

มาโคร
makro
Cash & Carry

Siam Makro Public Company Limited

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร

(Enterprise Risk Management Manual)



Document title: Enterprise risk management manual		
Version control	Details	Date
1.0	-	
1.1	Revised Impact rating scale on financial loss	13/01/2020

ส่วนที่ 1 : นโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และความเสี่ยง (Risk) โดยโอกาสจะเป็นปัจจัยที่เป็นตัวสร้างมูลค่าขององค์กร ในขณะที่ความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ภายใต้การบริหารจัดการของ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน

1.2 ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ในเครือของบริษัท เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ และการรายงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.3 คำนิยาม และประเภทของความเสี่ยง

1.3.1 คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Business unit / Departmental risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย หน่วยงาน และโครงการ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยฝ่าย หน่วยงาน และโครงการ หรือสามารถควบคุมได้โดยระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

กิจกรรมการควบคุม (Control activity) หมายถึง นโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง ได้รับการตอบสนองและการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

COSO (The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) คณะทำงานที่เป็น

ผู้จัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการและกรอบการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

1. American Accounting Association
2. American Institution of Certified Public Accountants
3. Financial Executives International
4. Institute of Management Accountants
5. The Institute of Internal Auditors

การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective controls) หมายถึง การควบคุมที่ช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้เข้าสู่ภาวะปกติ หรือช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เชิงลบ หรือความผิดพลาดต่าง ๆ

การควบคุมเชิงค้นหา (Detective controls) หมายถึง การดำเนินการเพื่อค้นหากิจกรรม เหตุการณ์ หรือความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise risk management) หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถและการปฏิบัติบูรณาการกับการกำหนดกลยุทธ์และผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กร

กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในบริษัท เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อบริษัท และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนดไว้

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ผลกระทบสามารถพิจารณาได้จากหลายด้าน เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านชื่อเสียง ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรโดยที่ยังไม่ได้ทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น

การควบคุมภายใน (Internal control) หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำมาใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร การควบคุมภายในได้รับการออกแบบมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาจากความ เป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความถี่ของการเกิดเหตุการณ์

การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์ หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive controls) หมายถึง การดำเนินการเพื่อป้องกันเหตุการณ์ หรือความผิดพลาดที่ไม่ต้องการ ให้เกิดขึ้น

การให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) หมายถึง แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าจะการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะได้รับการออกแบบมาดีหรือนำมาใช้ได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากบริษัทดำเนินการตามมาตรการควบคุม (control activity) ส่งผลให้โอกาสเกิดและ/หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไป

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสียหายต่อบริษัทในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้ หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงบริษัท

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) หมายถึง ประเภทและจำนวนความเสี่ยงในภาพรวม (on a broad level) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับเพื่อแสวงหาคุณค่าขององค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุที่แท้จริง (Root cause) หรือที่มาของความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จากปัจจัยภายในและภายนอก ได้แก่ กฎข้อบังคับขององค์กร กระบวนการทำงาน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลูกค้า คู่แข่ง เป็นต้น

การบ่งชี้/ระบุความเสี่ยง (Risk identification) หมายถึง กระบวนการกำหนดความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (what) รวมถึงสาเหตุ (why) และลำดับเหตุการณ์ (how)

แผนภาพความเสี่ยง (Risk map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยง โดยแสดงระดับของ โอกาสเกิด และ ผลกระทบ

เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) หมายถึง ผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และกำหนดเวลา ที่คาดว่า การปฏิบัติตามแผนฯ จะแล้วเสร็จ และติดตามความคืบหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และรายงานต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่ควรเป็นเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นโดยตรง

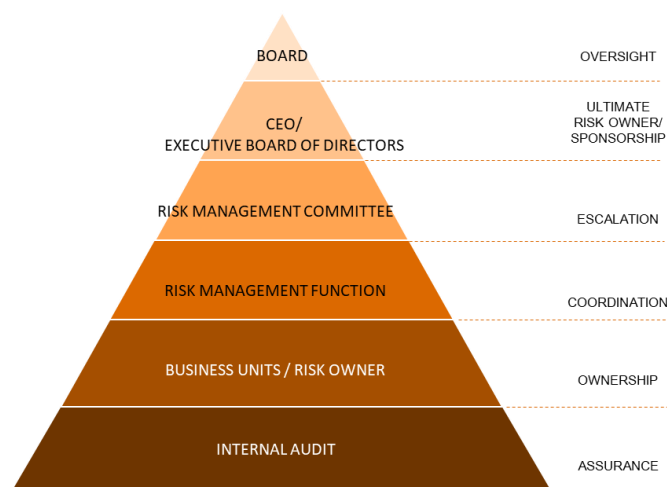
ทะเบียนความเสี่ยง (Risk register) หมายถึง เอกสารการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง รายละเอียดความเสี่ยง มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน ผลการประเมินความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง และกำหนดการแล้วเสร็จ

การตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk response) หมายถึง การคัดเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่

- (1) การยอมรับความเสี่ยง
- (2) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- (3) การติดตามความเสี่ยง
- (4) การลดความเสี่ยง และ
- (5) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน พนักงาน ลูกค้า และผู้ขาย

1.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง



Siam Makro - Risk management structure

คณะกรรมการบริษัท (Board of directors) มีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- กำกับดูแลและอนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- กำกับดูแลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ
- ทบทวนรายงานความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อแผนการจัดการความเสี่ยงหรือระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรเพิ่มเติม
- ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและวัฒนธรรมในเรื่องความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

- อนุมัติแผนการตรวจสอบภายในโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับรายงานจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- กำกับดูแลผู้ตรวจสอบภายในให้มีการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท

กรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการบริหาร (CEO/Executive Board of Directors)

- แสดงเจตนารมณ์ที่ดี และเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท พร้อมกำกับให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
-

-
- สนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
 - กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร
 - ทบทวนการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมให้คำแนะนำในการดำเนินการแก้ไขและระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)

- ทบทวนและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับดูแลการนำกรอบการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- รับรายงานความเสี่ยงที่สำคัญจากหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อแผนการจัดการความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรเพิ่มเติม
- การส่งเสริมความตระหนักในเรื่องของความเสี่ยงในองค์กร
- รายงานความเสี่ยงองค์กรต่อคณะกรรมการบริษัท

ผู้บริหาร (Management)

- ปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง และสื่อสารให้พนักงานภายในฝ่ายงานมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- จัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สอบทานและอนุมัติรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ก่อนนำเสนอต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยให้พนักงานพึงตระหนักในเรื่องของความเสี่ยงเมื่อต้องมีการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องสำคัญและในทุก ๆ กระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Risk management department)

- จัดทำและทบทวนกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง (เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และคู่มือการบริหารความเสี่ยง) ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี
 - พัฒนาเครื่องมือและขั้นตอนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุ ประเมิน ติดตาม และรายงานความเสี่ยงในรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงโครงการลงทุนต่าง ๆ
 - สื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจ และคำปรึกษาแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทเกี่ยวกับกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - เป็นผู้ประสานงาน (Facilitator) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการระบุ ประเมิน และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ให้กับแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร
 - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง เพื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร และประสานงานให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงระหว่างฝ่ายงาน เพื่อให้เจ้าของความเสี่ยงสามารถทำแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนตามที่ตนรับผิดชอบ
 - ติดตามและสอบทานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - เป็นผู้รับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงสำหรับฝ่ายงานภายในและภายนอกองค์กร เช่น จัดทำปัจจัยความเสี่ยงเพื่อระบุในรายงานประจำปี จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อประกอบการทำแผนตรวจสอบของฝ่ายงานตรวจสอบภายใน และจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการผู้บริหาร
 - ส่งเสริมการวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
-

ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Internal audit)

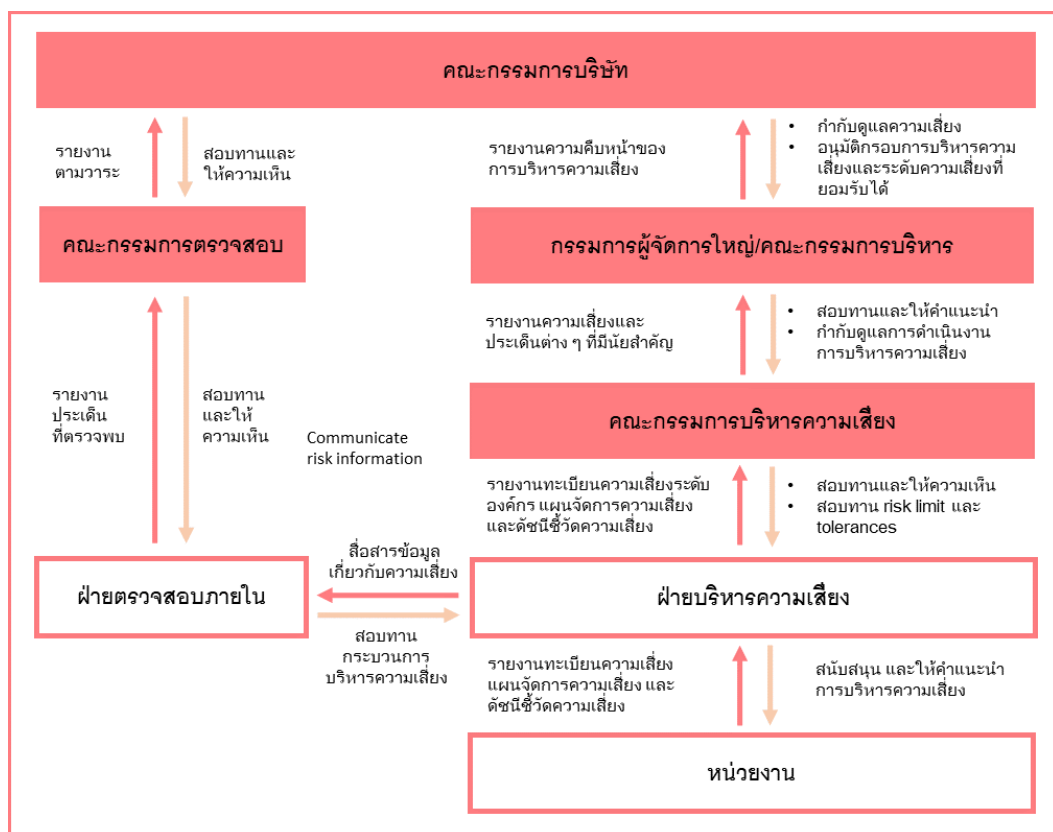
- สื่อสารกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อนำความเสี่ยงมาพิจารณาประกอบการทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
- สอบทานการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

พนักงานทุกคน (Staff)

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน โดยปฏิบัติตามนโยบาย กรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ

1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถูกออกแบบมาเพื่อให้เกิดการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงควรรายงานความเสี่ยงและผลการติดตามความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยทุกไตรมาส และรายงานตามคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



ส่วนที่ 2 : กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือ Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ของ The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในวงการบริหารความเสี่ยงของ สยาม แมคโคร ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

Source: COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance



2.1.1 การกำกับดูแล และวัฒนธรรมขององค์กร (Governance & Culture)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรต้องกำหนดแนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) กำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรและสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ
- 2) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ในการกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- 3) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม
- 4) การส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
- 5) การมอบอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง บริษัทต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย และระดับฝ่ายงาน ได้แก่ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน เป็นต้น

ก่อนที่จะทำการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว นอกจากนี้ บริษัทจะต้องมั่นใจได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ โดยสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
2. ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
3. ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

2.1.3 การระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง (Performance)

การระบุ การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความสำคัญ และการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการวิเคราะห์ภาพรวมความเสี่ยงระดับองค์กร (Portfolio view of risk)

2.1.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

2.1.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

องค์กรต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและกระบวนการที่กำหนด การบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกที่ต้องได้รับการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการป้องกัน ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการนำไปปฏิบัติ

2.2.1 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

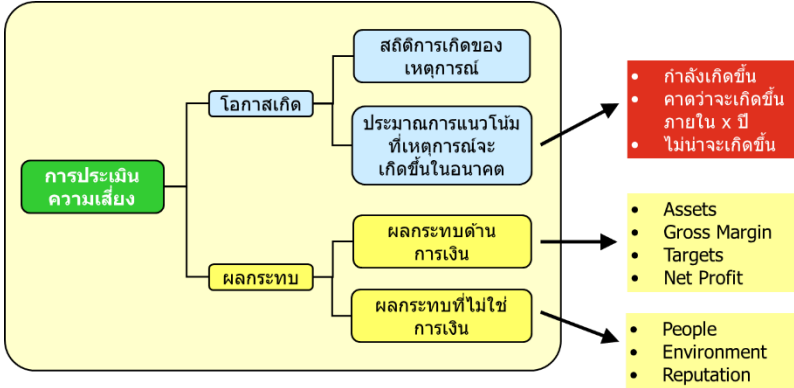

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร	<p>บริษัทควรพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าหลัก ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none">• สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรและเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น<ul style="list-style-type: none">○ วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ○ สภาพแวดล้อมในแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ○ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร○ การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร• สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กรและเป็นสภาพแวดล้อมภายในซึ่งสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้ เช่น<ul style="list-style-type: none">○ ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบ และเทคโนโลยี○ ระบบสารสนเทศ การสื่อสารข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ○ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร○ นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร○ การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร○ โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
<p>2) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p>	<p>การดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัทย่อมมีความเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่บริษัทยังสามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น ระดับความเสี่ยงดังกล่าวเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งควรกำหนดโดยคณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหาร และอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท และมีการติดตามเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ หรือนโยบายของบริษัทที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • กลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท • ปัจจัยภายนอก เช่น ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้า วัตถุดิบ • ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร <p>ดังนั้นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และแผนภาพความเสี่ยงสามารถกำหนดขอบเขตในการยอมรับความเสี่ยงได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินแล้วอยู่ในระดับต่ำ (Low) กล่าวคือ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ยังคงมีความควบคุมไม่ให้ระดับความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่สูงเกินกว่าระดับที่บริษัทยอมรับได้ 2) ระดับความเสี่ยงที่อยู่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินแล้วอยู่ในระดับสูงมาก (Material) และปานกลาง (Significant) <p>ตัวอย่าง คำอธิบายความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงสำหรับรายงานทางการเงินที่ขาดความน่าเชื่อถือ รวมถึงไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อ Net profit ที่ต่ำกว่าเป้าหมายเกิน 10% • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎอันส่งผลให้บริษัทถูกศาลพิพากษาความผิด • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อการกระจายข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และชื่อเสียงเชิงลบของบริษัท โดยไม่มีการดำเนินการแก้ไขภายใน 24 ชั่วโมง • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงกรณีระบบสำคัญทางธุรกิจหยุดชะงัก และใช้เวลาในการกู้คืนมากกว่า 24 ชั่วโมง • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อผลของอัตราจำนวนพนักงานระดับ ลาออกเกินร้อยละ • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บสาหัสของลูกค้าและพนักงานจนทำให้สูญเสียอวัยวะบางส่วน • บริษัทไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อมูลค่าการสูญเสียสุทธิที่มากกว่า

