



BBGI PUBLIC COMPANY LIMITED



RISK MANUAL

คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กร

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ประจำปี 2567
จัดทำโดย ฝ่ายยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร
วันที่ 27 พฤศจิกายน 2567

คำนำ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล บริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแล และบริหารความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือการปล่อยมลภาวะอื่นๆ โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน มาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขภาพของแรงงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับชุมชนรอบข้าง ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวทำให้มั่นใจว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายทั่วทั้งองค์กร โดยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล COSO ERM และ ISO 31000 มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของปัจจัยภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และสังคม รวมถึงจากปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ด้วยการบริหารจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการ เพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และสร้างศักยภาพในการมีภูมิคุ้มกันและสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงมีความมุ่งมั่นที่จะปลูกฝังระบบการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ทุกหน่วยงาน ทั้งผู้บริหารและพนักงาน โดยสื่อสารผ่าน “คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรของ บีบีจีไอ” ฉบับนี้ ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 โดยได้ปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึงและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ฉบับนี้ ให้ความทันสมัย ชัดเจน และสะดวกต่อการใช้งานในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและพนักงานทุกคน โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ต่อไป

อนุมัติโดย มติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล

ในการประชุม เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2567

สารบัญ

บทที่ 1: บททั่วไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยง บริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน).....	3
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร.....	4
หน้าที่และความรับผิดชอบ.....	5
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	7
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง.....	8

บทที่ 2: แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Process).....	9
ระดับการจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร	10
กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....	11

บทที่ 3: ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....	12
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting/Establishing the Context)	12
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	13
3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation / Risk Treatment).....	18
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting).....	20

บทที่ 4: รูปแบบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management).....	25
การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน (Project Risk Management).....	27
ความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร (Portfolio View of Risk).....	29

ภาคผนวก

คำนิยาม	31
---------------	----

บทที่ 1: บททั่วไป

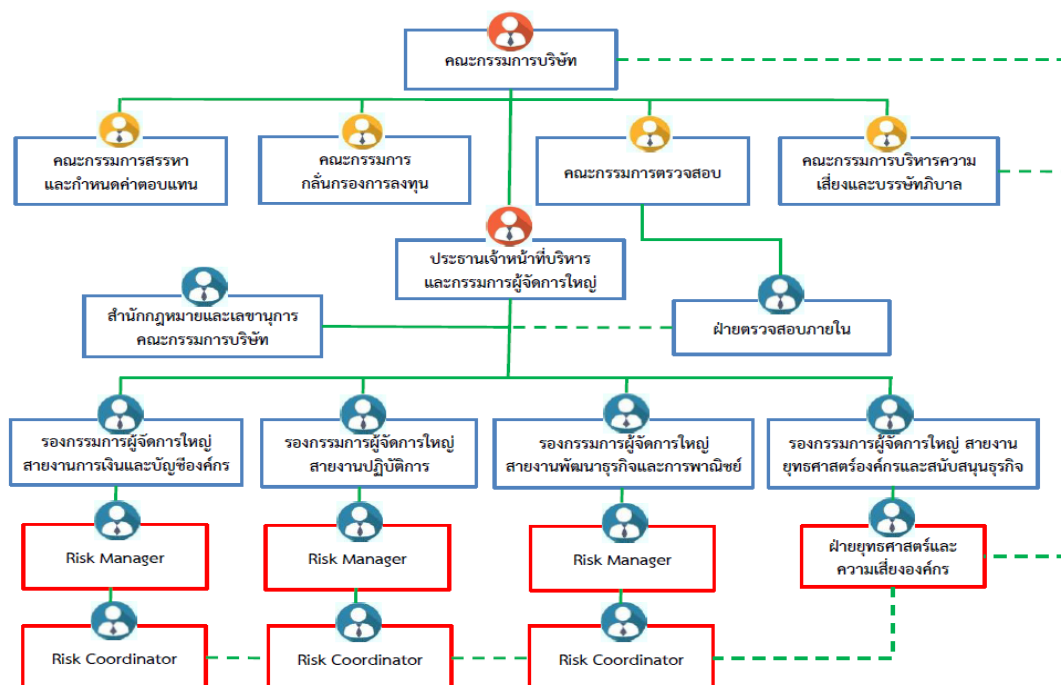
นโยบายการบริหารความเสี่ยง บริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน)

บริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ ต่อมาบริษัทฯ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล COSO ERM และ ISO 31000 มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่รับผิดชอบ และมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาลกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ดังนี้

1. บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง โดยจะต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
2. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และมีการบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี เพื่อช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง ต่อผลการดำเนินงานโดยรวม และเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ
3. ดำเนินการและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
5. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการสนับสนุน ผลักดันให้บริษัทย่อยและบริษัทร่วมตระหนักและให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
6. กรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน มีการตรวจสอบ ติดตาม และวัดผลการดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน และสอดคล้องกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล
7. กรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risk) และความเสี่ยงเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) โดยมีการตรวจสอบ ติดตาม และวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero)

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล (Risk Management and Corporate Governance Committee, RMC) ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ทั้งนี้ ได้จัดให้มีหน่วยงานกลางคือ ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กร (Strategy and Risk Management, SR) รวมถึงหน่วยงานควบคุมภายใน หรือ Internal Control เป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีโครงสร้างดังนี้



หมายเหตุ : Risk Manager - ผู้อำนวยการโดยตำแหน่งหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย
Risk Coordinator - มอบหมายหน้าที่โดยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล

1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
2. พัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กร
4. ดูแลให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในคราวถัดไป
6. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

2. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและสร้างความมั่นใจว่าบริษัทฯ มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

3. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและสร้างความมั่นใจว่าบริษัทฯ มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจว่าผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในสายงานของตน

4. ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. เป็นผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล และรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย
2. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยงานต่างๆ และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาลเพื่ออนุมัติ
3. ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล
4. ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ระบุและประเมินความเสี่ยงทุกประเภททั่วทั้งองค์กร
5. วิเคราะห์ผลประโยชน์ของทางเลือกการบริหาร ควบคุมความเสี่ยงและค่าใช้จ่าย ต้นทุนการบริหาร เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีควบคุม
6. จัดทำรายงานความเสี่ยงเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. ร่วมกับหน่วยงาน ทบทวนความเสี่ยงอย่างมีมาตรฐานและเป็นระบบ
8. ติดตามและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี โดยเฉพาะการมุ่งพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมาตรฐานสากล

9. พัฒนาระบบการจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยให้ความผันผวนในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์น้อยที่สุด
10. จัดทำ ทบทวน อนุมัติแผนจัดการความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการของสายงานประจำปีที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิง กลยุทธ์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ Financial & Market, Leadership & Governance, Workforce, Customer, Product & Process ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง
11. ทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์รองรับ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง
12. รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล
13. ส่งเสริมและให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วองค์กร

