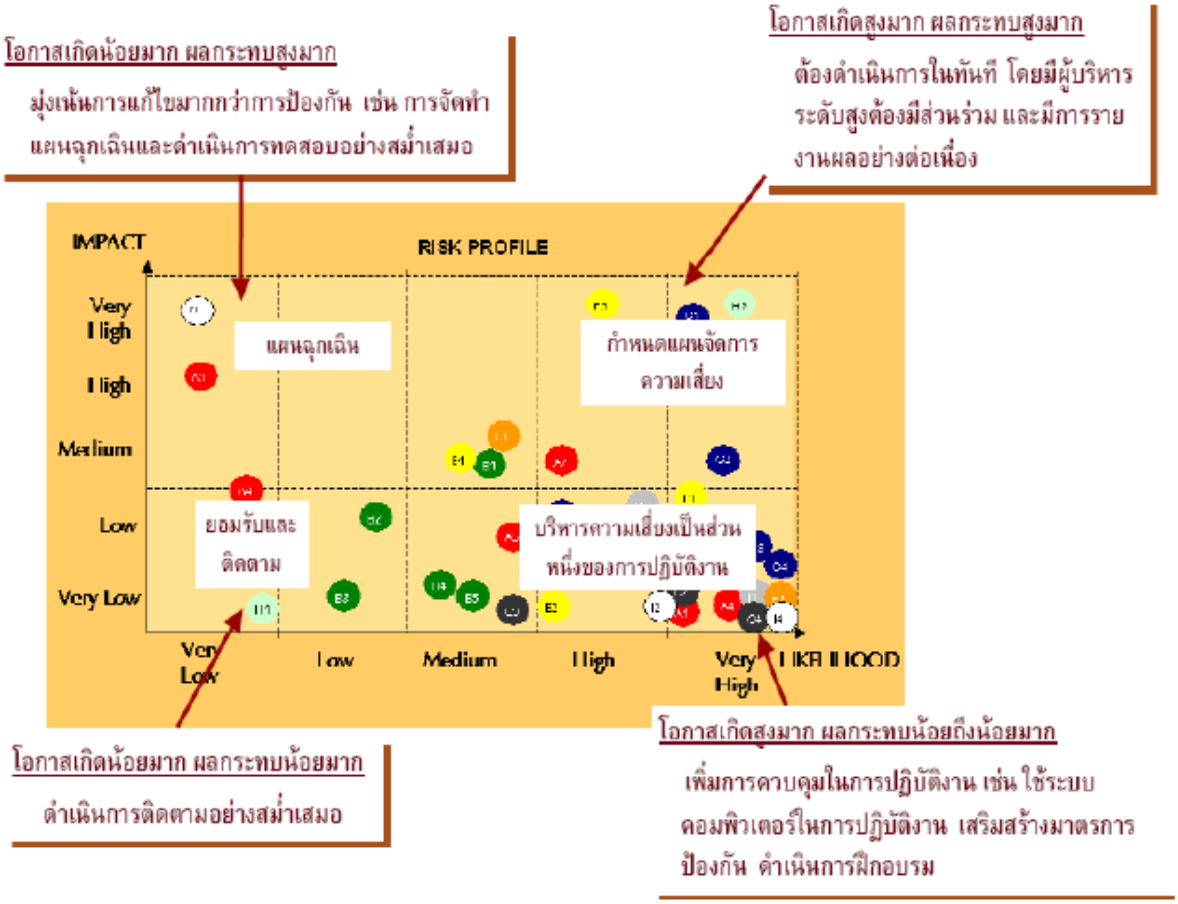
สามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด ดังต่อไปนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันระบุเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
- การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
- การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร
- เหตุการณ์ชี้นำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
- รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ Plant Incident Report รายงานของเสีย และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน / คู่มือการปฏิบัติงาน

  กระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ปรากฏชัดเจนและไม่ชัดเจน โดยควรพิจารณาครอบคลุมให้กว้างถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้
- ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง
- เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และภัยธรรมชาติอื่นๆ หรือ ปัจจัยที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง เช่น สภาพแวดล้อม การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ การทำงานนอกเวลามากเกินไป ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรได้
- เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต
- การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ
- การคิดค้นใหม่ สินค้าใหม่ และการบริการใหม่ที่บริษัทต้องการจะพัฒนา
- โอกาสจากการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน หรือการบ่งชี้กิจกรรมใหม่ ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร