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ																	
<p>3) การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนกลยุทธ์</p>	<p>การเลือกแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดทิศทางของบริษัทในปีข้างหน้าเป็นการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทควรนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทพิจารณาเลือกแผนกลยุทธ์บนข้อมูลที่ครบถ้วน</p> <p>แผนกลยุทธ์ที่ดีควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท การเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น บริษัทควรประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหากเลือกแผนกลยุทธ์นั้น ๆ อีกทั้งบริษัทควรพิจารณาอีก 2 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นไปได้ที่แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร 2. ความเสี่ยงจากแผนกลยุทธ์ที่เลือก เนื่องจากแต่ละแผนกลยุทธ์จะมีความเสี่ยงและโอกาสที่แตกต่างกัน คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารควรใช้ภาพรวมความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้นภายใต้สมมติฐานของแต่ละแผนกลยุทธ์ในการตัดสินใจว่าบริษัทควรจะเลือกกลยุทธ์ใด เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว <p style="text-align: center;">วิสัยทัศน์</p> <p style="text-align: center;">มุ่งเป็นหนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้า เพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร สำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ</p> <p style="text-align: center;">พันธกิจ</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Multi - formats ขยายตัวสู่อาเซียน ด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย</td> <td style="width: 20%;">Award ใบรางวัลความสำเร็จของทีมงาน และลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</td> <td style="width: 20%;">Know the differences ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น</td> <td style="width: 20%;">Responsible สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมรับผิดชอบต่อสังคม</td> <td style="width: 20%;">Offer the best นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า</td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">การประเมินกลยุทธ์และผลกระทบต่อภาพรวมความเสี่ยงของบริษัท</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">1 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #1</td> <td style="width: 25%;">2 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #2</td> <td style="width: 25%;">3 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #3</td> <td style="width: 25%;">4 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #4</td> </tr> <tr> <td>↓</td> <td>↓</td> <td>↓</td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td>ภาพรวมความเสี่ยง #1</td> <td>ภาพรวมความเสี่ยง #2</td> <td>ภาพรวมความเสี่ยง #3</td> <td>ภาพรวมความเสี่ยง #4</td> </tr> </table> </div> <p>องค์กรควรประเมินความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจของแต่ละทางเลือกเมื่อพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนด</p>	Multi - formats ขยายตัวสู่อาเซียน ด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย	Award ใบรางวัลความสำเร็จของทีมงาน และลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Know the differences ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น	Responsible สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมรับผิดชอบต่อสังคม	Offer the best นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า	1 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #1	2 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #2	3 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #3	4 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #4	↓	↓	↓	↓	ภาพรวมความเสี่ยง #1	ภาพรวมความเสี่ยง #2	ภาพรวมความเสี่ยง #3	ภาพรวมความเสี่ยง #4
Multi - formats ขยายตัวสู่อาเซียน ด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย	Award ใบรางวัลความสำเร็จของทีมงาน และลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Know the differences ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น	Responsible สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมรับผิดชอบต่อสังคม	Offer the best นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า														
1 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #1	2 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #2	3 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #3	4 กลยุทธ์ทางเลือกที่ #4															
↓	↓	↓	↓															
ภาพรวมความเสี่ยง #1	ภาพรวมความเสี่ยง #2	ภาพรวมความเสี่ยง #3	ภาพรวมความเสี่ยง #4															

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ										
<p>4) การกำหนดวัตถุประสงค์</p>	<p>ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับต่าง ๆ</p> <p>การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงไปสู่แนวปฏิบัติภายในบริษัทเพื่อบรรลุแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยวัตถุประสงค์จะกระจายไปในแต่ละระดับทั่วทั้งบริษัท เช่น กลุ่มธุรกิจ กระบวนการ และโครงการ และมีความละเอียดมากยิ่งขึ้นเมื่อลงไปถึงระดับกระบวนการ วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่บริษัทกำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท โดยสามารถแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร • ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถใน • การทำกำไร • ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับ การรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร • ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎหมายและ • กฎระเบียบต่าง ๆ <p>แผนภาพแสดงความสอดคล้องของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับต่าง ๆ</p> <p>การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ SMART</p> <p>วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ ตามหลักการที่เรียกว่า SMART โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรมีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) สามารถบรรลุได้ (Achievable) มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) และมีการกำหนดระยะเวลา (Time bound)</p> <table border="1" data-bbox="486 1377 1412 1814"> <tbody> <tr> <td data-bbox="486 1377 730 1467">Specific ชัดเจน</td> <td data-bbox="730 1377 1412 1467">วัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="486 1467 730 1541">Measurable วัดผลได้</td> <td data-bbox="730 1467 1412 1541">วัตถุประสงค์ควรมีการวัดผลได้ และควรระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผลด้วย</td> </tr> <tr> <td data-bbox="486 1541 730 1637">Achievable บรรลุได้</td> <td data-bbox="730 1541 1412 1637">วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องมีความสมเหตุสมผลและสามารถบรรลุได้จริง โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพตลาด ช่วงเวลา การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น</td> </tr> <tr> <td data-bbox="486 1637 730 1733">Relevant เกี่ยวข้องสอดคล้อง</td> <td data-bbox="730 1637 1412 1733">ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับเดียวกันและวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่า</td> </tr> <tr> <td data-bbox="486 1733 730 1814">Time bound กำหนดระยะเวลา</td> <td data-bbox="730 1733 1412 1814">ควรกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน</td> </tr> </tbody> </table>	Specific ชัดเจน	วัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ	Measurable วัดผลได้	วัตถุประสงค์ควรมีการวัดผลได้ และควรระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผลด้วย	Achievable บรรลุได้	วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องมีความสมเหตุสมผลและสามารถบรรลุได้จริง โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพตลาด ช่วงเวลา การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น	Relevant เกี่ยวข้องสอดคล้อง	ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับเดียวกันและวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่า	Time bound กำหนดระยะเวลา	ควรกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
Specific ชัดเจน	วัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ										
Measurable วัดผลได้	วัตถุประสงค์ควรมีการวัดผลได้ และควรระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผลด้วย										
Achievable บรรลุได้	วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องมีความสมเหตุสมผลและสามารถบรรลุได้จริง โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพตลาด ช่วงเวลา การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น										
Relevant เกี่ยวข้องสอดคล้อง	ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับเดียวกันและวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่า										
Time bound กำหนดระยะเวลา	ควรกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน										

2.2.2 การระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง (Performance)