5. ฝ่ายงานตรวจสอบภายใน

1. ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเพื่อให้ความเชื่อมั่น (Assurance Service) ว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง
2. สื่อสารกับฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงหน่วยงาน Internal Control เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk-based Internal Audit) และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯและบริษัทย่อย ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหาย และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม
2. ตรวจสอบ ติดตาม และวัดผลการดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัทรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล
3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบไปด้วยฝ่ายยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร หน่วยงาน Internal Control และผู้ควบคุม ติดตาม และประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน (Risk Manager & Risk Coordinator) ทำหน้าที่ร่วมกันในการบริหารและจัดการความเสี่ยงขององค์กร

7. หน่วยงานควบคุมภายใน (Internal Control)

1. วางกรอบการควบคุมภายในให้ครอบคลุมทุกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร เช่น กระบวนการผลิต, กระบวนการขายสินค้า และกระบวนการจัดซื้อ/จัดหา/จัดจ้าง เป็นต้น โดยผ่านกระบวนการประเมินและการควบคุมภายในด้วยตนเอง เรียกว่า Control Self-Assessment (CSA) รวมถึงติดตามและรายงานการทบทวนข้อมูลเป็นประจำ ซึ่งดำเนินการตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมที่กำหนดไว้
2. ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในแก่บริษัทและบริษัทย่อยให้สำเร็จตามแผนจัดการความเสี่ยง
3. สร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร โดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นประจำ

4. ติดตามและรายงานข้อมูลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหาร และจัดการบริษัท, คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล

8. ผู้จัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Manager)

1. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
2. ส่งเสริมพนักงานในสายงานและส่วนงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
3. สร้างความมั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วน และมีการทบทวนในการประชุมสายงานเป็นประจำ

9. ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง (Risk Coordinator)

1. ให้คำปรึกษา พร้อมทั้งประสานงานให้สายงานดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยมีการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันหรือลดระดับความเสี่ยง
2. ช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงทุกระดับ
3. ติดตามและรายงานความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงระดับสายงานและส่วนงาน
4. ประสานงานกับฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กร และหน่วยงาน Internal Control

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาส เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายและด้านภาพลักษณ์องค์กร

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในตัวอย่างเช่น ความผิดพลาดของข้อมูล ความเสียหายต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การทุจริต การลงทุนใหม่ ความผันผวนด้านราคาและอัตราแลกเปลี่ยน หรือภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยง คือ การใช้วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และประสบการณ์ควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมาย การวางยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อประเมินผลกระทบ มูลค่าความเสียหาย และป้องกันหรือลดทอนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการป้องกันหรือลดโอกาสเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่ไม่คาดหวัง (Risk) ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวก (Opportunity) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดย

1. สามารถประเมินปัจจัยเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง ในภาพรวม และจัดการแบบบูรณาการ
2. สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง
3. คณะกรรมการและผู้บริหารมีความมั่นใจในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนธุรกิจโดยมีความเสี่ยงที่เหลือน้อยในระดับที่ยอมรับได้
4. สนับสนุนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) สามารถเพิ่มมูลค่าของกิจการและสร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล เกิดจากปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

- **การสนับสนุน** - ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
- **กระบวนการ** - มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรได้ตลอดเวลา และสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- **บุคลากร** - การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือ และการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับ โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- **การสื่อสาร** - มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยจัดให้มีการอบรม และใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2: แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Process)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน) ได้นำหลักการของ COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการพัฒนากระบวนการที่นำมาปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทาง มาตรการที่ใช้ในการควบคุมบริหารความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยง เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสร้างความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดความเสี่ยงขององค์กรแต่ละปี จะวิเคราะห์ประมวลผลจากสิ่งต่างๆ คือ

1. การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจระยะยาว 5 ปี และปัจจัยเสี่ยงต่อโครงการหรือแผนงานหลักที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานไม่บรรลุผลสำเร็จ
2. การวิเคราะห์ประมวลข้อมูลแนวโน้มสถานการณ์เศรษฐกิจของโลกและประเทศไทยในปีถัดไป ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผลการดำเนินการในแต่ละปีของบริษัทฯ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยง ทั้งภายในและภายนอกต่างๆ
4. ประเด็นข้อคิดเห็นต่างๆ จากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบริษัทภิบาล และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจประเมินภายนอก
5. ผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) อุปสรรคหรือ Lesson Learn หลังการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

ระดับการจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ได้แบ่งระดับการจัดทำการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงาน ระดับโครงการ และระดับกระบวนการทำงาน/หน่วยงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในทุกระดับของการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ดังนี้

- ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk)

ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจในระดับองค์กรโดยภาพรวมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เช่น ความผิดพลาดในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ความผันผวนของราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ/กฎหมาย รวมถึงการต่อต้านจากสังคมและชุมชน เป็นต้น

- ความเสี่ยงระดับกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงาน (Business Group/Unit Risk)

ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานในแต่ละกลุ่มธุรกิจ/สายงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เช่น ความผิดพลาดในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร โครงการ/กิจกรรมที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรืออาจทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง

- ความเสี่ยงโครงการ (Project Risk)

ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินการโครงการไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา ได้รับผลตอบแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ/หรือทำให้ใช้เงินลงทุนในโครงการสูงกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ การตัดสินใจลงทุนในโครงการต่างๆ ต้องมีการวิเคราะห์โครงการให้ชัดเจน โดยการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบถูกต้องเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการนั้นจะบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยไม่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม สังคมและชุมชน เนื่องจากความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการอาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน

- ความเสี่ยงระดับกระบวนการทำงานหรือหน่วยงาน (Function Risk)

ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานในแต่ละกระบวนการทำงานซึ่งสนับสนุนเป้าหมายของสายงานและองค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานนั้นๆ การพิจารณาความเสี่ยงและเพิ่มแผนการจัดการที่ดี เช่น การกำหนดอำนาจอนุมัติที่ชัดเจน การตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำ Control Self-Assessment (CSA) ในระดับนี้ จะช่วยลดความผิดพลาดซ้ำๆ ที่เกิดขึ้นหรือความเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงองค์กร การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management)

เป็นการประเมินความเสี่ยงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแนวโน้มในอนาคต (Future Trend) ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเพื่อให้อย่างมั่นใจว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งในการ บริหารความเสี่ยงนี้จะถูกถ่ายทอดและจัดทำควบคู่กับเป้าหมายกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร/กลุ่มธุรกิจ สายงาน ส่วนงาน สำหรับการบริหารความเสี่ยงในระดับกระบวนการ เป็นการประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการทำงานเพื่อหาจุดที่มีความ เสี่ยงหรือโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ข้อผิดพลาดร้ายแรง อุบัติเหตุหรือการขาดประสิทธิภาพ ฯลฯ และจัดให้มีการ ควบคุม ป้องกัน หรือการตรวจสอบที่เหมาะสม

- การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน (Project Investment Risk Management)

โครงการลงทุนทุกโครงการ จะต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามระยะเวลาการดำเนินโครงการนั้นๆ ตาม ความเหมาะสม และประเมินต้นทุนทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น โดยโครงการลงทุนที่ต้องได้รับการ เห็นชอบและรับการอนุมัติการลงทุนจากคณะกรรมการบริษัท ต้องได้รับความเห็นชอบแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล ก่อนการนำเสนอพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

- การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

เป็นการประเมินความเสี่ยงจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้ และจัดทำแผน บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจร่วมกับแผนระงับเหตุฉุกเฉินของหน่วยงานด้านความปลอดภัยเพื่อเตรียมความพร้อมด้าน ทรัพยากรและกลยุทธ์รองรับกรณีเกิดวิกฤตการณ์ โดยจัดให้มีการติดตามและทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไป คู่มือ บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Risk Management)

เป็นการประเมินความเสี่ยงหรือโอกาสในด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Risk) แบ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงกายภาพ หรือ Physical Risk และความเสี่ยงในการเปลี่ยนผ่านหรือ Transition Risk

- การบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk Management)

เป็นการประเมินความเสี่ยงหรือโอกาสด้านความยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อที่สำคัญดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Health & Safety Risk) เป็นการประเมินในเรื่องการดูแล และ ใส่ใจด้านบุคคล ให้มีสุขภาพดี และป้องกันการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Risk) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชนของพนักงานในองค์กร คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนท้องถิ่น
3. ความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ESG (ESG Related Risk) เป็นการประเมินความเสี่ยงหรือโอกาสจากเหตุการณ์ หรือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในอีกสามถึงห้าปีข้างหน้า และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งติดตามความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งในระยะ ปานกลางจนถึงระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และช่วยให้บริษัทฯ สามารถ บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์และทิศทางตามที่กำหนดไว้

บทที่ 3: ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting/Establishing the Context)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร กลุ่มธุรกิจ/กลุ่มงาน ฝ่าย ส่วนงานหรือในกระบวนการทำงาน จะต้องสอดคล้องตอบสนองหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) นโยบายและเป้าหมายหลักขององค์กร

โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรจะระบุถึงสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นคาดหวังว่าจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องแสดง ให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ไม่ใช่ “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ยังสามารถกำหนดได้จากแผนงานใหม่ตามทิศทางธุรกิจองค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติประจำเพื่อให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ นอกจากนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรจะคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ขององค์กรด้วย

กระบวนการเชื่อมโยงระดับความเสี่ยงต่างๆ ขององค์กร



(สามารถประยุกต์ใช้กับโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามการขยายตัวของธุรกิจ)

นอกจากนี้องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยใช้หลัก “SMART”

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| • S pecific | เฉพาะเจาะจง |
| • M easurable | สามารถวัดได้ |
| • A lignment | สอดคล้องกับนโยบายหรือเป้าหมายหลัก |
| • R ealistic | สามารถทำให้สำเร็จผลได้จริง |
| • T ime-bound | มีช่วงเวลากำกับที่แน่นอน |

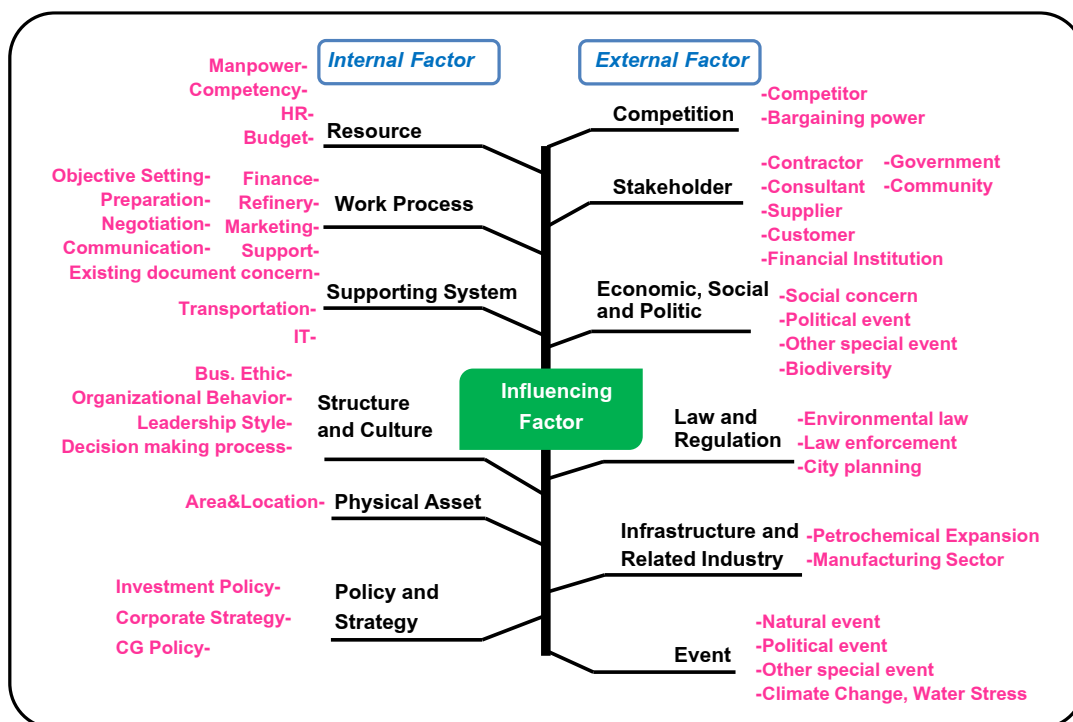
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงทั้งหลายที่องค์กรต้องเผชิญเกิดขึ้นโดยมี เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ที่มาจากปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factor) เช่น วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร หรือ อาจมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factor) เช่น เทคโนโลยี การเมือง ภาวะเศรษฐกิจและการเงิน

เหตุแห่งความเสี่ยงที่มีลักษณะต่างๆ แสดงได้เป็นตัวอย่างภาพดังนี้



โดยบริษัทฯ ได้จัดแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 กลุ่ม (SOFR) ได้แก่ ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategy) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operation) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial) และความน่าเชื่อถือ (Reputation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ดังนี้

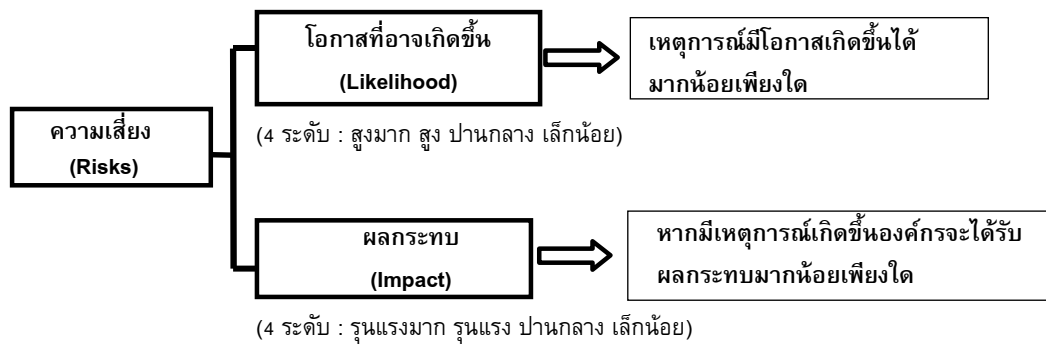
- **ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้หรือความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น แนวโน้มโลกที่เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี คู่แข่ง นโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงจากการลงทุนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือแผนระยะยาว เช่น ความผันผวนของราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

