

คู่มือการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง



ปี 2567

บริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

คำนำ

บริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้เริ่มนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทได้เลือกใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกัน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบการควบคุมภายในที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยในปีนี้ได้มีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทอาจประสบให้ครอบคลุมมากขึ้น และได้เพิ่มเติมผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (IMPACT) ในด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย เพื่อเป็นการยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกหน่วยงานได้มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งจัดให้มีการจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทุกด้านตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขอขอบคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ร่วมมือร่วมใจกันจัดทำ “คู่มือการบริหารความเสี่ยง” ฉบับนี้ เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ให้ก้าวหน้าและเป็นไปตามมาตรฐานของระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
บริษัท ดิทโต้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

กุมภาพันธ์ 2567

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การบริหารความเสี่ยง	
1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	3
1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
1.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	4
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	4
1.5 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง	5
1.6 ความแตกต่างของความเสี่ยงและปัญหา	5
1.7 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	5
1.8 แนวทางการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	7
2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	
3.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	10
3.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	11
3.2.2 การระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยง	12
3.2.3 การประเมินความเสี่ยง	14
3.2.4 การจัดการความเสี่ยง	19
3.2.5 การติดตามประเมินผลและการทบทวน	20
บทที่ 4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	22

บทที่ 1

การบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงินและการบริการซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ เสี่ยงสูงมาก เสี่ยงสูง เสี่ยงปานกลาง และเสี่ยงต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การควบคุม การกระจาย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข ซึ่งหลักการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการรับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับระบบการควบคุมภายในของกิจการ
- 5) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท

1.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระบบการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท การบริหารปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่คิดว่าจะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพื่อจัดการและลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งบริษัท
2. มุ่งเน้นให้มีการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกัน แก้ไข ปรับปรุง โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ดีของบริษัท เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างภาพลักษณ์และมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท
3. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานภายในบริษัททั้งด้านการปฏิบัติงานการบริหารการเงิน และการบริหารการลงทุน
4. มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของบริษัท และมีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ที่มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผล เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
5. จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรค และดำเนินธุรกิจได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในบริษัท การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของบริษัท รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในบริษัท มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง องค์กร และบุคลากร เป็นต้น) และจากปัจจัยภายนอกองค์กร (เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น)

4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร
5. ช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

1.5 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
2. ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท สามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. แผนบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
4. ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท มีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง
5. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.6 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค ความยุ่งยากต่าง ๆ

1.7 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัทมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่บริษัทยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่บริษัทจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะระบุเป็นค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้

ความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

1.8 แนวทางการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง

- 1 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 2 กำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 3 กำหนดแนวทางการทำงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังต่อไปนี้
 - กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
 - วิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมของบริษัท
 - จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
 - กำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง
 - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ระดับระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
 - สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
 - ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
 - รายงานความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท
 - รายงานสรุปผล ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัทต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท
 - เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารของบริษัท