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
<p>1) การระบุ ความเสี่ยง</p>	<p>พิจารณาสาเหตุและที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบทั้งด้านดีและด้านลบ รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น ๆ และผลกระทบที่จะตามมาด้วย</p>  <p>The flowchart illustrates the risk assessment process. It starts with 'การประเมินความเสี่ยง' (Risk Assessment) in a green box, which branches into 'โอกาสเกิด' (Opportunity to Occur) and 'ผลกระทบ' (Impact). 'โอกาสเกิด' leads to 'สถิติการเกิดของเหตุการณ์' (Event Occurrence Statistics) and 'ประมาณการแนวโน้มที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นในอนาคต' (Future Event Trend Estimation). 'ผลกระทบ' leads to 'ผลกระทบด้านการเงิน' (Financial Impact) and 'ผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน' (Non-Financial Impact). These lead to three categories of outcomes: <ul style="list-style-type: none"> Red box: กำลังเกิดขึ้น (Currently occurring), คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน x ปี (Expected to occur within x years), and ไม่น่าจะเกิดขึ้น (Unlikely to occur). Yellow box: Assets, Gross Margin, Targets, and Net Profit. Light yellow box: People, Environment, and Reputation. </p> <p>ประเภทของความเสี่ยง</p>  <p>The circular diagram shows eight risk categories: <ul style="list-style-type: none"> การเงิน Financial (Financial) ภาพลักษณ์ Reputation (Reputation) สิ่งแวดล้อม Environment (Environment) เศรษฐกิจ Economic (Economic) สังคม Social (Social) การดำเนินงาน Operation (Operation) ความสอดคล้อง Compliance (Compliance) ยุทธศาสตร์ Strategy (Strategy) </p> <p>บริษัทจำแนกประเภทของความเสี่ยงเป็น 8 ด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือแผนระยะยาว เช่น ความผันผวนของราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่นอุบัติเหตุ หรือภัยอันตราย (Hazard) เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. **ความเสี่ยงทางการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)** เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและการเงิน จากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น หรือจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน เป็นต้น
4. **ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk)** เกิดจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ เช่น ระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ
5. **ความเสี่ยงทางชื่อเสียง (Reputation Risk)** เกิดจากการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เช่น การร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า หรือการไม่ยอมรับของชุมชน เป็นต้น
6. **ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)** เกิดจากปัจจัยทางธรรมชาติ ยกตัวอย่างเหตุการณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (climate change) น้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโรงงานหรืออาคาร ไม่สามารถกระจายสินค้าไปสาขาต่าง ๆ หรือเกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคล
7. **ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ (Economic risk)** เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ยกตัวอย่างเหตุการณ์ เช่น วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ การขึ้นลงของราคาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ภาวะอัตราดอกเบี้ย สภาวะเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอื่น ๆ
8. **ความเสี่ยงทางสังคม (Social risk)** เกิดจากเหตุการณ์ เช่น การละเมิดสิทธิมนุษยชน การก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์และการบริการ ปัญหาการขาดทรัพยากรบุคคล และการผลิต

เครื่องมือสำหรับการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงควรดำเนินการโดยผู้บริหารและพนักงานที่เป็นเจ้าของงานนั้น ๆ ตัวอย่างเทคนิคและเครื่องมือที่ช่วยระบุความเสี่ยง ได้แก่

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงาน (Facilitator) ที่มีความเชี่ยวชาญ การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการก็มีความสำคัญ โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือมีความรู้ในประเด็นหรือกระบวนการที่จะหารือ
การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็น	บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมองไม่เห็นความเสี่ยงของตนเอง ดังนั้น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง
การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	การค้นคว้าและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศอาจช่วยให้บริษัทสามารถระบุความเสี่ยงได้ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งทำได้โดยการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น
ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง	ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของตน และสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

	แหล่งข้อมูลภายใน	เช่น จากรายงานการตรวจสอบภายใน การหารือกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น	
	แหล่งข้อมูลภายนอก	เช่น จากบทความทางธุรกิจ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น	
	การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจถึงการดำเนินงานในปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี สามารถช่วยระบุความเสี่ยงในระดับกระบวนการปฏิบัติงานได้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน การศึกษาข้อมูลดังกล่าวจะช่วยในการระบุความเสี่ยงของขั้นตอนการทำงานที่สำคัญและการควบคุมภายในที่ควรมี	

2) การประเมินความเสี่ยง

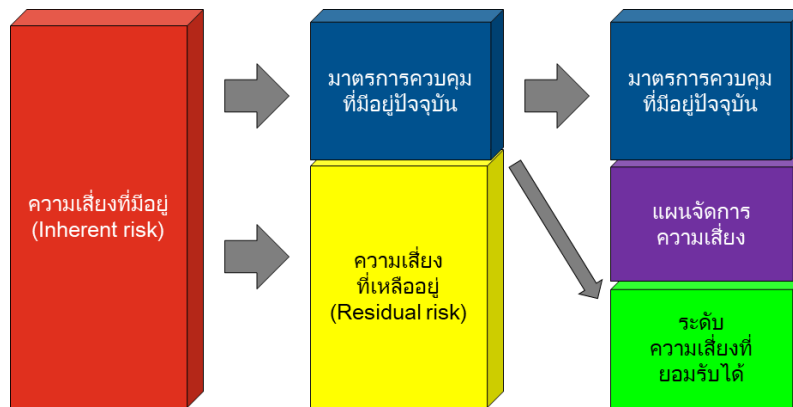
การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อที่จะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ

I. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ระดับการประเมินความเสี่ยงมี 2 ระดับ ดังนี้

1. **ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรโดยที่ยังไม่ได้ทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น
2. **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากบริษัท ดำเนินมาตรการควบคุม (control activity) ส่งผลให้โอกาสเกิดและ/หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไป

แผนภาพความเสี่ยงก่อนและหลังจากการจัดการความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กรณีที่ระดับความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ บริษัทต้องจัดการความเสี่ยงดังกล่าวโดยทันที โดยทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

II. เกณฑ์วัดความรุนแรงของความเสี่ยง

บริษัทจะประเมินความรุนแรงของรายการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อพิจารณาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และแบ่งสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน 2 มิติ ได้แก่ โอกาสเกิด และผลกระทบ

โอกาสเกิด Likelihood	ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาจากความน่าจะเป็น (Probability) หรือความถี่ (Frequency)
ผลกระทบ Impact	ผลของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท ซึ่งส่งผลต่อแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผลกระทบสามารถพิจารณาได้หลายด้าน ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางการเงินและไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยง

ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

Rating	Rare (1)	Unlikely (2)	Possible (3)	Likely (4)	Almost certain (5)
Qualitative	Quite certainly will not occurred, or difficult to occur.	Not likely to occur in a normal situations, there must be many driving factors.	Likely to occur in normal situations, there must be many driving factors.	Have occurred often, or ever occur monthly period.	Quite certainly to occur, or high frequency occurs.
Frequency	Never occurred, or up to once in 3 or more years.	Once in 1 to 3 years.	Once in a year.	Once in 6 months up to 1 year.	Once in a monthly basis.
Possibility	<10% chance of occurrence	10-40%	41-60%	61-90%	>90%