- **ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการปฏิบัติการ กระทบต่อด้านการผลิต รวมถึง ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ ทั้งเรื่องปริมาณ คุณภาพ บุคลากร ระบบการทำงาน และการขาดการควบคุมกระบวนการทำงานที่ดี ก่อเกิดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน กระทบเป้าหมายธุรกิจ
- **ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจทางการเงิน และราคาน้ำมัน เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย หรือสภาพคล่อง อัตราภาษี รวมทั้งความเสี่ยงด้านการบริหารกระแสเงินสดในการดำเนินงาน
- **ความเสี่ยงทางความน่าเชื่อถือ (Reputation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่โรงงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย (Safety and Health Risk) ทั้งนี้ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ดังนี้
 - **ความเสี่ยงต่อการเกิดทุจริตคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ การฝ่าฝืนกฎหมาย จริยธรรม ระเบียบหรือนโยบายของบริษัทฯ เพื่อการแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้ ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเรียกรับ เสนอ หรือให้ทรัพย์สิน รวมถึงประโยชน์อื่นใดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบุคคลอื่นใดที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ เป็นต้น
 - **ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ เช่น กฎระเบียบตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สิ่งที่สำคัญของการระบุและบ่งชี้ความเสี่ยง คือ การบ่งชี้ความเสี่ยงจากต้นเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ไม่ใช่ผลที่ตามมา (Consequence) ในขั้นตอนนี้ มักพบว่ามีปัญหา (Existing Problem) ซึ่งต้องถูกแก้ไขมาปะปนกับความเสี่ยงที่ต้องมีการเฝ้าระวัง จึงอาจทำให้การบริหารความเสี่ยงถูกทำให้ผิดวัตถุประสงค์ไปได้ ดังนั้นจึงควรแยกแยะปัญหาออกจากความเสี่ยงก่อนในเบื้องต้น

โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากโอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นๆ หากพบว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดที่แน่นอนจะสามารถสรุปได้ว่าเป็น “ปัญหา” แต่หากปัจจัยนั้นมีโอกาสทั้งที่จะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ นั่นจะสรุปว่าเป็น “ความเสี่ยง” แล้วจึงนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวไประบุเป็น Risk Statement ตามความเหมาะสมเพื่อหามาตรการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) คือ การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใดๆ (Inherent Risk) ภายใต้กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยทำการประเมินระดับความรุนแรง ครอบคลุมถึงความมากน้อยของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ โดยบริษัทฯ จัดแบ่งระดับของโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบเป็น 4 ระดับ ดังนี้



ตัวอย่าง เกณฑ์การวัดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)

ระดับ		หลักเกณฑ์การวัด
4	สูงมาก	- มีโอกาสเกิด >80% - น่าจะเกิดในปี - เคยเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากในการทำงานที่ผ่านมา
3	สูง	- มีโอกาสเกิด >50-80% - อาจเกิดขึ้น - เคยเกิดขึ้นหลายครั้งในการทำงานที่ผ่านมา
2	ปานกลาง	- มีโอกาสเกิด 20-50% - อาจเกิดขึ้นโดยขึ้นอยู่กับปัจจัย - เคยเกิดขึ้นบางครั้งในการทำงานที่ผ่านมา
1	น้อย	- มีโอกาสเกิด < 20% - ไม่น่าเกิดในปี - แทบไม่เกิดขึ้นเลยในการทำงานที่ผ่านมา

ตัวอย่าง เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านการเงินและตลาด (Financial & Market) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership & Governance) ด้านบุคลากร (Workforce) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product & Process) โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดผลกระทบแต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลกระทบด้านการเงินและตลาด (Financial & Market) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงอาจที่ส่งผลกระทบต่อ

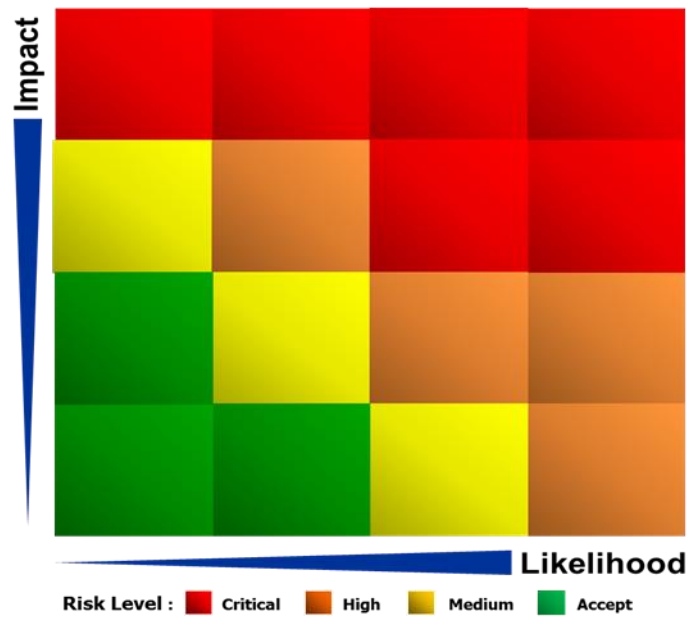
- เป้าหมายทางการเงินของบริษัทฯ (Profitability)
- ตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน (Shareholder's Expected Return & Financial Ratio)
- การเติบโตทางตลาด ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด (Existing Market Share Growth)
- ผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการนวัตกรรม (Profitability from Innovation)

2. **ผลกระทบด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership & Governance)** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงอาจที่ส่งผลกระทบต่อ
 - การสนับสนุนชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Community Engagement & Corporate Social Responsibility)
 - สิ่งแวดล้อม (Environment)
 - การสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ (Strategic Objective, Deployment & Communication)
 - ความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแลองค์กร (Good Governance)
3. **ผลกระทบด้านบุคลากร (Workforce)** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงอาจที่ส่งผลกระทบต่อ
 - อัตรากำลังบุคลากร (Capacity)
 - ขีดความสามารถและการพัฒนาบุคลากร (Capability & Workforce Development)
 - บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate)
 - ความผูกพันของบุคลากร (Engagement)
4. **ผลกระทบด้านลูกค้า (Customer)** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงอาจที่ส่งผลกระทบต่อ
 - ความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction / Dissatisfaction)
 - การสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ (Relationship, Retained Customer & Customer Activities)
5. **ผลกระทบด้านด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product & Process)** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงอาจที่ส่งผลกระทบต่อ
 - คุณภาพสินค้าและงานบริการ (Quality of Products and Services)
 - ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (Effectiveness / Efficiency of Production)
 - การก่อสร้าง การขยายกำลังการผลิต การขยายฐานการตลาด (Construction and Network Expansion)
 - ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety & Emergency Preparedness)
 - การพัฒนากระบวนการ สินค้า โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Innovation & Project Development)

ทั้งนี้ ในการกำหนด Likelihood และ Impact ระดับ 1-4 จะต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น โดยอาจอ้างอิงถึง ข้อมูลในอดีต ภาพเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การจัดทำแบบจำลองความน่าจะเป็น การสัมภาษณ์ หรือการจัดทำตัวชี้วัดเปรียบเทียบ เป็นต้น

