คู่มือบริหารความเสี่ยง

ปรับปรุงครั้งที่ 1 (กุมภาพันธ์ 2566)

สารบัญ

บทที่ 1
ขอบเขตทั่วไป

การบริหารความเสี่ยง นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ช่วยสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และทำให้เกิดคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร ด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดผลกระทบ ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

(1) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์

(2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าหลักขององค์กร

(3) เพื่อให้องค์กรมีกรอบการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงทุกด้านได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการดำเนินการเพื่อสร้างพื้นฐานในการป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

(4) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน

1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง จึงควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

(1) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเหตุการณ์นั้นอาจส่งผลกระทบได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรจึงแบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

(ก) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือคุณค่าหลักขององค์กร

(ข) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการ อุปกรณ์ บุคลากร ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(ค) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่ยงทางการเงินในภาพรวม ทั้งในด้านการวางแผนทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน ซึ่งต้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร

(ง) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทได้ รวมถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายข้างต้น

(จ) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Cyber Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลหรือระบบงานงานโดยไม่ได้รับอนุญาต, Phishing mail, Malware, Ransomware เป็นต้น

(2) **ความเสี่ยงด้าน ESG (ESG Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่หรือโอกาสด้าน ESG ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดย E (Environmental) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การปล่อยมลพิษ การจัดการของเสีย S (Social) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคม เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ และ G (Governance) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ เช่น ความโปร่งใสในองค์กร การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นต้น

(3) **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

(3.1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมโอกาสที่จะเกิดได้ แต่สามารถลดผลกระทบได้ตามวิธีการการตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร เช่น การซื้อ Forward contact เพื่อลดความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ปัจจัยภายนอก มีดังนี้

(ก) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สินามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

(ข) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน คู่แข่ง

(ค) ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับรัฐบาล ผู้บริหารประเทศที่องค์กรดำเนินกิจการอยู่หรือทำธุรกิจด้วย การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

(ง) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

(จ) เทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

(3.2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ดังนี้

(ก) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

(ข) พนักงาน (Personnel) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เช่น การหมดอายุสัญญาจ้างพนักงานสำคัญ, การแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน, การรักษา และการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่

(ค) กระบวนการ (Process) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

(ง) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนา การบำรุงรักษาระบบ การสำรองข้อมูลและการกู้คืนระบบ

(4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง***หลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในการดำเนินงานตามปกติ***ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

(ก) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(ข) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

(ค) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

(5) **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นอาจระบุเป็นค่าค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้

(6) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการต่อความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงานตามปกติ

(7) **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** เป็นการให้กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดย

คณะกรรมการบริษัท มีบทบาทในการควบคุมดูแลซึ่งหมายความรวมถึง การกำกับดูแลและวัฒนธรรม, กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์, ผลการปฏิบัติงาน, สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน ตลอดจนการสอบทานและการทบทวนแนวปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกิจการให้ดีขึ้น สนับสนุนการสร้างคุณค่าของกิจการและป้องกันไม่ให้ตกต่ำลง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับองค์กรด้วย

ผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบโดยรวมในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในกิจการ รวมถึงเพิ่มการสื่อสารกับคณะกรรมการบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการนำการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้เพื่อช่วยในการกำหนดแผนงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

พนักงานทุกระดับ ร่วมสร้างวัฒนธรรมและตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำวันและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สนับสนุนนโยบายความเสี่ยงขององค์กร

(8) **การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการลดระดับความเสี่ยงหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกันไปแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

(ก) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ความเสียหายจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

(ข) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยันยอด การตรวจนับ เป็นต้น

(ค) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

(ง) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

(1) ขยายขอบเขตของโอกาส โดยผู้บริหารสามารถระบุถึงโอกาสสำหรับกิจการและความท้าทายที่มีลักษณะเฉพาะทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพิจารณาความน่าจะเป็นที่สมเหตุสมผลของความเสี่ยงทั้งแง่บวกและแง่ลบ

(2) ลดขนาดหรือความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งที่คาดไม่ถึงในอนาคต ในขณะเดียวกันอาจเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับโอกาสได้

(3) ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา

(4) ช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน นำกลยุทธ์องค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

(5) ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร การได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เพียงพอทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและช่วยให้จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

2.1 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ *PricewaterhouseCoopers เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร* (Enterprise Risk Management Framework) ตามภาพ