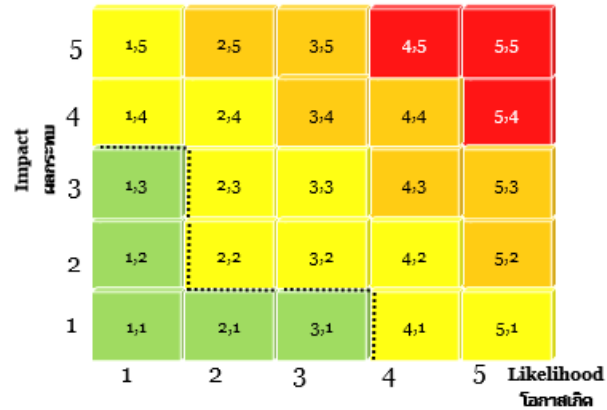
เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 8 ด้าน ดังนี้

Impacts	Insignificant (1)	Minor (2)	Medium (3)	Major (4)	Critical (5)
Financial					
Financial loss	Up to 5MB	>5-10MB	>10-15MB	>15-20MB	>20MB
Impact on profit	Decrease <1%	1-2%	>2-5%	>5-10%	>10%
Cash flow impact	No impact	Can cover by operating	May be affected	Imminent cash flow problems	Has cash flow problems
Non – Financial					
Image & Reputation	Local media attention, no impact	Local media coverage in a few days	National negative media coverage 1-3 days	National negative media coverage >3 days	International negative media coverage, and social media
Law & Reputation	No report to regulator	Reportable incident to authorised parties, no follow up actions	Report to local governor with immediate actions	Report to regulator for corrective actions	Significant prosecution & fines
Safety & Environment	First aid treatment	Medical treatment injury	Single lost time injury	Multiple lost time injuries	Fatalities
Environment	Very low impacts	Low impacts	Moderate and internal impacts	Major impacts	Severe impact incidents, affect to external parties
Community	Isolated complaint	Sporadic or multiple complaints	Repeatable or serious of complaints	Ongoing complaints from concerned parties	High concern from various parties

III. แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

หลังจากการระบุความเสี่ยง บริษัทนำความเสี่ยงมาแสดงบนแผนภาพความเสี่ยงตามโอกาสเกิดและผลกระทบที่ประเมิน โดยใช้เกณฑ์วัดความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดในข้างต้น



พื้นที่สีที่ปรากฏในแผนภาพความเสี่ยงจะสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามระดับของความเสี่ยง ดังนี้

อันดับ ความเสี่ยง	คะแนน ประเมิน	รหัส สถานะ	นิยามและความหมาย
Low	1-3	Green	-ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการหรือการควบคุม
Moderate	4-9	Yellow	-ติดตามตรวจสอบ และเฝ้าระวังเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะมีระดับสูงขึ้น -รายงานผลการปฏิบัติเป็นการภายใน
High	10-16	Orange	-ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องลดความเสี่ยงระดับและตรวจสอบเป็นระยะๆ -รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
Critical	20-25	Red	-ต้องดำเนินการทันทีก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป -รายงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3) การจัดการความเสี่ยง

หลังจากการประเมินความเสี่ยง หากความรุนแรงของความเสี่ยงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความรุนแรงและลำดับความสำคัญของความเสี่ยง รวมทั้งสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่บริษัทเผชิญ

วิธีการตอบสนองความเสี่ยง (Risk responses)

วิธีการ	คำอธิบาย
การยอมรับความเสี่ยง (Accept)	ไม่ดำเนินการใดเพื่อจัดการความเสี่ยง วิธีการนี้เหมาะกับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น บริษัทควรติดตามความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กรณีที่บริษัทต้องการเลือกวิธีการยอมรับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูงกว่าระดับที่บริษัทยอมรับได้ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการที่มีหน้าที่กำกับดูแล
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)	มีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากบริษัทไม่สามารถจัดการลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ โดยยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตัวอย่างการจัดการ เช่น การยกเลิกสายการผลิตสินค้า หรือ ไม่ลงทุนโครงการขยายสาขาในต่างประเทศที่มีความเสี่ยงสูง
การติดตามความเสี่ยง (Pursue)	มีการดำเนินการเพื่อยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การปรับแผนกลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้น การปรับกระบวนการทำงาน การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น การเลือกวิธีนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ
การลดความเสี่ยง (Reduce)	มีการดำเนินการเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยง โดยเลือกลดโอกาสเกิด ผลกระทบ หรือทั้งสองมิติของความเสี่ยง
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Share)	มีการดำเนินการเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยง โดยถ่ายโอนทั้งหมดหรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงไปบางส่วน เทคนิคที่ใช้กันโดยทั่วไป เช่น การซื้อประกันภัยประเภทต่าง ๆ การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (hedging transactions) หรือการว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourcing)

ขั้นตอนในการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิดของความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงประสิทธิผลของแผนการจัดการความเสี่ยง ทั้งในแง่ของการลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิดของความเสี่ยง ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของแผนจัดการความเสี่ยง โดยมอบหมายให้เจ้าของความเสี่ยงรับผิดชอบในการกำหนดรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็น รวมถึงงบประมาณที่จำเป็นในการดำเนินการ
- เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ หรือควบคุมให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันเวลา

ตัวอย่างรูปแบบแผนการจัดการความเสี่ยง (Mitigation plan)

ข้อ	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลการประเมินความเสี่ยง			มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
		ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง				
1.								

3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)			
ผู้รับผิดชอบ Risk Owner	มาตรการจัดการ และการติดตามผล Mitigation Plan & Progress monitoring	ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แผนควบคุมความเสี่ยง ▪ การประเมินผลการจัดการโครงการ ▪ แผนรับมือฉุกเฉิน ▪ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ▪ แผนการจัดการภาวะวิกฤติ ▪ ฯลฯ 		

เทคนิคในการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

1. พิจารณาว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง ความเสี่ยง 1 ข้ออาจมีสาเหตุมากกว่า 1 ประการ
2. กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง
3. พิจารณามาตรการที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน แผนจัดการความเสี่ยงไม่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีขึ้นเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. พิจารณาว่าแผนจัดการความเสี่ยงนั้นลด “โอกาสเกิด” หรือ “ผลกระทบ”
5. พิจารณาถึงความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง รวมถึงทรัพยากร (คน เงิน เวลา) ที่จำเป็นต้องใช้ ให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง
6. กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้มีความชัดเจนว่า “ทำอย่างไร”
7. ระบุผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง หากมีหลายท่าน ควรกำหนดเจ้าภาพหลักเพียงท่านเดียวที่สามารถดำเนินการและ/หรือประสานงานให้แผนจัดการความเสี่ยงนั้นสำเร็จลุล่วงได้
8. ระบุกำหนดเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ให้ชัดเจน
9. หากเป็นกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรระบุกำหนดเวลาที่จะเริ่มดำเนินการ และความถี่ (เช่น เดือนละครั้ง หรือ ไตรมาสละครั้ง เป็นต้น) ให้ชัดเจน
10. ติดตามประสิทธิผลของแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ลดความเสี่ยงได้จริง