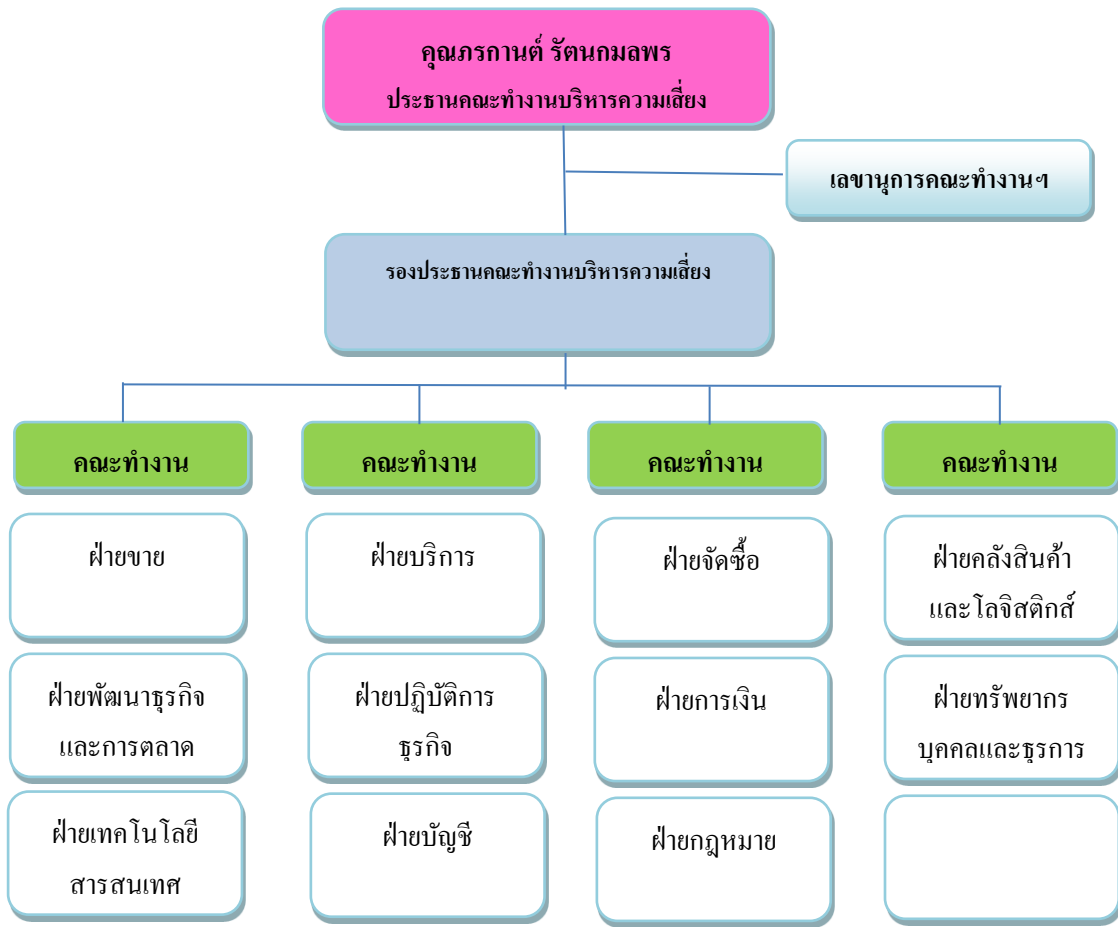
บทที่ 2

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

2.1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทจัดให้มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์ สอบทาน และจัดให้มีมาตรการที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย

1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านปฏิบัติการ	เป็น ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
2) ผู้จัดการแผนกปฏิบัติการธุรกิจ	เป็น รองประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
3) ผู้จัดการด้านค่าตอบแทน	เป็น เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
4) ผู้อำนวยการฝ่ายขาย	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
5) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
6) ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
8) ผู้จัดการคลังสินค้าอาวุโส	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
9) ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
10) ผู้จัดการสาขาชลบุรี	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
11) ผู้จัดการแผนกการตลาด	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
12) ผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
13) ผู้จัดการแผนกช่างเทคนิค POS & Drive Thru	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
14) ผู้จัดการแผนกช่างเทคนิค	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
15) ผู้จัดการแผนกขาย POS & Drive Thru	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
16) ผู้จัดการแผนกพัฒนาธุรกิจ	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
17) ผู้จัดการแผนกการเงินด้านรับ	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
18) ผู้จัดการแผนกกฎหมาย	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
19) ผู้จัดการแผนก OTC	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
20) ผู้จัดการแผนกลูกค้าสัมพันธ์	เป็น คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