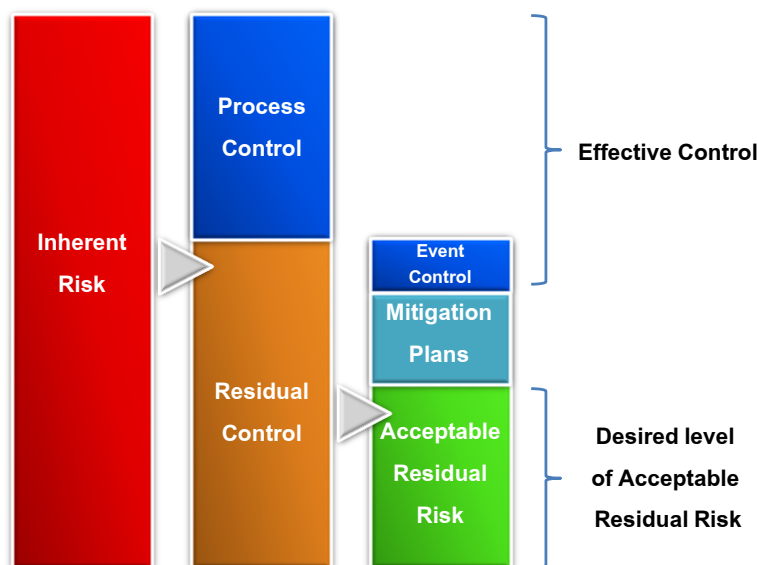
2.3 การวัดระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation) การวัดระดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

-  - สูงมาก (Critical) ความเสี่ยงสูงมากยอมรับไม่ได้ เพราะมีผลกระทบต่อองค์กรต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการและดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อลดระดับความเสี่ยง
-  - สูง (High) ความเสี่ยงสูงยอมรับไม่ได้ เพราะมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
-  - ปานกลาง (Medium) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีมาตรการดูแล แก้ไข ป้องกัน เพื่อลดความสูญเสีย
-  - ต่ำ (Accept) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีผลกระทบต่อองค์กรเพียงเล็กน้อย



อย่างไรก็ดี ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีโอกาสที่จะเกิดสูงมากถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อย แต่ในภาพรวมอาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมีสาระสำคัญต่อบริษัทฯ ได้ (Black Swan Risks Management)

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation / Risk Treatment)



เมื่อเริ่มต้นที่มีได้มีการบริหารความเสี่ยง บริษัทฯ คงมีความเสี่ยงอยู่ระดับหนึ่ง (Inherent Risk) ต่อมาบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการทบทวนความเสี่ยงระดับกระบวนการและปรับปรุงหรือควบคุมกระบวนการ (Process Control) ด้วยการจัดทำกิจกรรมควบคุม (Control Activity) เพื่อลดโอกาสเกิดของความเสี่ยงหรือความผิดพลาดในการทำงานต่างๆ

กิจกรรมควบคุม (Control Activity) หมายถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน กิจกรรมควบคุมเหล่านี้มีเป้าหมายหลักในการทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยลดความผิดพลาดต่างๆ ให้น้อยลง นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน สร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลและรายงานทางการเงิน/ปฏิบัติการต่างๆ การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการควบคุมดูแลทรัพย์สินขององค์กร ตัวอย่างกิจกรรมควบคุม เช่น

- การกำหนดวิธี ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (QIP Work Process) การกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงาน (Job Description JD) และอำนาจอนุมัติในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- การกำหนดให้มีขั้นตอนการตรวจสอบในแต่ละกระบวนการทำงาน
- การนำระบบ IT มาใช้ในการดำเนินงานแทนระบบ Manual
- การควบคุมการเข้าถึงและการตรวจนับทรัพย์สิน
- ฯลฯ

หลักในการกำหนดกิจกรรมควบคุมเหล่านี้ ควรปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน โดยความเข้มงวดของกิจกรรมควบคุมเหล่านี้ควรขึ้นกับการให้ความสำคัญ ระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ได้ประเมินไว้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

เมื่อองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงสำหรับกระบวนการทำงานปกติแล้ว ทำให้ความเสี่ยงลดลงระดับหนึ่ง องค์กรยังได้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่ปกติ ด้วยการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) เพื่อควบคุมเหตุการณ์ (Event Control) อีกด้วย

ทั้งนี้ ถ้าหน่วยงานประเมินแล้วว่ากิจกรรมควบคุมและแผนรองรับที่ได้จัดเตรียมไว้ยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ระดับของความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ หน่วยงานต้องจัดการความเสี่ยงโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต้องการหรือยอมรับได้ (Acceptable Residual Risk) ต่อไป

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน ด้วยหลักการ 4Ts ซึ่งได้แก่

การยอมรับ (Take)	ยอมรับความเสี่ยง ใช้วิธีการเดิมจัดการกับความเสี่ยง โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม
การควบคุม (Treat)	การหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการหรือลดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนาด้วยตนเอง หรือลดความเสี่ยงให้เหลือในระดับที่ต้องการ เช่น เพิ่มการจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย ฯลฯ โดยมีมาตรการรองรับ ดังนี้ - การแนะนำ (Directive) - การป้องกัน (Preventive) - การตรวจจับ (Detective) - การลดผลกระทบ (Reductive)
การโอนย้าย (Transfer)	การโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsource) หรือการหาผู้ร่วมแบ่งรับความเสี่ยง เช่น Partner หรือ Joint Venture
การหลีกเลี่ยง (Terminate)	ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นจึงทำให้ต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระดับความยอมรับในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (Degree of Acceptance)

ในการกำหนดแนวทางการจัดการ จะต้องทำการวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (Degree of Acceptance) โดยเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

Degree Of Acceptance	มาตรการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่	ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทางปฏิบัติ
Accepted	ตรงกับสาเหตุของ ความเสี่ยง และใช้ได้ผล	ผลดีอยู่แล้ว	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ดำเนินการต่อและเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลง
Mitigating	ตรงกับสาเหตุของ ความเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถใช้ได้ผลหรือยังใช้ไม่ได้จริง	ผลยังไม่ดี ต้องปฏิบัติตามแผนให้เข้มข้นขึ้น	ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	นำมาตรการที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดผลจริง หรือเพิ่มความเข้มข้น
Volatile	ไม่ตรงกับสาเหตุของ ความเสี่ยง	ผลยังไม่ดี ต้องหามาตรการ/แผนเพิ่ม	ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	เพิ่มมาตรการที่ตรงกับสาเหตุของความเสี่ยง
Unaccepted	ไม่มี	ต้องหามาตรการ/แผนเพิ่ม	ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	จัดทำมาตรการที่ตรงกับสาเหตุของความเสี่ยง

เมื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) และระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่ใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงที่หน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มีแผนจัดการความเสี่ยงเลยหรือกิจกรรมที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอแล้ว หน่วยงานต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ

ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis)

ในความเป็นจริงแล้ววิธีการจัดการความเสี่ยงต่างๆ วิธีนี้จะก่อให้เกิดต้นทุนทางตรงหรือทางอ้อมที่ต้องชั่งน้ำหนักเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาถึงต้นทุนเบื้องต้น (กระบวนการ คน และเทคโนโลยี) ในการออกแบบและดำเนินการตามวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เลือกใช้ รวมทั้งต้นทุนในการรักษาวิธีการจัดการความเสี่ยงให้ใช้ได้ต่อเนื่องในอนาคตด้วย ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือในเชิงคุณภาพ โดยใช้หน่วยวัดที่สอดคล้องกับที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องและช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมไม่ควรเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

การพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ และสามารถให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ระบุทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่สามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
2. ระบุประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงวิธีนั้นๆ ทั้งที่สามารถวัดเป็นตัวเงิน และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ เช่น การบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประหยัดเวลาหรือทรัพยากรในองค์กร การลดผลกระทบหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ฯลฯ
3. ระบุต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงวิธีนั้นๆ ทั้งที่สามารถวัดเป็นตัวเงินและไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ เช่น ระยะเวลา จำนวนบุคลากรหรือทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ ในการจัดการความเสี่ยง ฯลฯ
4. พิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะนำไปใช้ โดยเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้
 - ผลประโยชน์ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยง การลดลงของความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Loss) ผลตอบแทน การขยายฐานลูกค้าหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต โดยพิจารณาผลได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น
 - ต้นทุน (Cost) ได้แก่ ต้นทุน งบประมาณ คน เทคโนโลยี กระบวนการ เวลา หรือ ความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต โดยพิจารณาผลเสีย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น

การกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ

เมื่อตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator, KRI) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยง โดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้ในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง
2. เป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์
3. ใช้สนับสนุนการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ และกิจกรรมการควบคุมภายใน
4. แสดงถึงความสัมพันธ์ของการจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ด้านการปฏิบัติงาน และการเงิน
5. ใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก
ความผันผวนของรายได้	• ราคาเอทานอล • อัตราความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
ผลิตสินค้าไม่ทันตามแผน	• ระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบล่าช้า • อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงหน้า • จำนวนของเสีย • Unplanned Shutdown
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	• อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม

Risk Appetite และ Risk Tolerance

Risk Appetite เป็นระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้เพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้กำหนดเชื่อมโยงกับ KPI Target หรือตามเป้าหมายในแผนธุรกิจ

Risk Tolerance เป็นระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้จากเกณฑ์หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ ให้กำหนดเชื่อมโยงกับ KPI Target

การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance นั้น ต้องกำหนดให้เชื่อมโยง/สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะพฤติกรรมการตอบสนองความเสี่ยงซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

- Risk Averse ไม่ชอบความเสี่ยง อนุรักษ์นิยม / มีแผนจัดการรองรับความเสี่ยงและการเฝ้าระวังที่ดี
- Risk Neutral ยอมรับความเสี่ยงปานกลาง / ใช้ทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงอย่างสมดุล
- Risk Seeker ชอบเสี่ยง / ระดับความเสี่ยงสูงแต่มีการยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยไม่มีการจัดการใดๆ รองรับ

4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

เป็นกระบวนการสุดท้ายเพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยงและสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง (ดูตัวอย่างในภาคผนวก) สำหรับการติดตามการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง และทบทวนระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงมีการดำเนินการดังนี้

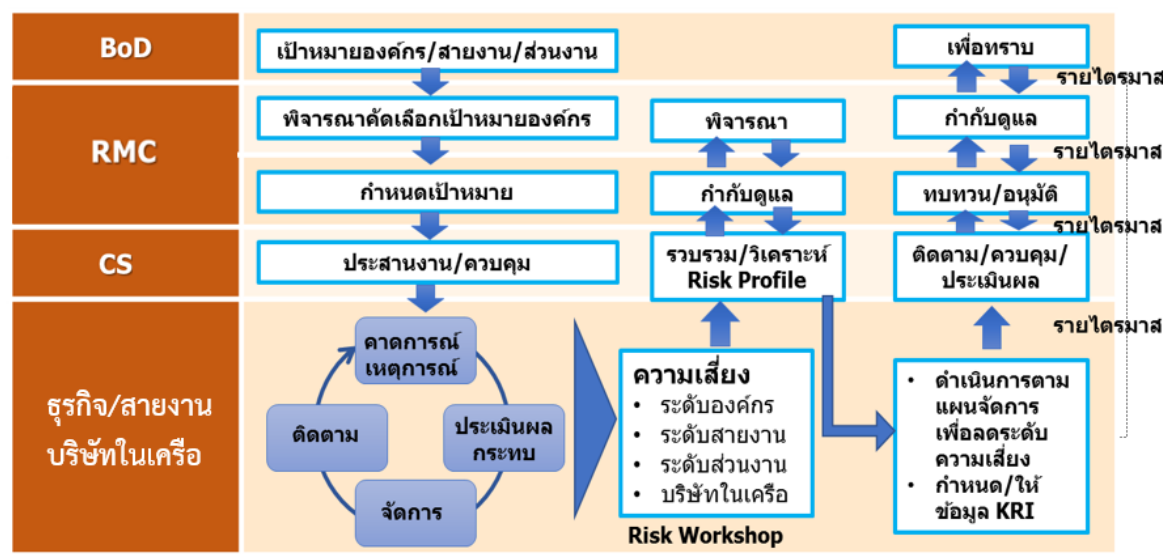
ความเสี่ยงระดับองค์กร

1. สายงานติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงและทบทวนระดับความเสี่ยงในการประชุมสายงาน (ตัวอย่างของการติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยงตามภาคผนวก)
2. ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กร ติดตามความเสี่ยงระดับองค์กรจากผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำสายงาน (Risk Coordinator) ทุกไตรมาส
3. ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กร สรุปและจัดทำรายงานความเสี่ยงระดับองค์กรเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล เพื่อดูแลในภาพรวม และนำเสนอผลสรุปการประชุมต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบทุกครั้ง
4. แจ้งผลประเมินความเสี่ยงและความเห็นของกรรมการจากการประชุม RMC ให้สายงานที่เกี่ยวข้องทราบ

ความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงาน

1. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รายงานผลต่อผู้จัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Manager) เพื่อทบทวนการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงและปรับลดระดับความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้
2. ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กรติดตามความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงและถึงกำหนดลดระดับความเสี่ยง (Effective Date) จาก Risk Coordinator เป็นรายไตรมาส
3. หน่วยงาน Internal Control ติดตามความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงานจากผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำสายงาน (Risk Coordinator) เป็นรายปี หากพบความเสี่ยงที่มีระดับสูงขึ้นไปให้ประสานงานกับฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อพิจารณาปรับความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงานขึ้นมาเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร
4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เกิดความตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องความเสี่ยงเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

กระบวนการติดตามและรายงานความเสี่ยงทั้งองค์กร



ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ของพนักงาน และผู้บริหารโดยเชื่อมโยงกับระบบการพิจารณาผลการตอบแทนตามความเหมาะสมในแต่ละปี

บทที่ 4: รูปแบบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) คือ การบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่มีความสำคัญที่สุดต่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร อีกทั้งยังเป็นความเสี่ยงที่ยังขาดเครื่องมือในการระบุ การวิเคราะห์ และการจัดลำดับความสำคัญในเชิงปริมาณเช่นเดียวกับความเสี่ยงชนิดอื่นๆ แต่ในขณะเดียวกันความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์นั้น นอกเหนือจากจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรแล้ว หากองค์กรรู้จักบริหารและเกะกะประโยชน์ ก็อาจกลายเป็นโอกาสที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่

1. ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร อันจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ
2. ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ความเสี่ยงที่กลยุทธ์ซึ่งองค์กรใช้และวางแผนไว้ จะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน
4. ความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risks) ที่องค์กรต้องตระหนักรู้และเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แต่สามารถสร้างความเสียหายต่อองค์กรได้ เช่น COVID-19 และ Artificial Intelligence (AI) เป็นต้น
5. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการภายในองค์กรให้ครอบคลุมทั้งมิติด้านสิ่งแวดล้อม, มิติด้านสังคม และมิติด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ
6. ความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Risk) เนื่องจากทั่วโลกนั้นต้องเผชิญกับปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Risk) บริษัทจึงให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่จะมีความเสี่ยงจะสร้างผลกระทบต่อประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk), ความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risk)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี โดยเริ่มตั้งแต่การระบุว่าการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันใดบ้าง ที่เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร จากนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาระบบในการเฝ้าติดตามความเสี่ยงดังกล่าว และเมื่อความเสี่ยงนั้นมีโอกาสหรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ต้องมีระบบในการเตือนภัยไปยังผู้บริหารถึงโอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น โดยปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การตระหนักและให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง

เครื่องมือที่มีประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาและบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำ SWOT โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร และการเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Scanning) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยมีตัวแบบในการพิจารณา คือ PESTEL ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political, P) เศรษฐกิจ (Economic, E) สังคม (Social, S) เทคโนโลยี (Technology, T) สิ่งแวดล้อม (Environment, E) และกฎหมาย (LAW, L)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

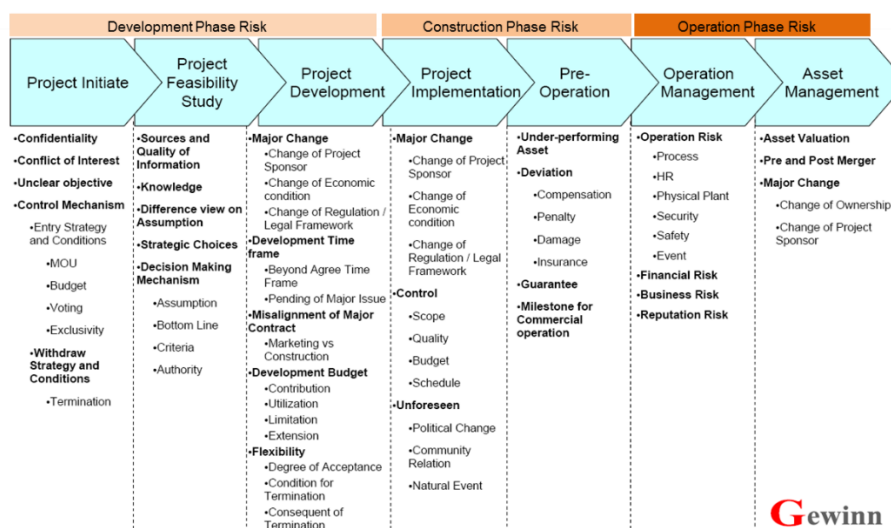
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานตาม The Five Competitive Force Model ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสมรรถนะของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า ระบุจุดแข็งไม่ให้อุปสรรคหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- การทำความเข้าใจและวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กร ก่อกำไรคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่องค์กรสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กรมากน้อยเพียงใด
- การทำความเข้าใจและวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาสินค้า บริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน (Project Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุนนับเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์โครงการฯ ให้ชัดเจนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการจะเกิดผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมสังคมและชุมชน ซึ่งการพิจารณาความเสี่ยงได้แยกตามแต่ละช่วงระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ดังนี้

1. ความเสี่ยงในช่วงพัฒนาโครงการ (Development Phase Risk)
2. ความเสี่ยงในช่วงก่อสร้างโครงการ (Construction Phase Risk)
3. ความเสี่ยงในช่วงดำเนินโครงการ (Operation Phase Risk)

นอกจากนี้ยังต้องเพิ่มเติมการพิจารณาเรื่องความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) อีกด้วย



ผู้จัดการหรือหัวหน้าโครงการลงทุนต้องให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยควรระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารโครงการฯ ผ่านการประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและควบคุมความเสี่ยง รวมถึงติดตามความเสี่ยง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด เพื่อให้ความเสี่ยงในการไม่บรรลุผลสำเร็จของโครงการฯ ลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ จึงกำหนดให้ผู้จัดทำโครงการลงทุนต่างๆ ทำการประเมินความเสี่ยงของโครงการฯ ประกอบการนำเสนอขออนุมัติงบประมาณหรืองบลงทุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงการลงทุนทุกโครงการ จะต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามระยะเวลาการดำเนินโครงการนั้นๆ ตามความเหมาะสม และประเมินต้นทุนทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น โดยอ้างอิงตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (บทที่ 3) ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อเป็นเนื้อหาประกอบการอนุมัติตามขั้นตอนการอนุมัติและการจัดสรรงบลงทุนต่อไป

2. โครงการลงทุนที่ต้องได้รับการเห็นชอบและรับการอนุมัติการลงทุนจากคณะกรรมการบริษัท ต้องได้รับความเห็นชอบแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล ก่อนการนำเสนอพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
3. สำหรับโครงการลงทุนอื่นๆ ที่งบลงทุนไม่ถึงเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการเห็นชอบและอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติการลงทุนอาจจะพิจารณาขอความเห็นทางด้านการบริหารความเสี่ยงของโครงการจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจอนุมัติการลงทุนต่อไป

ความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร (Portfolio View of Risk)

เป็นการมองภาพรวมความเสี่ยงในระดับองค์กรที่สำคัญและมีผลกระทบต่อผลประโยชน์หรือผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้เกิดการเบี่ยงเบนต่ำกว่าที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและคณะกรรมการของกิจการ ซึ่งการพิจารณาความเสี่ยงต้องผ่านการประเมินภาพของ Risk Map หรือแผนที่ความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ให้ความเสี่ยงออกมาเป็นชุดของความเสี่ยงเพื่อระบุว่าชุดของความเสี่ยงแต่ละชุดความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงรวมในลักษณะอย่างไร อีกทั้งยังพิจารณาการกระจุกตัวของความเสี่ยง ดูว่าความเสี่ยงมีน้ำหนักอยู่ที่ประเด็นใดมากที่สุด ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยการใช้หลักการกระจายความเสี่ยงที่มีการกระจุกตัวมากเกินไป เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงประเด็นใดประเด็นหนึ่งมากเกินไป โดยหากเกิดความเสียหายขึ้นจะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ซึ่งแนวคิดแบบนี้ก็เกิดมาจากหลักความเชื่อและสมมุติฐานว่า ธุรกรรมการดำเนินงานแต่ละธุรกรรมมีลักษณะของความเสี่ยงแตกต่างกัน หากกระจายการทำธุรกรรมออกไป มิให้กระจุกตัวอยู่ในธุรกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ก็จะไม่เกิดกระจุกตัวของความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้การแบ่งลักษณะของธุรกรรมอาจจะแบ่งออกเป็น ธุรกรรมที่เกี่ยวกับตัวเงินและธุรกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินก่อน หรืออาจจะแบ่งออกตามประเภทของความเสี่ยงเช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการกำกับปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ หรืออาจจะแบ่งออกเป็นธุรกรรมที่มีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน หรือแบ่งกลุ่มตามการกระจุกตัวของพื้นที่ ในส่วนของระดับความเสี่ยงที่มีการกระจุกตัวนั้น จะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ก็จะต้องขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการยอมรับความเสี่ยงของแต่ละกิจการ หรือว่ามาตรฐานที่มีอยู่ หรือขึ้นกับการอิงกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจนั้น