2.1.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ						
<p>1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ</p>	<p>หลังจากการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ บริษัทต้องสอบทานและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมต่าง ๆ มีประสิทธิผล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอาจเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง (ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวอย่างการพิจารณาสภาพแวดล้อมของธุรกิจ</p> <table border="1" data-bbox="459 680 1374 1346"> <tr> <td data-bbox="459 680 655 1111"> <p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> </td> <td data-bbox="655 680 1374 927"> <p>การเติบโตอย่างรวดเร็ว การขยายตัวของบริษัทอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน อาจไม่รองรับการขยายตัวของบริษัททั้งสายการบังคับบัญชา และการรายงานผล - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่รองรับจำนวนรายการที่เพิ่มสูงขึ้น - ทรัพยากร อาจมีไม่เพียงพอต่อการเติบโตของบริษัท </td> </tr> <tr> <td data-bbox="459 927 655 1111"></td> <td data-bbox="655 927 1374 1111"> <p>นวัตกรรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การจัดการความเสี่ยงจะต้องถูกพิจารณาอีกครั้ง เช่น บริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการขาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการขายควรถูกนำมาพิจารณามากขึ้น เป็นต้น</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="459 1111 655 1346"> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p> </td> <td data-bbox="655 1111 1374 1346"> <p>การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การปรับข้อกำหนดด้านการประกอบธุรกิจสินเชื่อ อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น คู่แข่งใหม่ การให้บริการรูปแบบใหม่ เช่น การปล่อยกู้ผ่านร้านสะดวกซื้อ อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของบริษัท เป็นต้น</p> </td> </tr> </table>	<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p>	<p>การเติบโตอย่างรวดเร็ว การขยายตัวของบริษัทอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน อาจไม่รองรับการขยายตัวของบริษัททั้งสายการบังคับบัญชา และการรายงานผล - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่รองรับจำนวนรายการที่เพิ่มสูงขึ้น - ทรัพยากร อาจมีไม่เพียงพอต่อการเติบโตของบริษัท 		<p>นวัตกรรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การจัดการความเสี่ยงจะต้องถูกพิจารณาอีกครั้ง เช่น บริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการขาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการขายควรถูกนำมาพิจารณามากขึ้น เป็นต้น</p>	<p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การปรับข้อกำหนดด้านการประกอบธุรกิจสินเชื่อ อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น คู่แข่งใหม่ การให้บริการรูปแบบใหม่ เช่น การปล่อยกู้ผ่านร้านสะดวกซื้อ อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของบริษัท เป็นต้น</p>
<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p>	<p>การเติบโตอย่างรวดเร็ว การขยายตัวของบริษัทอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน อาจไม่รองรับการขยายตัวของบริษัททั้งสายการบังคับบัญชา และการรายงานผล - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจไม่รองรับจำนวนรายการที่เพิ่มสูงขึ้น - ทรัพยากร อาจมีไม่เพียงพอต่อการเติบโตของบริษัท 						
	<p>นวัตกรรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การจัดการความเสี่ยงจะต้องถูกพิจารณาอีกครั้ง เช่น บริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการขาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการขายควรถูกนำมาพิจารณามากขึ้น เป็นต้น</p>						
<p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การปรับข้อกำหนดด้านการประกอบธุรกิจสินเชื่อ อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น คู่แข่งใหม่ การให้บริการรูปแบบใหม่ เช่น การปล่อยกู้ผ่านร้านสะดวกซื้อ อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของบริษัท เป็นต้น</p>						

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ																								
<p>2) การทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาผ่านไป บริษัทอาจไม่สามารถดำเนินการตามแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งใจ ทำให้บริษัทเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นบริษัทควรกำหนดให้มีการพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่เหมาะสม</p> <p>เทคนิคในการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง</p> <p>หากบริษัทพบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากความเสี่ยงของบริษัท (Risk profile) ที่เกิดขึ้นแตกต่างจากที่บริษัทคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า บริษัทควรพิจารณาทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ตัวอย่างเช่น</p> <table border="1" data-bbox="469 577 1385 1048"> <tr> <td data-bbox="469 577 762 663">การทบทวนวัตถุประสงค์ของบริษัท</td> <td data-bbox="762 577 1385 663">บริษัทอาจเลือกปรับหรือยกเลิกวัตถุประสงค์ของบริษัทในบางหัวข้อ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 663 762 810">การทบทวนแผนกลยุทธ์</td> <td data-bbox="762 663 1385 810">บริษัทอาจเลือกปรับแผนกลยุทธ์โดยอาจเลือกใช้แผนกลยุทธ์ที่บริษัทเคยนำมาพิจารณาก่อนหน้า หรือคิดแผนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 810 762 927">การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</td> <td data-bbox="762 810 1385 927">บริษัทอาจทบทวนหรือปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 927 762 1048">การปรับแผนการจัดการความเสี่ยง</td> <td data-bbox="762 927 1385 1048">บริษัทอาจพิจารณาเปลี่ยนแปลงแผนการจัดการความเสี่ยงหรือเพิ่มการจัดการความเสี่ยงเพื่อทำให้ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</td> </tr> </table> <p>ระยะเวลาและผู้ดำเนินการในการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง</p> <table border="1" data-bbox="469 1191 1385 1361"> <thead> <tr> <th data-bbox="469 1191 533 1232">ข้อ</th> <th data-bbox="533 1191 976 1232">หัวข้อการทบทวน</th> <th data-bbox="976 1191 1114 1232">ความถี่</th> <th data-bbox="1114 1191 1385 1232">ผู้ดำเนินการ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="469 1232 533 1272">1</td> <td data-bbox="533 1232 976 1272">ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง</td> <td data-bbox="976 1232 1114 1272">ปีละครั้ง</td> <td data-bbox="1114 1232 1385 1272">คณะกรรมการบริษัท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 1272 533 1312">2</td> <td data-bbox="533 1272 976 1312">ทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</td> <td data-bbox="976 1272 1114 1312">ปีละครั้ง</td> <td data-bbox="1114 1272 1385 1312">คณะกรรมการบริษัท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 1312 533 1361">3</td> <td data-bbox="533 1312 976 1361">ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง</td> <td data-bbox="976 1312 1114 1361">ปีละครั้ง</td> <td data-bbox="1114 1312 1385 1361">ฝ่ายบริหารความเสี่ยง</td> </tr> </tbody> </table>	การทบทวนวัตถุประสงค์ของบริษัท	บริษัทอาจเลือกปรับหรือยกเลิกวัตถุประสงค์ของบริษัทในบางหัวข้อ	การทบทวนแผนกลยุทธ์	บริษัทอาจเลือกปรับแผนกลยุทธ์โดยอาจเลือกใช้แผนกลยุทธ์ที่บริษัทเคยนำมาพิจารณาก่อนหน้า หรือคิดแผนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน	การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	บริษัทอาจทบทวนหรือปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน	การปรับแผนการจัดการความเสี่ยง	บริษัทอาจพิจารณาเปลี่ยนแปลงแผนการจัดการความเสี่ยงหรือเพิ่มการจัดการความเสี่ยงเพื่อทำให้ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ข้อ	หัวข้อการทบทวน	ความถี่	ผู้ดำเนินการ	1	ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง	ปีละครั้ง	คณะกรรมการบริษัท	2	ทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ปีละครั้ง	คณะกรรมการบริษัท	3	ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง	ปีละครั้ง	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
การทบทวนวัตถุประสงค์ของบริษัท	บริษัทอาจเลือกปรับหรือยกเลิกวัตถุประสงค์ของบริษัทในบางหัวข้อ																								
การทบทวนแผนกลยุทธ์	บริษัทอาจเลือกปรับแผนกลยุทธ์โดยอาจเลือกใช้แผนกลยุทธ์ที่บริษัทเคยนำมาพิจารณาก่อนหน้า หรือคิดแผนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน																								
การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	บริษัทอาจทบทวนหรือปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน																								
การปรับแผนการจัดการความเสี่ยง	บริษัทอาจพิจารณาเปลี่ยนแปลงแผนการจัดการความเสี่ยงหรือเพิ่มการจัดการความเสี่ยงเพื่อทำให้ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้																								
ข้อ	หัวข้อการทบทวน	ความถี่	ผู้ดำเนินการ																						
1	ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง	ปีละครั้ง	คณะกรรมการบริษัท																						
2	ทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ปีละครั้ง	คณะกรรมการบริษัท																						
3	ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง	ปีละครั้ง	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง																						

2.1.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

องค์กรต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและกระบวนการที่กำหนด การบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกที่ต้องได้รับการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
<p>1) การสื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง</p>	<p>บริษัทต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารเชิงรุกอย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามประเด็นต่าง ๆ เช่น ความเปลี่ยนแปลงในระดับความเสี่ยง ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง หรือ ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในบริษัท เป็นต้น การติดตามการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของงานเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรกำหนดให้การติดตามเป็นวาระหนึ่งในการหารือในที่ประชุมต่าง ๆ เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมคณะทำงาน รายงานรายเดือนสำหรับผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องทำให้มีข้อมูลความเสี่ยงที่ตรงตามความต้องการ และสามารถชี้เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที</p> <p>ในบางกรณี ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอาจมีความเหมาะสมมากกว่า เช่น สำหรับความเสี่ยงที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน อาจมีการหารือและรายงานความเสี่ยงทางโทรศัพท์เพื่อตัดสินใจและจัดการความเสี่ยงทันที เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นจากการรายงานตามช่องทางที่เป็นทางการ</p> <p>ตัวอย่างของกิจกรรมการติดตามความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าของความเสี่ยงติดตามผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจดำเนินการโดยการบันทึกและการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกิจกรรมการติดตามความเสี่ยง โดยอาจวัดจากระยะเวลาหรือความก้าวหน้าของกิจกรรม เป็นต้น 2. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/คณะทำงาน ประสานงานกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงทุกเดือน 3. ผู้บริหารติดตามผลและดูแลกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงผ่านการประชุมตามปกติ หรือการประชุมเฉพาะกิจ 4. การประชุมของคณะทำงานในการติดตามผลเฉพาะเรื่อง เพื่อสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น 5. การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น การพิจารณาจาก Key Performance Indicator (KPI), Scorecard หรือ Milestone 6. การพิจารณาและวิเคราะห์จากรายงานเหตุการณ์ร้ายแรงหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด 7. การสำรวจผลการดำเนินการหรือการเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่าง ๆ (Benchmarking) 8. การสำรวจความเห็นของผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการความเสี่ยง 9. ผลการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นการสอบทานการปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือขั้นตอนที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยง <p>การติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>การติดตามความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง เป็นรูปแบบที่สามารถทำได้โดยง่าย โดยเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามว่า การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนงานและกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วบันทึกสถานะของการติดตามว่าดำเนินการแล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการ ดำเนินการล่าช้ากว่าที่กำหนด หรือยังไม่เริ่มดำเนินการ วัดฤประสงค์หลักของการติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ - เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนจัดการความเสี่ยงและการลดลงของระดับความเสี่ยง

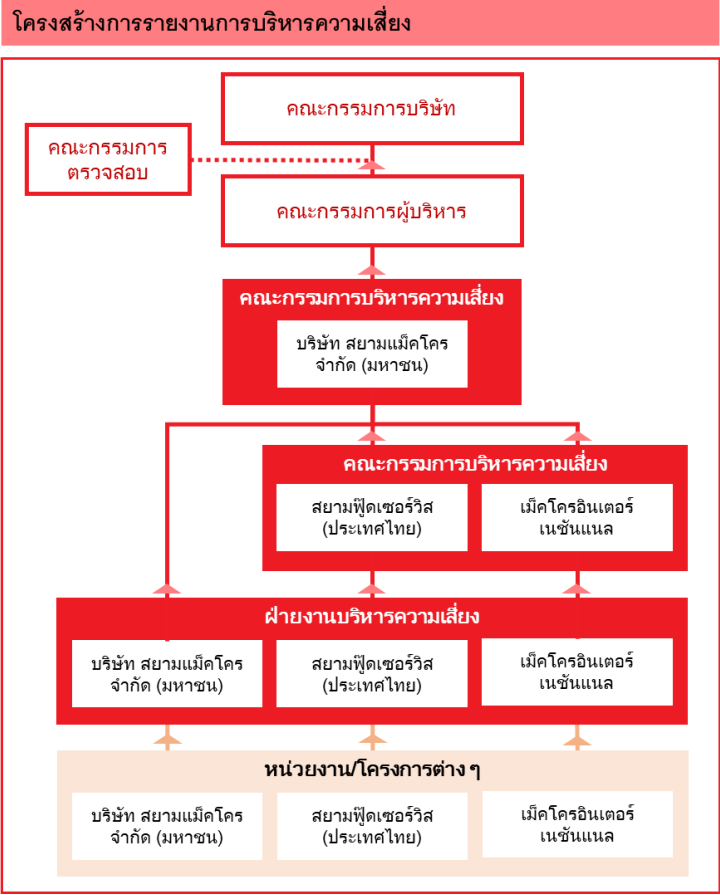
ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อประเมินความเพียงพอของแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ในกรณีที่แผนจัดการความเสี่ยงไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือปรับปรุงแผนจัดการความเสี่ยงเดิม - เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงเดิมเนื่องจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป <p>ความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมที่เคยใช้ได้ดีอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรืออาจมีการละเลยการปฏิบัติกิจกรรมการควบคุมนั้น รวมทั้งอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่าง ๆ ด้วย ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย ผู้บริหารต้องประเมินการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพ แบบฟอร์มที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง</p>

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ																							
2) การรายงานความเสี่ยง	<p>หลักการจัดทำรายงานความเสี่ยง</p> <p>ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องได้รับการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำรายงานต้องกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และอยู่ในรูปแบบที่ทำให้การติดตามผลการจัดการความเสี่ยงของบริษัทมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเบื้องต้น การรายงานจะมุ่งเน้นภาพรวมความเสี่ยงที่สำคัญและกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง หลังจากได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติแล้วระยะหนึ่ง บริษัทอาจปรับรูปแบบหรือความถี่ในการรายงาน เช่น รายงานประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญทุกเดือน และรายงานสถานะความเสี่ยงในภาพรวมทุกไตรมาส เป็นต้น การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะทำให้</p> <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการบริษัท เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ - หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ และสามารถประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน - หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงสามารถมั่นใจได้ว่าการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญมีประสิทธิผล หรือควรจัดให้มีมาตรการเพิ่มเติม <p>รายงานและความถี่ของการรายงาน</p> <table border="1" data-bbox="491 952 1369 1303"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>รายงาน</th> <th>ผู้รับผิดชอบ</th> <th>ความถี่ของการรายงาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>ความเสี่ยงระดับองค์กร</td> <td>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</td> <td>อย่างน้อยทุกไตรมาส</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>ทะเบียนความเสี่ยง</td> <td rowspan="2">ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/คณะทำงาน</td> <td>อย่างน้อยทุกไตรมาส</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>แผนภาพความเสี่ยง</td> <td>อย่างน้อยทุกไตรมาส</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>รายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง</td> <td>เจ้าของความเสี่ยง</td> <td>อย่างน้อยทุกไตรมาส</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>รายงานดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยง</td> <td>เจ้าของความเสี่ยง</td> <td>อย่างน้อยทุกไตรมาส</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	รายงาน	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ของการรายงาน	1.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส	2.	ทะเบียนความเสี่ยง	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/คณะทำงาน	อย่างน้อยทุกไตรมาส	3.	แผนภาพความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส	4.	รายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส	5.	รายงานดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส
ลำดับ	รายงาน	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ของการรายงาน																					
1.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส																					
2.	ทะเบียนความเสี่ยง	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/คณะทำงาน	อย่างน้อยทุกไตรมาส																					
3.	แผนภาพความเสี่ยง		อย่างน้อยทุกไตรมาส																					
4.	รายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส																					
5.	รายงานดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	อย่างน้อยทุกไตรมาส																					