รูปภาพ : กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM 2017 (ที่มา www.coso.org)

2.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร – การบูรณาการร่วมกันกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017 เพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ และความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปใช้ร่วมกับการดำเนินงานตามปกติทั่วทั้งองค์กร (ทั้งนี้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อทุกแผนกและหน้าที่งาน อีกทั้งความเสี่ยงทำให้กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในทุกแผนกและหน้าที่งาน)

กรอบโครงสร้างนี้เป็นชุดของหลักการที่แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ 20 หลักการที่สัมพันธ์กัน มีสาระสำคัญดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

การกำกับดูแลกำหนดท่าทีขององค์กร เสริมสร้างความสำคัญ รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจในความเสี่ยงของกิจการ ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ

หลักการที่ 1 : ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Execute Board Risk Oversight) – คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่ในการควบคุมดูแลกลยุทธ์และการกำกับดูแลเพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินการเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 2 : จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) - องค์กรจัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 3 : กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) - องค์กรกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่กิจการพึงประสงค์

หลักการที่ 4 : แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

หลักการที่ 5 : ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) - องค์กรยึดมั่นที่จะสร้างทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

<u>องค์ประกอบที่ 2</u> : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการทำงานร่วมกันของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจทำให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ ในขณะเดียวกันก็ใช้เป็นเกณฑ์ในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 6 : วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) – องค์กรพิจารณาผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ของบริบททางธุรกิจต่อภาพความเสี่ยง

หลักการที่ 7 : กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) - องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในบริบทของการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

หลักการที่ 8 : ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) – องค์กรประเมินกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาพความเสี่ยง

หลักการที่ 9 : กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) – องค์กรพิจารณาความเสี่ยงในขณะที่กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับต่างๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์

<u>องค์ประกอบที่ 3</u> : ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจำเป็นต้องถูกระบุและประเมิน ความเสี่ยงจะต้องถูกจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงในบริบทของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต่อจากนั้น องค์กรจึงคัดเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาภาพรวมของค่าความเสี่ยงที่องค์กรรับไว้ ผลของกระบวนการข้างต้นนี้จะรายงานต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของความเสี่ยง

หลักการที่ 10 : ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) – องค์กรระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 11 : ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

หลักการที่ 12 : จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) - องค์กรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง)

หลักการที่ 13 : นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) - องค์กรระบุและเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

หลักการที่ 14 : พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View) – องค์กรพัฒนาและประเมินภาพรวมของความเสี่ยง

<u>องค์ประกอบที่ 4</u> : การสอบทานและแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

ทำได้โดยการสอบทานผลการปฏิบัติงานของกิจการ องค์กรจะสามารถพิจารณาได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดในช่วงที่ผ่านมาและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งมีสิ่งใดที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุง

หลักการที่ 15 : ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assess Substantial Change) – องค์กรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 16 : สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

หลักการที่ 17 : พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) – องค์กรพยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

<u>องค์ประกอบที่ 5</u> : สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อการได้มาและการใช้สารสนเทศที่จำเป็นร่วมกัน ทั้งสารสนเทศจากแหล่งภายในและภายนอกซึ่งไหลเวียนอยู่ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 18 : ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) – องค์กรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีของกิจการเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 19 : สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communication Risk Information) - องค์กรใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 20 : รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) - องค์กรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ครอบคลุมทั้งองค์กร

บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท รวมทั้งจัดการบริหารเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

คณะกรรมการบริษัท

คือคณะกรรมการของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ และพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

- ประธานคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง 1 คน
- กรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (อย่างน้อย) 4 คน
- เลขานุการคณะกรรมการ 1 คน (อาจเป็นคณะกรรมการด้วยก็ได้)

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(1) นำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ
(2) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร
(3) ติดตามกระบวนการ ระบุและประเมินความเสี่ยงที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอ
(4) ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้เสนอ
(5) นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท
(6) กำกับดูแลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง
(7) ปฏิบัติงานอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

- ผู้จัดการฝ่ายทุกหน่วยงานในบริษัท

โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(1) บริหารความเสี่ยงตามกรอบที่ระบุไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง
(2) ประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัท โดยระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก
(3) จัดลำดับความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนการเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของบริษัท
(4) นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
(5) จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงด้วย
(6) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

เลขานุการคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

เลขานุการคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานเสนอต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ประสานงานเพื่อให้มีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการ

ความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด จัดทำรายงานการบริหารและนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง จัดทำและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง และให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

3.2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) สำหรับการประเมินความเสี่ยงในการทำงานประจำวัน แต่ละหน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินของหน่วยงานขึ้น โดยเกณฑ์ดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

สำหรับการประเมินความเสี่ยงของบริษัทให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(ก) โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

(ข) ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

<u>โอกาส / ความถี่ที่น่าจะเกิดขึ้น</u>

ระดับ	โอกาส	จำนวนครั้งที่เกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	ไม่เคยเกิดเลยในรอบ 1- 3 ปีที่ผ่านมา	มากกว่า 3 ปี ต่อครั้ง หรือไม่เคยเกิด
2	น้อย	เคยเกิด 1 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	1-3 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	เคยเกิด 2-3 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	6 - 12 เดือน ต่อครั้ง
4	สูง	เคยเกิด 4-5 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	3 - 6 เดือน ต่อครั้ง
5	สูงมาก	เคยเกิดมากกว่า 5 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	น้อยกว่า 3 เดือน ต่อครั้ง

<u>ระดับผลกระทบต่อครั้ง</u> (ด้านกลยุทธ์)

ระดับ	ผลกระทบ	เปรียบเทียบกับเป้าหมาย
1	ต่ำมาก	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ < = 10%
2	ต่ำ	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 10 - 15%
3	ปานกลาง	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 15 - 20%
4	สูง	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 20 - 25%
5	สูงมาก	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 25%

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านการเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ตัวเงิน (บาท)
1	ต่ำมาก	มีมูลค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท
2	ต่ำ	มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาทถึง 35 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มีมูลค่ามากกว่า 35 ล้านบาทถึง 75 ล้านบาท
4	สูง	มีมูลค่ามากกว่า 75 ล้านบาทถึง 100 ล้านบาท
5	สูงมาก	มีมูลค่ามากกว่า 100 ล้านบาท

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านสิ่งแวดล้อม / สุขภาพ)

ระดับ	ผลกระทบ	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านความปลอดภัย
1	ต่ำมาก	สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้ทันที	บาดเจ็บเล็กน้อย ไม่ต้องหยุดงาน
2	ต่ำ	ใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์	มีอาการบาดเจ็บ หยุดงานตั้งแต่ 1 – 3 วัน
3	ปานกลาง	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 1 สัปดาห์ถึง 1 เดือน	มีอาการบาดเจ็บ หยุดงานตั้งแต่ 4 – 7 วัน
4	สูง	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 1 เดือนถึง 6 เดือน	บาดเจ็บสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 6 เดือน	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง)

ระดับ	ผลกระทบ	ด้านกฎระเบียบ / กฎหมาย
1	ต่ำมาก	ไม่ได้รับผลกระทบ หรือแก้ไขให้ถูกต้องไม่เกิน 1 วัน
2	ต่ำ	ถูกปรับไม่เกิน 500,000 บาท หรือใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 3 วัน
3	ปานกลาง	ถูกปรับมากกว่า 500,000 – 1,000,000 บาท หรือใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 7 วัน
4	สูง	ถูกปรับมากกว่า 1,000,000 -3,000,000 บาท หรือถูกขึ้นเครื่องหมาย (ตลาดหลักทรัพย์ฯ)
5	สูงมาก	ถูกปรับมากกว่า 3,000,000 บาท หรือมีโทษทางอาญา หรือ ถูกขึ้นเครื่องหมาย SP

(ค) ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดความสำคัญของความเสี่ยง ค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ สำหรับในระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ด้วย

(3) การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้น

ค้นหาความเสี่ยงจากงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร เหตุการณ์ความเสี่ยงอาจหาได้จากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน / คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง หรือการสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน หรือจากการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เป็นต้น ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

(4) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง โดยผู้ประเมินควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในด้านนั้นๆ หรืออาจใช้คะแนนเสียงข้างมากจากที่ประชุม หรือให้ผู้เข้าประชุมเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยก็ทำได้