Portfolio View of Risk เป็นขั้นตอนของการประเมินผลความเสี่ยงในลักษณะหนึ่งที่มองในภาพรวม จึงเป็นเหมือนไดอารี่ที่ช่วยให้มองเห็นความเสี่ยงได้ชัดเจนขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นศักยภาพของการบริหารจัดการองค์กร แต่ละองค์กร องค์กรประกอบของ Portfolio View of Risk จึงมี 3 ส่วนหลัก คือ

- | | |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | การจำลองภาพของ Portfolio ของบริษัท |
| ส่วนที่ 2 | การกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง |
| ส่วนที่ 3 | การจัดองค์กรและความรับผิดชอบให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง |

ส่วนที่ 1 การจำลองภาพของ Portfolio ของบริษัท

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีพันธกิจ เป้าหมายที่แตกต่างกัน การออกแบบเพื่อให้เกิดภาพจำลองจึงอาจจะแตกต่างกัน เพื่อให้มีความเป็นเอกลักษณ์ มีขนาดและโครงสร้างของพอร์ตเฉพาะที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กร

ในทางปฏิบัติ องค์กรควรจะสร้างและออกแบบการจำลองภาพของพอร์ตโดยใช้ข้อมูลการประเมินสถานะความเสี่ยง แผนที่ความเสี่ยง และการเคลื่อนที่ของความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการ Risk Assessment หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล เพื่อจะเป็นการขจัดการสับสน เพราะตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงปริมาณ และสกัดกั้นการใช้ดุลยพินิจ

รายบุคคลในการตัดสินใจระบุคะแนนของความเสี่ยง และข้อมูลที่น่าไปใช้เป็นการจำลองภาพของพอร์ตควรจะมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้สร้างแบบจำลองได้อย่างเหมาะสม

ส่วนที่ 2 การกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง

เป็นส่วนของการหาวิธีการในการกำกับและควบคุมความเสี่ยงให้กับ Portfolio ทั้งหมดของความเสี่ยง โดยองค์กรจะต้องระบุกลยุทธ์ วิธีการ มาตรการที่เป็นทางเลือกเพื่อที่จะกำจัด หรือลดความเสี่ยง พร้อมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของแต่ละทางเลือก และกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการและมาตรการในการติดตามผลและความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปขออนุมัติจัดการความเสี่ยงต่อไป ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวถึงไปแล้วข้างต้น

ส่วนที่ 3 การจัดองค์กรและความรับผิดชอบให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงใหม่ โดยการนำเอาบุคลากรมามีส่วนร่วมในการดำเนินแผนปฏิบัติการหรือกระบวนการทางการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน ทำงานร่วมกันในลักษณะข้ามฝ่ายงานหรือสายงาน

ดังนั้น ผลการประเมินจาก Portfolio View of Risk จึงเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นสารสนเทศและแลกเปลี่ยนสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อช่วยกันวิเคราะห์ถึงผลของกิจกรรมการกำกับและควบคุมความเสี่ยง ที่มีต่อพันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) ตลอดจนผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในครั้งต่อไป

ลักษณะสำคัญของ Portfolio View of Risk ที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ทำให้เห็นภาพ เข้าใจง่าย และดึงเอาประเด็นที่มีความโดดเด่นออกมา
- 2) ไม่จำเป็นต้องเลือกเอากิจกรรมทุกด้าน ธุรกรรมย่อยทุกประเภทมาแสดงไว้ในภาพรวมของพอร์ต แต่ควรเลือกเฉพาะกิจกรรมหรือธุรกรรมหลักขององค์กรตามพันธกิจ หรือที่มีระดับความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ และควรมีการจัดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของความเสี่ยงหลังดำเนินกิจกรรมตอบโต้ความเสี่ยงไปแล้ว หรือความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยง
- 3) ควรจะสามารถแสดง Portfolio ได้หลากหลายมิติ ในขณะที่เป็นภาพของการมุ่งเน้นหรือเป็นที่สนใจในด้านการบริหารความเสี่ยง
- 4) ควรจะแสดงที่มาและที่ไปของการกำหนดระดับและขนาดของความเสี่ยงได้ เพื่อประกอบการพัฒนามาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเฉพาะที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยง
- 5) รูปแบบและวัตถุประสงค์ของการแสดง Portfolio View of Risk ควรจะยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างปี หากเกิดการเปลี่ยนแปลงของโมเดลการดำเนินธุรกิจ หรือการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นจริง แทนที่จะตรึงให้อยู่กับรูปแบบเดิมไปตลอด
- 6) การพัฒนาระบบการประเมินผลการจัดการความเสี่ยงแบบ Portfolio View of Risk จะต้องมั่นใจว่าเอื้อให้ผู้บริหารเรียนรู้และนำไปใช้ เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจเลือกวิธีในการจัดการความเสี่ยงและจะต้องสะท้อนข้อมูลที่บ่งบอก ถึงการที่ผู้รับผิดชอบกิจกรรมหรือธุรกรรมนั้นๆ ได้มีแผนบริการความเสี่ยงอย่างครบถ้วนในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ

ภาคผนวก

คำนิยาม

Risk	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
Opportunity	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
Inherent Risk	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการควบคุม/จัดการ
Residual Risk	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากที่ได้ควบคุม/จัดการแล้ว
Likelihood	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
Impact/Consequence	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
Current Risk Response	แผนจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน
Risk Identification	การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย
Risk Owner	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง หรือผู้ที่ใกล้ชิดความเสี่ยงโดยตรง มีความสามารถในการจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
Effective Date/Due Date	กำหนดมาตรการแล้วเสร็จ ใช้สำหรับกำหนดวันที่ต้องการลดระดับความเสี่ยง
Degree of Acceptance	ระดับของการยอมรับความเสี่ยง
Risk Map	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงกันต่อเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร Risk Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ครบถ้วน
Risk Profile	กลุ่ม (set) ของความเสี่ยง ที่แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ โดยจะมีข้อมูลที่บ่งบอกลักษณะของความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น
Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้เพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
Risk Tolerance	ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้จากเกณฑ์หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์
KRI	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในกรณีตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นดัชนีชี้้นำ

	(Leading Indicator) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้
Risk Driver	เหตุแห่งความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นเหตุเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น
Cost & Benefit Analysis	การวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่สามารถวัดเป็นตัวเงิน เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม โดยการตัดสินใจเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงวิธีใดนั้น ควรคำนึงถึงประโยชน์ทั้งในด้านของการลดผลกระทบหรือโอกาสเกิด โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ แล้วพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้
Risk Matrix	แผนภูมิ 2 มิติ ขนาด 4*4 ประกอบด้วยแกนด้านผลกระทบ และแกนด้านโอกาสเกิด แต่ละแกนแบ่งระดับความรุนแรงเป็น 4 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวัดระดับความเสี่ยง



BBGI PUBLIC COMPANY LIMITED