ขั้นตอน	รายละเอียดการนำไปปฏิบัติ
---------	--------------------------

แผนภาพแสดงการรายงานความเสี่ยง

ฝ่ายงานบริหารความเสี่ยงจัดทำแผนภาพความเสี่ยงและทะเบียนความเสี่ยง ติดตาม รายงานความคืบหน้าแผนการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและโครงการต่าง ๆ และ นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สยามฟู้ดเซอร์วิส (ประเทศไทย) และแมคโคร อินเตอร์เนชันแนล จะรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท สยามแมคโคร จำกัด (มหาชน) จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท สยามแมคโคร จำกัด (มหาชน) รายงานต่อคณะกรรมการผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับรายงานความเสี่ยงที่สำคัญ กิจกรรมและผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง



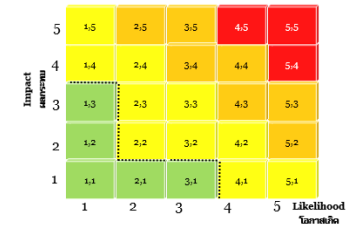
หมายเหตุ
การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงอาจพิจารณาเชิญเจ้าของความเสี่ยงเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงและนำเสนอประเด็นความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง

3. ภาคผนวก

3.1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการติดตามความเสี่ยง

แบบฟอร์มติดตามการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความเสี่ยงได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่บริษัทสูญเสียผู้ขายหลักของบริษัท ส่งผลกระทบให้สินค้าขาด
Root cause	ผู้ขายหลักของบริษัทเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเปิดช่องทางการขายของตัวเอง
เจ้าของความเสี่ยง	ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง
ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ	↑ เพิ่มขึ้น ↓ ลดลง ↔ เท่าเดิม



แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ความคืบหน้าของการจัดการ	กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
1. ทำโปรโมชั่นผลิตภัณฑ์ทดแทน เพื่อให้ลูกค้าเพิ่มความสนใจและผลักดันยอดขาย	ดำเนินการแล้วเสร็จ	-	ฝ่ายการตลาด
2. เร่งจัดหาผู้ขายเจ้าอื่นมาทดแทน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ธันวาคม 25XX	ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง
3.			

3. ภาคผนวก

3.2 นิยามศัพท์เฉพาะ

คำศัพท์		คำอธิบาย
Business unit / Departmental risk	ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย หน่วยงาน และโครงการ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยฝ่าย หน่วยงาน และโครงการ หรือสามารถควบคุมได้โดยระบบการควบคุม ภายในที่มีอยู่
Control activity	กิจกรรมการควบคุม	นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่บุคลากรนำไปถือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็น การปฏิบัติโดยตรงหรือโดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วย เพื่อให้แน่ใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้
COSO	The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission	คณะกรรมการที่เป็นผู้จัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเชิงบูรณาการและกรอบการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ดังนี้ 6. American Accounting Association 7. American Institution of Certified Public Accountants 8. Financial Executives International 9. Institute of Management Accountants 10. The Institute of Internal Auditors
Corrective controls	การควบคุมเชิงแก้ไข	การควบคุมที่ช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้เข้าสู่ภาวะปกติ หรือช่วยลด ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เชิงลบ หรือความผิดพลาดต่าง ๆ
Detective controls	การควบคุมเชิงค้นหา	การดำเนินการเพื่อค้นหากิจกรรม เหตุการณ์ หรือความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม
Enterprise Risk Management	การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการกับการกำหนด กลยุทธ์และผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งองค์กร จัดให้มีขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณค่า ขององค์กร
Impact	ผลกระทบ	ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงซึ่งส่งผลต่อแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ที่กำหนดขึ้น ผลกระทบสามารถพิจารณาได้จากหลายด้าน เช่น - ผลกระทบด้านการเงิน - ผลกระทบด้านชื่อเสียง - ผลกระทบด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

คำศัพท์		คำอธิบาย
Inherent Risk	ความเสี่ยงที่มีอยู่	ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใด ๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ
Internal Control	การควบคุมภายใน	กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำมาใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร การควบคุมภายในได้รับการออกแบบมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> • ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน • ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน • การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
Likelihood	โอกาสเกิด	ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือความถี่ของการเกิดเหตุการณ์
Monitoring	การติดตามผล	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์ หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อบ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
Preventive controls	การควบคุมเชิงป้องกัน	การดำเนินการเพื่อป้องกันเหตุการณ์ หรือความผิดพลาดที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น
Reasonable Assurance	การให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล	แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าจะการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะได้รับการออกแบบมาดีหรือนำมาใช้ได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ เนื่องมาจากข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง
Residual Risk	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
Risk	ความเสี่ยง	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	ประเภทและจำนวนความเสี่ยงในภาพรวม (on a broad level) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับเพื่อแสวงหาคุณค่าขององค์กร
Risk Assessment	การประเมินความเสี่ยง	กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
Risk Factor	ปัจจัยเสี่ยง	ต้นเหตุที่แท้จริง (Root cause) หรือที่มาของความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จากปัจจัยภายในและภายนอก ได้แก่ กฎข้อบังคับขององค์กร กระบวนการทำงาน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลูกค้า คู่แข่ง เป็นต้น
Risk Identification	การบ่งชี้/ระบุความเสี่ยง	กระบวนการกำหนดความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (what) รวมถึงสาเหตุ (why) และลำดับเหตุการณ์ (how)

คำศัพท์		คำอธิบาย
Risk Map	แผนภาพความเสี่ยง	แผนภาพที่แสดงความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยง โดยแสดงระดับของ โอกาสเกิด และ ผลกระทบ
Risk Owner	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และกำหนดเวลาที่คาดว่าจะ การปฏิบัติตามแผนฯ จะแล้วเสร็จ และติดตามความคืบหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และรายงานต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้ที่ควรเป็นเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นโดยตรง
Risk Register	ทะเบียนความเสี่ยง	เอกสารการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง รายละเอียดความเสี่ยง มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน ผลการประเมินความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ แผนจัดการความเสี่ยง และกำหนดการแล้วเสร็จ
Risk Response	การตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง	การคัดเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ (1) การยอมรับความเสี่ยง (2) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (3) การติดตามความเสี่ยง (4) การลดความเสี่ยง และ (5) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง
Stakeholders	ผู้มีส่วนได้เสีย	กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน พนักงาน ลูกค้า และผู้ขาย

ที่มา: (1) <http://www.coso.org>

(2) กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง.—กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551

(3) COSO (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, June 2017)