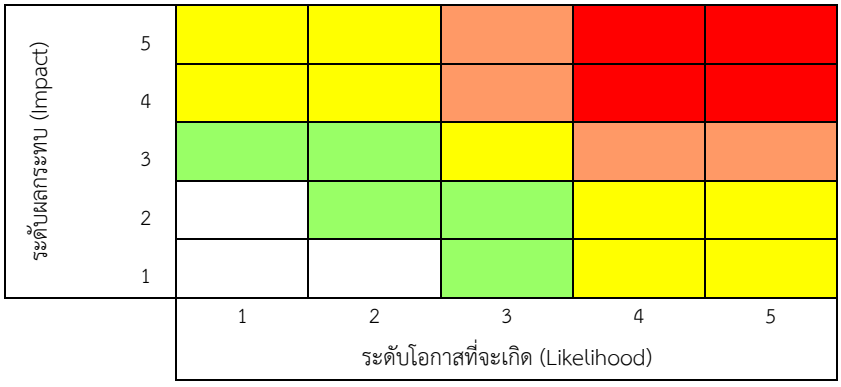
(5) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับ

เมื่อหน่วยงานพิจารณาระดับของโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาคำนวณเพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสามารถจัดลำดับความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการก่อน สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

สี	ความหมาย	ระดับความเสี่ยง
สีแดง	ความเสี่ยงสูงมาก	ตั้งแต่ 16 – 25
สีส้ม	ความเสี่ยงสูง	ตั้งแต่ 12 – 15
สีเหลือง	ความเสี่ยงปานกลาง	ตั้งแต่ 8 – 10 หรือ Impact หรือ Likelihood (อย่างใดอย่างหนึ่ง) มีระดับ 5 ขึ้นไป
สีเขียว	ความเสี่ยงต่ำ	ตั้งแต่ 4 – 6
สีขาว	ความเสี่ยงต่ำมาก	ตั้งแต่ 1 - 3

ตารางระดับความเสี่ยง

หลังจากจัดลำดับความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการก่อนได้แล้ว คณะทำงานอาจสรุปภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดในรูปของแผนภาพ Heat Map เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงได้เห็นถึงภาพรวมความเสี่ยงในองค์กร



แผนผังความเสี่ยงในรูปของ Heat Map

(6) การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Profile)

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงทั้งหมดมาแล้ว คณะทำงานควรจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรสำหรับวิธีการระบุความเสี่ยงควรระบุ **สิ่งที่เป็นเหตุการณ์ที่มี หรืออาจมีผลกระทบกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลในทางบวกหรือทางลบ** นอกจากนี้ คณะทำงานจึงควรระบุสาเหตุที่แท้จริง ที่ทำให้เกิดหรืออาจเกิดเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อให้คณะทำงานระบุมาตรการหรือการควบคุมที่สอดคล้องได้อย่างถูกต้อง

3.3 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ กลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบรวมเรียกว่า 4T'STRATEGIES

(1) Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

(2) Treat – การลด/ควบคุมความเสียง (Risk Reduction/Control) เป็นการออกแบบระบบควบคุมเพิ่มเติม หรือแก้ไขปรับปรุงระบบควบคุมเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยอาจลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดเหตุการณ์นั้น เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

(3) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงนั้น เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดการลงทุน เป็นต้น

(4) Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) เป็นการกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผน ได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่า ควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

(ก) แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล

(ข) พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

3.4 การรายงานและติดตามผล

เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า

(1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด

(2) ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง

(3) ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

(4) มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

บริษัทได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

(1) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์ สถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ แล้วจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายครึ่งปี และในกรณีพิเศษหากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ อาจจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

(2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้หรือในกรณีพิเศษ โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง ขอบเขตความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับกำหนดการที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินผลดังนี้

(ก) มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือไม่

(ข) การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่

(ค) มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการรวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผล การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ เพื่อใช้ในการตรวจติดตาม และประเมินการบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับความเสี่ยง จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
- การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง สามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มเติมตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสมโดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะๆ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

(1) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

(2) การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

(3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

(4) การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง

(5) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง

(6) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

3.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

(1) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง

(2) ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์

(3) ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

(4) ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง

(5) มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์

(6) การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

บทที่ 4

เบ็ดเตล็ด

(1) การแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเอกสารฉบับนี้ในทุกกรณี จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วเท่านั้น

(2) คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ให้มีผลใช้บังคับนับตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2558 เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นอย่างอื่น

โดยมติคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 5/2558 เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2558

(นายพิมล ศรีวิกรม์)
ประธานกรรมการบริษัท