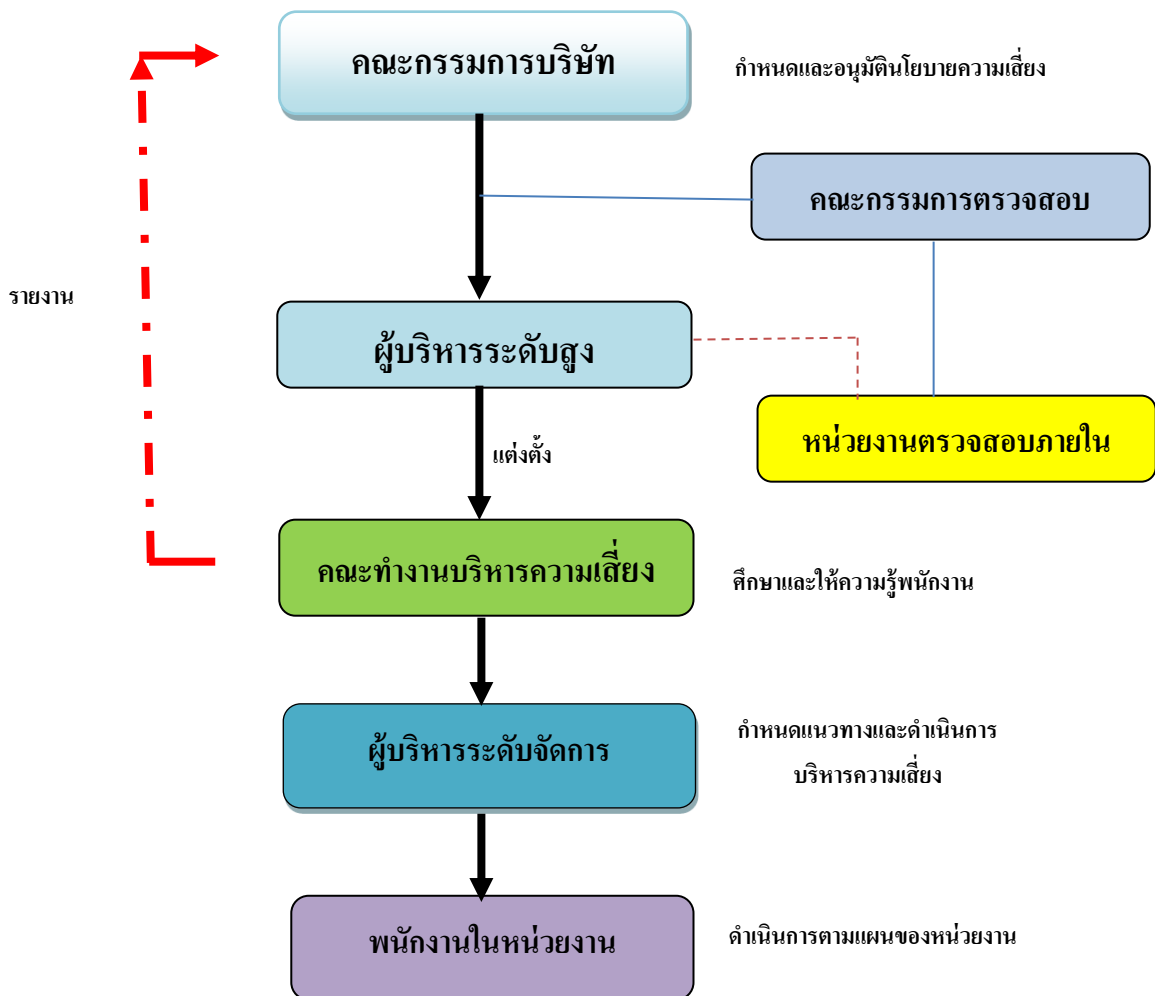


2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง บริษัทได้กำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานต่างๆ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังนี้

- 1) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
- 2) คณะกรรมการตรวจสอบ ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงโดยสอบทานให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล
- 3) คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของบริษัท
- 4) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงทางธุรกิจที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งได้กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้โดยรับผิดชอบเรื่องต่างๆ ดังนี้
 - 4.1) จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาและอนุมัติ

- 4.2) พิจารณาสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของบริษัท ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 4.3) ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 4.4) รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด
- 5) หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ
- 6) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง



บทที่ 3

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

3.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จำเป็นต้องมีกรอบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบาย การบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment)
เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการเช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้อย่างเหมาะสม
- 3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงจากภายในและภายนอก องค์กร เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนด แนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
เป็นการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
- 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
เป็นการดำเนินการหลังจากได้บ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดย จะต้องบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า แนวทางที่ ได้กำหนดไว้ได้รับการตอบสนองและปฏิบัติตาม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจ กระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)
เป็นกระบวนการประเมินความเหมาะสม การควบคุมและตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

เป็นระยะ ๆ ว่ายังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม
ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

3.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อการ
บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมทั้งการบริหารและหรือจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกัน
หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้บุคคลากรในบริษัทจะต้องมีความรู้
ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

โดยขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท
รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ที่ได้มีการระบุไว้ในแผนนโยบายของบริษัท โดยขอบเขตการกำหนด
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัท และหาวิธีการจัดการ
ที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างแนวทางในการดำเนินงานให้แกบุคคลากรให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทได้
อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ
ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัท
- 5) เพื่อนำโอกาสที่เกิดขึ้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท
- 6) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความมั่นคงให้บริษัทเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัทต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับเช่น ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน
เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรและ
จัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหาร
จัดการได้ โดยอำนาจหน้าที่หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของ
องค์กร หรือสามารถควบคุมได้โดยกระบวนการควบคุมภายในของบริษัท

ผลของการกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จและระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยงของบริษัท จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนบริษัท และเป้าหมายอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการความเสี่ยงกำหนดไว้

3.2.2 การระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยภายนอกบริษัทที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาพเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่แข่งและพฤติกรรมผู้บริโภคหรือรูปแบบการใช้ชีวิต (Life style) ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม องค์กรบุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของบริษัทด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ชุดข้อมูลจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกันและการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงที่บริษัทประสบอยู่ (Inherent Risk) หรือคาดว่าจะประสบ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาพการณ์แข่งขันและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ (Information Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในด้านการสื่อสารและระบบสารสนเทศ โอกาสที่จะเกิด ข้อผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ

(5) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่บริษัทได้กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นไว้

การจำแนกประเภทความเสี่ยง (Key Risk Areas)

เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับและกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัทโดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของบริษัท ได้สรุปจำแนกประเภทความเสี่ยง ดังนี้

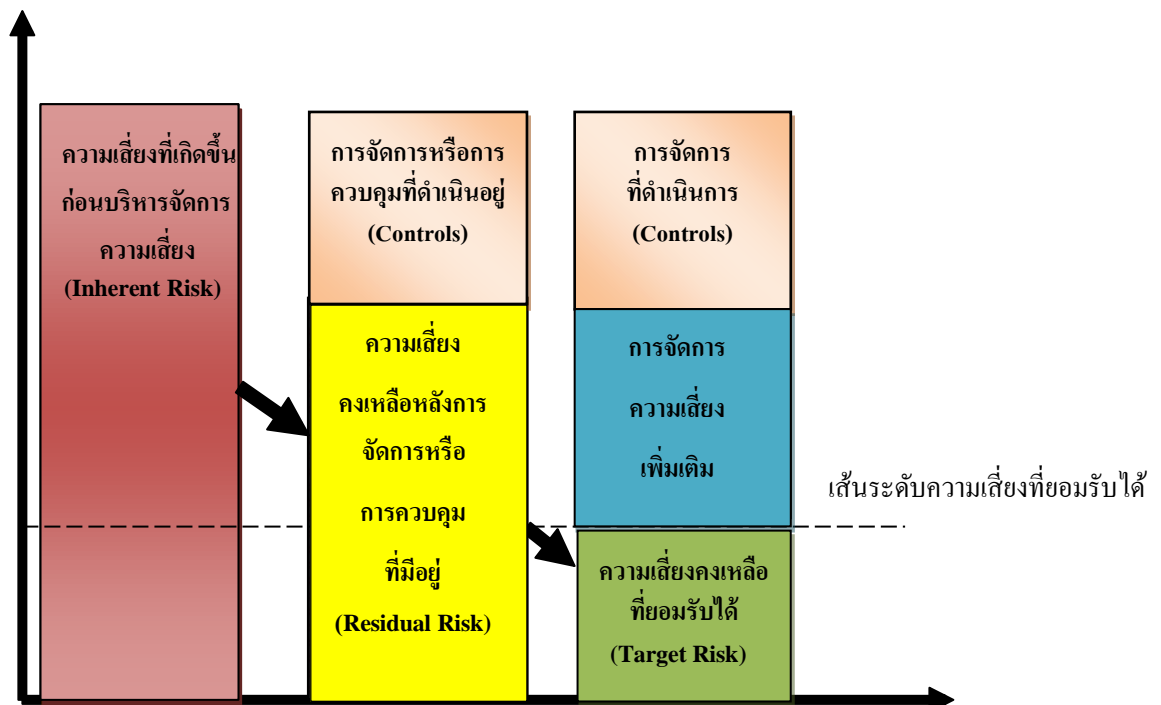
- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการให้เช่า (Copier)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาย (POS & Drive Thru)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการขายโครงการ (Sales Project)
 - ความเสี่ยงที่ธุรกิจหยุดชะงักจากเหตุการณ์ภายนอก (Business disruption due to external events)
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการประกันภัยทรัพย์สินของบริษัทที่ใช้ในโครงการ (Insurance Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับธุรกิจบริการ Copier (Service Risk 1)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับธุรกิจบริการ POS (Service Risk 2)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับผู้ขายสินค้า (Vendor Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ (Inventory Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Logistics Risk)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับพนักงาน (Human Resources Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินด้านรับ (Financial Risk 1)
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินด้านจ่าย (Financial Risk 2)
- 4) ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ
 - ความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบ IT (IT Systems Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 - ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย (Compliance Risk 1)
 - ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Compliance Risk 2)