3. <u>การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง</u>

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

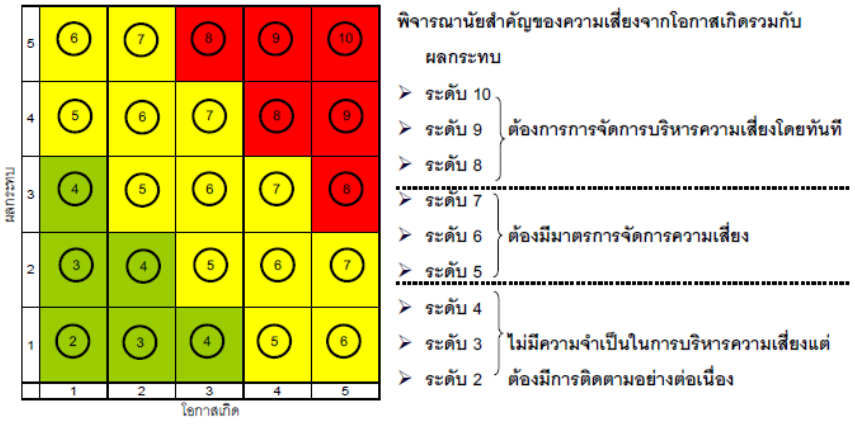
โอกาสเกิด (Likelihood)

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยงเป็นเรื่องท้าทาย โดยทั่วไป การหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่มีหลักการและต้องระมัดระวัง ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เพื่อการประมาณการทางคณิตศาสตร์ที่แม่นยำมากขึ้น แต่ในบางกรณี ความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตอาจมิได้เป็นตัวชี้นำถึงความเป็นไปได้ในอนาคต ในกรณีดังกล่าว ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สถิติหรือความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน ในการประเมินโอกาสเกิดรายละเอียดความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรพิจารณาและปรับปรุงรายละเอียดของความเสี่ยงให้ชัดเจน

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 5 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพิจารณาความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง ดังที่แสดงไว้ก่อนหน้านี้ การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการก่อนหลังโดยทั่วไปอาจใช้การกำหนดค่าลำดับความเสี่ยงทั้งในด้านของผลกระทบและโอกาสเกิด และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น บริษัทกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลรวมของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป คือความเสี่ยงสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการก่อน เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงขององค์กร ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง และผ่าน ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำหนดนัยสำคัญความเสี่ยงของบริษัทสามารถแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้ 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 โดยได้กำหนดแนวทางที่ต้องปฏิบัติดังนี้

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

การกำหนดนัยสำคัญให้กับความเสี่ยงนั้น ทำได้จากการพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สัดส่วนของคะแนนแต่ละช่วงความเสี่ยงที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

4. การบริหารความเสี่ยงใหม่

บริษัทได้ติดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ ที่ยังมีความไม่แน่นอนและอาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต ทั้งนี้ ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่บริษัทให้ความสำคัญและแสวงหาแนวทางป้องกัน และปรับตัวรองรับความท้าทายใหม่ๆ ที่จะตามมา เนื่องด้วยความเสี่ยงทางเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีเกี่ยวกับ Big Data ปัญญาประดิษฐ์ รวมถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน

5. 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 กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอาจส่งผลต่อผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงต่างกัน ตัวอย่างเช่น การซื้ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นกิจกรรมที่สามารถลดผลกระทบจากความผัน ผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ หากแต่ไม่สามารถลดโอกาสเกิดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ ในทางกลับกัน การเลือกที่จะซื้อวัตถุดิบภายในประเทศเพิ่มมากขึ้นสามารถลดโอกาสเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หากแต่ไม่สามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นต้น ดังนั้นแล้ว การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง จึงควรได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร
- การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากทรัพยากรองค์กรมีจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องทำการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปแล้วต้นทุนนั้นสามารถคำนวณในเชิงปริมาณด้วยการคำนวณค่าต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาในเชิงของระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงดังกล่าว สำหรับการพิจารณาผลตอบแทนนั้นสามารถประเมินในเชิงของผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องหากมีการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่พบว่าผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินการไม่คุ้มกับต้นทุนส่วนเพิ่ม ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงแนวทางในการโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) เพื่อทำการแบ่งต้นทุนให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือ การร่วมทุน เป็นต้น ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

6. <u>กำหนดรายละเอียด</u>

เป็นกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่บริษัทกำหนดอย่างมีประสิทธิผล 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 การกระทบยอดบัญชี กิจกรรมการควบคุมทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงหลายกิจกรรม ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมหลายกิจกรรม และในบางกรณีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงกับกิจกรรมการควบคุมอาจเป็นกิจกรรมเดียวกันก็ได้

กิจกรรมการควบคุมถือเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อม ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างภายใน ความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรม

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานเริ่มต้นในการจัดการความเสี่ยง และเมื่อแผนงานเริ่มต้นได้รับความเห็นชอบแล้ว ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปปฏิบัติ และแจ้งให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นได้รับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องระบุระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดโอกาสตามที่คาดหวังไว้จริง

โดยทั่วไปแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงคือบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่องานและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอในการทำให้แผนปฏิบัติการสำหรับการจัดการความเสี่ยงประสบความสำเร็จ ในกรณีที่แผนปฏิบัติการหนึ่งมีฝ่ายที่รับผิดชอบและฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนมากกว่าหนึ่งฝ่าย ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะมีบทบาทในการประสานงานร่วมกับฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินตามมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิผล หลังจากที่แผนปฏิบัติการได้ถูกอนุมัติและเห็นชอบแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการนั้น นอกจากนี้ จะต้องรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงถึงสถานะความก้าวหน้าหรือปัญหาต่างๆ ของแผนปฏิบัติการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอาจขอให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรายงาน ถึงสถานะและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการโดยตรงได้

หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการที่ได้นำไปปฏิบัติ เป็นต้น และทำการประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ในการปรับระดับความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องนำเสนอระดับความ

เสี่ยงที่ได้รับการประเมินใหม่ และหลักฐานที่สนับสนุนระดับความเสี่ยงดังกล่าวให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติต่อไป

7. <u>การรายงาน</u>

เป็นการรายงานความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการรายงานความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ทำให้คณะกรรมการบริษัทมั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ และพิจารณาได้ว่าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล
- ผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดกิจกรรมการลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
- ผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ สามารถยืนยันได้ว่าการควบคุมที่เกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงที่สำคัญได้ถูกนำไปปฏิบัติและดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้รับการรายงานอย่างเหมาะสม

8. <u>การติดตามผลและทบทวน</u>

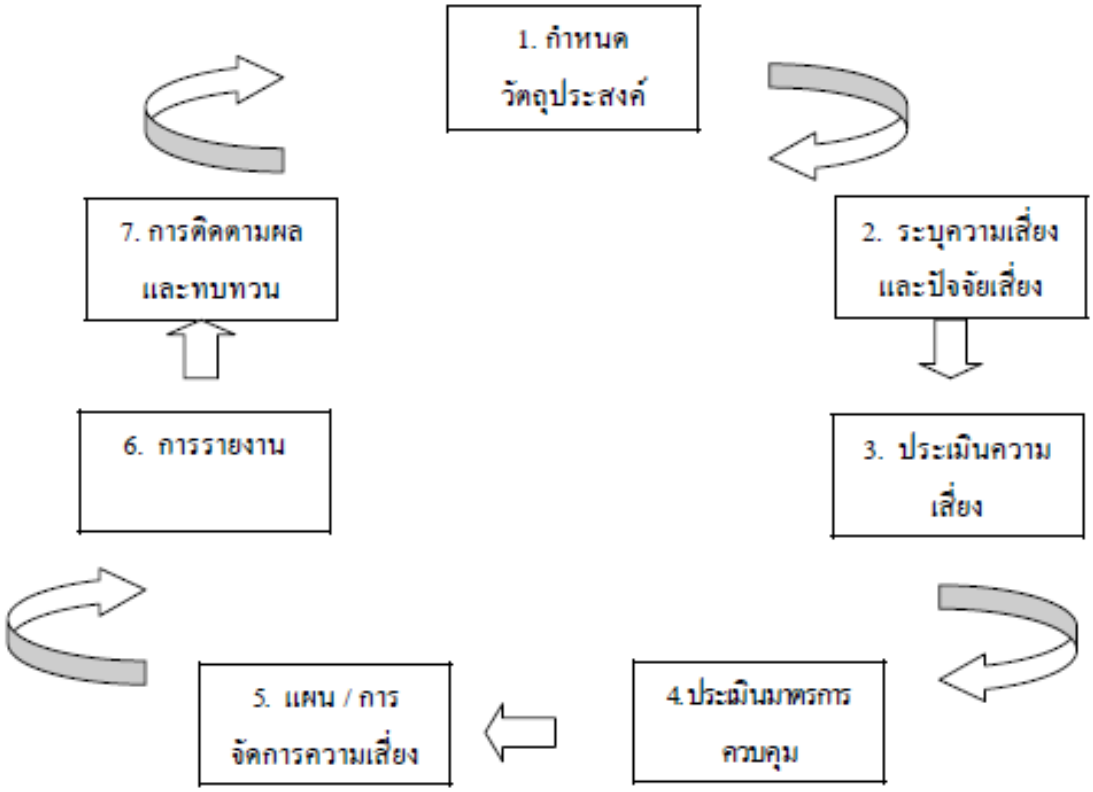
เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการติดตามความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะก็ได้ วัตถุประสงค์ของการติดตามความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่

- การให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงเหล่านั้นได้ถูกจัดการตามแผนที่วางไว้
- การประเมินประสิทธิผลของแผนการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
- การพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในบริษัทเอง อย่างไรก็ตาม อาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผลอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้นแล้วผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ การติดตามและรายงานความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานตามปกติที่องค์กรมีอยู่

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

ภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



เทคนิคการบ่งชี้ความเสี่ยง

วิธีการและเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง) ได้แก่

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

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการบ่งชี้ความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องหารือ โดย

ผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

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

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถหารือกันได้โดยตรง ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทั้งการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมไปถึงทำให้เกิดการโต้แย้งในประเด็นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางหลายมุมมอง

อย่างไรก็ตาม การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นมีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งอาจมีผลให้การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ข้อจำกัดประกอบด้วย

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

2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร

การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ สำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง

ข้อดีของการสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยง คือด้านระยะเวลา เนื่องจากการสัมภาษณ์สามารถดำเนินการได้ต่างสถานที่และต่างเวลา จึงเหมาะกับผู้บริหารที่มีเวลาไม่ตรงกัน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยทั่วไปการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงจะถูกเลือกนำมาใช้หากต้องการดำเนินการแบบส่วนตัว

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

3. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

การวิจัยและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นภายในประเทศและต่างประเทศอาจสามารถใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัท

เทคนิคการวิจัยรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็นการหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่นๆ

การวิจัยอาจจะแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

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

ข้อจำกัดของการใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ คือเมื่อทำการพิจารณาถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ อาจไม่ได้รับการยอมรับหากมีสมมติฐานที่ว่า กระบวนการภายในบริษัท และทรัพยากรต่าง ๆ ดีกว่าองค์กรอื่น หรืออาจใช้ไม่ได้หากไม่เคยมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในบริษัทมาก่อน

4. การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร

การหารือกับพนักงานหรือการจัดทำการวิเคราะห์ภายในองค์กรสำหรับเงื่อนไขการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้เกิดแหล่งของข้อมูลและเหตุการณ์ที่เป็นประโยชน์ได้

5. เหตุการณ์ชี้นำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง

เหตุการณ์ชี้นำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงสามารถระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ 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 ทำให้องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิผลได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้น หรือวิเคราะห์ ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวังหรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือ ผลกระทบของ เหตุการณ์ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ควรลืมพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่เข้าใจต่อผลกำไรที่เกิดขึ้นอาจมีความเสี่ยงมากเช่นเดียวกับความเข้าใจที่มีผลต่อการขาดทุนที่เกิดขึ้น

ข้อดีของการใช้รายงานเหตุการณ์สูญเสีย คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากรายงานเหตุการณ์สูญเสีย โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้นำด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

7. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรบริหารความเสี่ยง แผนภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจทำได้ในรูปของแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือแบบคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

ข้อดีของการใช้การวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้นำด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวทางการระบุความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป บางครั้งจึงนิยมนำแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกัน เช่น การใช้แบบสอบถามร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้การวิเคราะห์แผนภาพการปฏิบัติงานกับการหารือและการวิเคราะห์ภายในกับพนักงาน เป็นต้น

การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปใช้ จึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร

<u>คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</u>

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

คำศัพท์	คำอธิบาย
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการ วัฒนธรรม และโครงสร้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การออกแบบเพื่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ บริษัท และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้ในการกำหนดมาตรการที่ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการโดยรวมของการวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง
ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Reasonable assurance)	แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่า ไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ทั้งหมด เนื่องมาจากข้อจำกัดที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการบริหารความเสี่ยง
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง ที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยที่ 0 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้นและ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแน่นอนถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นๆ
ความสูญเสีย (Loss)	ผลลัพธ์ ผลด้านการเงิน หรือผลที่เกิดขึ้นในด้านลบ
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนของกิจกรรม ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงานและการสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน
ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรที่มีอยู่ก่อนการจัดให้มีการดำเนินการใดๆ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	การกล่าวถึงความเสี่ยงหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมๆ ที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารยินดีที่จะยอมรับเพื่อจะดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์และนโยบายที่ถูกอนุมัติโดยคณะกรรมการและผู้บริหารจะแสดงถึงความพร้อมต่อระดับความเสี่ยงนั้นๆ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)	ความเบี่ยงเบนหรือความผันแปรจากระดับเป้าหมายที่กำหนด โดยคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารพร้อมที่ยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

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

จัดทำโดย
สำนักตรวจสอบภายใน
บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)