3.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมที่มีอยู่หรือการบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Target Risk)

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

- **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน
- **ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)** หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามมานั้นควรจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน



ระดับของโอกาส (ความถี่) ที่จะเกิดการความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ความถี่หรือความน่าจะเป็น ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น (Likelihood)	โอกาสที่เหตุการณ์จะ เกิดขึ้น	ความถี่ที่เหตุการณ์จะ เกิดขึ้น	ความน่าจะเป็นที่ เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
เกิดน้อยมาก (Rare)	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก	แทบไม่เกิดขึ้นเลย	น้อยกว่า 5%
เกิดขึ้นน้อย (Unlikely)	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง	เกิดขึ้นปีละครั้ง	5% - 25%
เกิดขึ้นได้ (Possible)	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	เกิดเกือบทุกไตรมาส	26% - 50%
เกิดขึ้นสูง (Likely)	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย	เกิดเกือบทุกเดือน	51% - 75%
เกิดค่อนข้างแน่ (Almost Certain)	มีโอกาสเกิดประจำ	เกิดเกือบทุกสัปดาห์	มากกว่า 75%

ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1. ผลกระทบความสูญเสียทางการเงิน

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	น้อยกว่า 1% ของกำไรจากการดำเนินงาน
น้อย (Minor)	2	1% - 2% ของกำไรจากการดำเนินงาน
ปานกลาง (Moderate)	3	2% - 3% ของกำไรจากการดำเนินงาน
สูง (Major)	4	3% - 5% ของกำไรจากการดำเนินงาน
รุนแรง (Severe)	5	มากกว่า 5% ของกำไรจากการดำเนินงาน

2. ผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	-
น้อย (Minor)	2	ข้อเสนอแนะเชิงลบและตักเตือนด้วยวาจา
ปานกลาง (Moderate)	3	ข้อเสนอแนะเชิงลบและร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร
สูง (Major)	4	ได้รับการเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
รุนแรง (Severe)	5	ลูกค้าไม่ต้องการซื้อสินค้า

3. ผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินงาน

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	ไม่เกิดความล่าช้า
น้อย (Minor)	2	ทำให้เกิดความล่าช้า 1-2 วัน
ปานกลาง (Moderate)	3	ทำให้เกิดความล่าช้า 3-14 วัน
สูง (Major)	4	ทำให้เกิดความล่าช้า 2-4 สัปดาห์
รุนแรง (Severe)	5	เกิดความล่าช้ามากกว่า 1 เดือน

4. ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญและแก้ไขได้ทันที ไม่ทำให้เกิดมูลค่าความเสียหาย
น้อย (Minor)	2	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากต่อผู้ใช้งาน ระยะเวลาในการแก้ไขน้อยกว่า 2 ชั่วโมง และไม่มีมูลค่าความเสียหาย
ปานกลาง (Moderate)	3	ระบบมีปัญหาและเกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือผู้ใช้งานบางส่วน ระยะเวลาในการแก้ไขมากกว่า 2 ชั่วโมง
สูง (Major)	4	เกิดความสูญเสียต่อระบบสารสนเทศที่สำคัญ และเกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือผู้ใช้งาน ระยะเวลาในการแก้ไขมากกว่า 2 ชั่วโมง
รุนแรง (Severe)	5	เกิดความสูญเสียต่อระบบสารสนเทศที่สำคัญ และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อองค์กรหรือผู้ใช้งาน ระยะเวลาในการแก้ไขมากกว่า 24 ชั่วโมง

5. ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

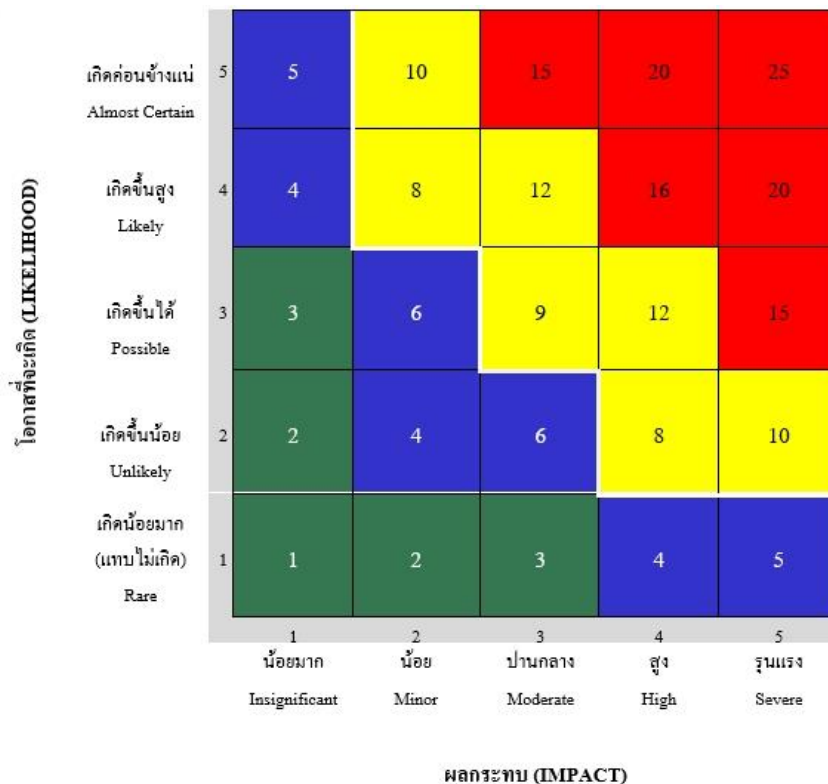
ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	แทบจะไม่มีผลกระทบ
น้อย (Minor)	2	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหากมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และ/หรือ เป็นการทำความผิดที่อาจถูกตักเตือน หรือปรับตามค่าธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ
ปานกลาง (Moderate)	3	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมบางส่วน แต่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้ และ/หรือ บริษัทอาจต้องส่งหลักฐานและเข้าชี้แจง หากหน่วยงานตรวจสอบรับเรื่อง
สูง (Major)	4	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม และใช้เวลานานในการทำให้กลับสู่สภาพเดิม และ/หรือ ถูกหน่วยงานรัฐตรวจสอบและชี้มูลความผิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
รุนแรง (Severe)	5	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ไม่สามารถทำให้กลับสู่สภาพเดิมได้ และ/หรือ ถูกยกเลิกสัญญา/เพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจ

6. ผลกระทบด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ระดับ	คำอธิบาย
น้อยมาก (Insignificant)	1	แทบจะไม่มีผลกระทบที่สามารถบ่งชี้ได้ต่อบุคคล ทั้งพนักงาน ที่ทำงานในพื้นที่หรือประชาชนที่อาศัยอยู่โดยรอบ
น้อย (Minor)	2	การบาดเจ็บเล็กน้อยหรือการเจ็บป่วยของพนักงานหรือประชาชน ที่อาศัยอยู่โดยรอบ ที่ไม่ส่งผลให้เกิดการหยุดพักการทำงาน
ปานกลาง (Moderate)	3	บาดเจ็บรุนแรงหรืออุบัติเหตุถึงขั้นการสูญเสียเวลาทำงานของ พนักงาน หรือการได้รับข้อร้องเรียนด้านผลกระทบต่อสุขภาพ
สูง (Major)	4	อุบัติเหตุถึงขั้นการสูญเสียเวลาทำงานของพนักงาน ก่อให้เกิด ความพิการ ทุพพลภาพ ที่กระทบต่อชีวิต/การดำเนินงาน หรือ การได้รับข้อร้องเรียนด้านผลกระทบต่อสุขภาพที่ต้องอาศัย เวลานานในการฟื้นฟู
รุนแรง (Severe)	5	อาจทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตของพนักงาน หรือประชาชนที่อาศัย อยู่โดยรอบ

การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานจากแผนกต่าง ๆ รวมถึงผู้ที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ร่วมกันประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดย พิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) ดัง แผนภูมิต่อไปนี้



ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และขอบเขตช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รวบรวม จำแนก และระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ระดับความรุนแรงในตาราง Risk Matrix โดยบริษัทตั้งเป้าหมายว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับเสี่ยงสูงและสูงมาก หรือระดับความเสี่ยงที่มีช่วงคะแนนตั้งแต่ 8 คะแนนขึ้นไป บริษัทนั้นับความเสี่ยงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงนอกขอบเขตช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ และต้องใช้แผนการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างออกไป พร้อมทั้งกำหนดมาตรการเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทพิจารณาของแต่ละหน่วยงานบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแล และตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารของบริษัท

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยสี	จำนวน ช่อง	ความหมายของระดับความเสี่ยง
1 - 3	เสี่ยงน้อย Low		5	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม
4 - 6	เสี่ยงปานกลาง Medium		5	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
8 - 12	เสี่ยงสูง High		7	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
15 - 25	เสี่ยงสูงมาก Very High		6	ระดับความเสี่ยงที่รุนแรงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ได้กำหนดระดับความเสี่ยงไว้ 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ใช้อักษรตัว L เป็นสีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม
- 2) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) ใช้อักษรตัว M เป็นสีน้ำเงิน หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
- 3) ความเสี่ยงระดับสูง (High) ใช้อักษรตัว H เป็นสีเหลือง หมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 4) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ใช้อักษรตัว VH เป็นสีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก จำเป็นต้องเร่งจัดการให้มีแผนลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

3.2.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

มาตรการจัดการกับความเสี่ยง เป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคุ้มค่าหรือไม่ ในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงจะเลือกอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันก็ได้ตามสถานการณ์ การจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ 4 ข้อดังนี้

- (1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือไม่คุ้มค่าสำหรับค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัทคือมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย แต่หากบริษัทเลือกทางเลือกนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอด้วย
- (2) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่บริษัทสามารถควบคุมได้ โดยใช้วิธีควบคุมจากภายในบริษัท หรือนโยบาย หรือมาตรการ เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือผลกระทบที่อาจเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะ การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมติดตามงาน เป็นต้น
- (3) การกระจายความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึงหรือป้องกันได้ยากบริษัทอาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/การประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของพนักงานในบริษัท จะจัดจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย
- (4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นกรณีที่ความเสี่ยงนั้นยอมรับไม่ได้ และมีความเสี่ยงสูงมาก การจัดการความเสี่ยงบริษัทอาจหยุดดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

แผนจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Action Plan)

เป็นการจัดทำแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติในการควบคุมบริหารงาน ขั้นตอนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือล้มเหลว ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องใช้เครื่องมือตัวชี้วัดความเสี่ยงและการติดตามผล (Key Risk Indicator: KRI) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายชนิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยง ประโยชน์ของตัวชี้วัดความเสี่ยง ได้แก่

- ใช้ในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- เป็นสัญญาณเตือน (Early warning) เพื่อนำไปสู่การหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์
- ใช้สนับสนุนการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ และกิจกรรมการควบคุมภายใน
- แสดงถึงความสัมพันธ์ของการจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของบริษัท

คณะกรรมการจัดตั้งเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) แต่ละประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการติดตามความเสี่ยง พร้อมทั้งเป็นการเตือนล่วงหน้า เพื่อให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และจัดทำมาตรการการป้องกันก่อนที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละความเสี่ยงมีหน้าที่ในการรายงานผลการติดตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่ตรวจพบความผิดปกติของข้อมูล จะต้องดำเนินมาตรการการบรรเทาผลกระทบในทันที

3.2.5 การติดตามประเมินผลและการทบทวน (Monitoring and Review)

ระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความเหมาะสม การควบคุมและตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน เป็นระยะๆ ว่ายังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

บริษัทได้มีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จและมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย ดังนี้

1) การติดตามผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมกับ สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ โดยการติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นช่วงๆ

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆจะกระทำเป็นครั้งๆไปตามช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไร การตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วงๆก็จะน้อยลงเท่านั้น การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตามหากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย

2) การรายงานผล (Report)

ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรหรือหน่วยงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ทราบทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัททราบในทันที เพื่อที่จะได้บรรเทาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

3) การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (Review)

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องติดตามผลหลังดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไปหรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม, จัดทำ Check sheet และกำหนดความถี่เพื่อสอบทานราย 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือทุกปี เป็นต้น นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินงานประจำปีของบริษัท

บทที่ 4

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทประสบความสำเร็จมีดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 2 : การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงหรือกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม บริษัทที่ได้มีการจัดทำกรอบและแผนบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบที่ชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3 : การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ บริษัทที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4 : กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารงานแบบใหม่มาใช้ บริษัทจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่บริษัท หรือแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์บริษัท การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จ โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 รูปแบบดังนี้

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้

การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร หน่วยงานหรือแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

บุคลากรทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณา ดังนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่าเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง