

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)
ประจำปี ๒๕๖๘



398 หมู่ 4 ตำบลโคกม้า
อำเภอประโคนชัย
จังหวัดบุรีรัมย์ 31140



044-666928-9



ner@nerubber.com



www.nerubber.com

คำนำ

บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรแล้ว ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย การบริหารความเสี่ยง ของบริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) ยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission: COSO มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่องค์กรยอมรับได้

ในโอกาสนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับ ของบริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) เข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 ข้อมูลองค์กร 1

ความเป็นมาของบริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)	4
วิสัยทัศน์, พันธกิจ ของบริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)	4
ผังโครงสร้างองค์กร	5

บทที่ 2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง	6
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	6
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	6
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	7
กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	8
ประเภทของความเสี่ยง	9

บทที่ 3 นโยบายและหลักการการบริหารความเสี่ยง

นโยบายบริหารความเสี่ยง	11
เกณฑ์การกำหนดลำดับของความเสี่ยง	15
ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงการควบคุมและการตรวจสอบภายใน	24
หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	25
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	27
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)	29

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	32
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	33
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)	33
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	34
5. การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	35
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	36
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	37
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	37

ภาคผนวก ก. ประกาศ/คำสั่ง

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) ๒๕๖๘

บทที่ 1 ข้อมูลองค์กร

ความเป็นมาของบริษัท นอร์ทอีสต์ รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท นอร์ทอีสต์ รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) (Northeast Rubber Public Company Limited) ก่อตั้งและจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทขึ้นเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2549 ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2561 โดยดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Sheet : RSS) ยางแท่ง (Standard Thai Rubber : STR) และยางผสม (Mixtures Rubber) เพื่อจำหน่ายไปยังผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มลูกค้าคนกลาง ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อาทิ สาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น สิงคโปร์ บังคลาเทศ และอินเดีย เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทเป็นผู้จัดให้มีการวิเคราะห์ทดสอบคุณภาพยางภายใต้การดำเนินงานของบริษัทเอง ตามพระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. 2542 และบริษัทยังมุ่งมั่นผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถผลิตยางที่มีคุณภาพและเป็นที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

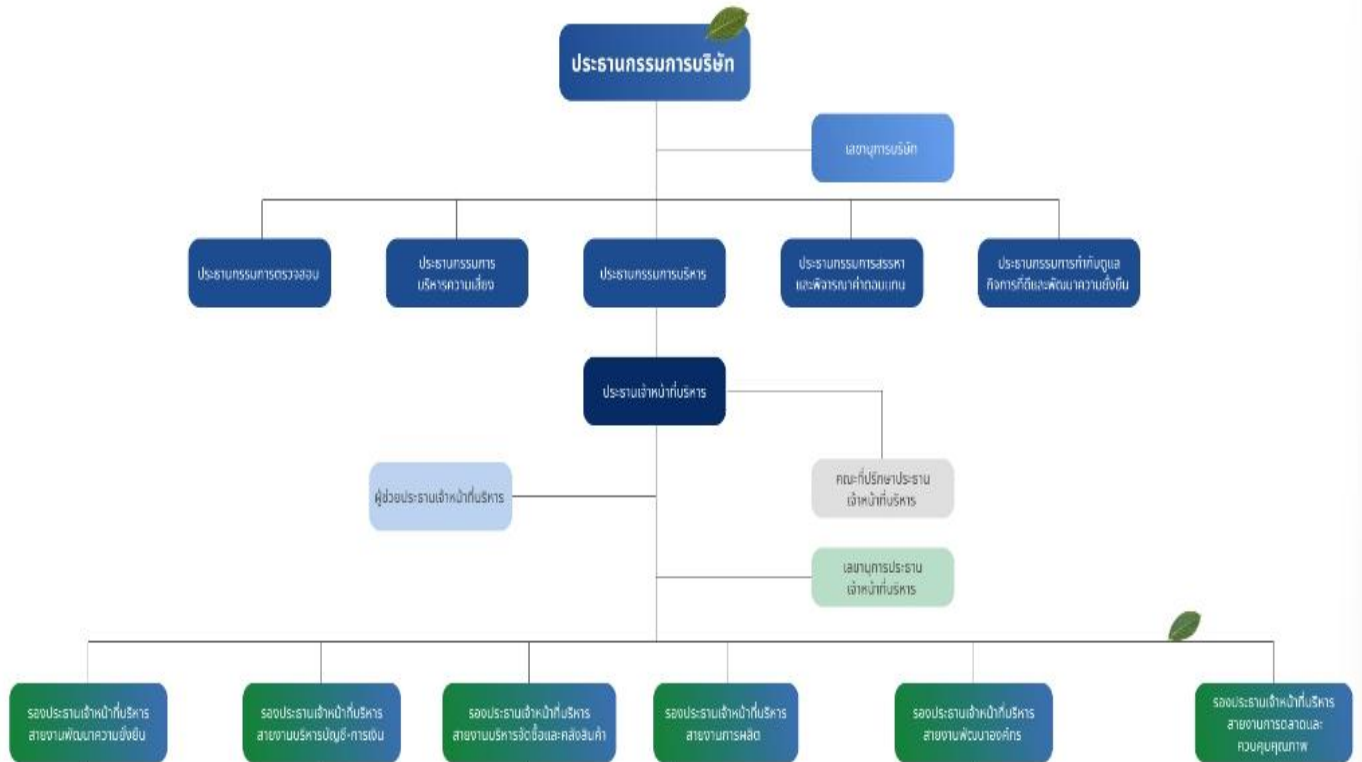
วิสัยทัศน์

“ เป็นผู้นำในการผลิตยางธรรมชาติ พัฒนารูธุรกิจสู่อุตสาหกรรมปลายน้ำ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนอย่างยั่งยืน ”

พันธกิจ

-  เป็นผู้ผลิตและส่งมอบสินค้าคุณภาพด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
-  มุ่งมั่นส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียดำเนินการสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน
-  มุ่งวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
-  พัฒนารูธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติ และผู้มีส่วนได้เสีย

ผังโครงสร้างองค์กร



บทที่ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 2

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยการประเมินการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 2) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุม/ ป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน โดยการเรียนรู้/ ปรับปรุง/ แก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน-ลูกจ้างทุกระดับ มีส่วนร่วมในการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามเป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance)

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และเข้าใจในขั้นตอน/วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- 4) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร และลดโอกาสหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม กับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

3. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ ความเสี่ยงซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ ผลกระทบ หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

4. **การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการ ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ ดังนี้

1) **Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่จะเหมาะสมเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมจัดการกับความเสี่ยงไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2) **Treat การลด/ ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายในปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน/ การปฏิบัติงาน/ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

3) **Terminate การยกเลิก/ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

4) **Transfer การกระจาย/ โอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มีได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

5. **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้าน กลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. **การควบคุม (Control)** นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และ ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากคามผิดพลาด ความเสียหาย ตั้งแต่แรก เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน เป็นต้น

2) **การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)** เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การตรวจนับ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งตามกลุ่มประเภทความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ บริษัท นอร์ทอีสท์ รีเสิร์ช จำกัด (มหาชน) แบ่งความเสี่ยง ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในระยะยาวต่อองค์กร อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแผนงานงบประมาณที่ได้รับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและขาดระบบควบคุม การแทรกแซงทางการเมือง การตัดสินใจทำธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น

☐ ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ

☐ ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กรอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้ แต่ก็อาจสร้างปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน หากสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะผู้นำของการรับมอบอำนาจ หรือเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

☐ ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินขององค์กร เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด การลงประเภทบัญชีผิด การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล นโยบายจากภาครัฐ รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ

5) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้การใช้ อำนาจที่ได้มาหรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางมิชอบ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก หรือประโยชน์

อื่นใดอันมิควรได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของผู้อื่น การทุจริตอาจเกิดได้หลายลักษณะ เช่น การติดสินบนเจ้าพนักงานด้วยการให้หรือการรับสินบนทั้งที่เป็นเงินและสิ่งของการมีผลประโยชน์ทับซ้อน การฟอกเงิน การยักยอก การปกปิดข้อเท็จจริง การขัดขวางกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

“ บริษัทได้จัดทำนโยบายการต่อต้านการทุจริต เป็นลายลักษณ์อักษรขึ้น บริษัทฯไม่ยอมรับการทุจริตใด ๆ ทั้งสิ้น โดยครอบคลุมถึงธุรกิจและรายการทั้งหมดในทุกประเทศและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ”

นโยบายการต่อต้านการทุจริต

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการต่อต้านกระทำการอันใดที่เป็นการเกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน ทุกรูปแบบ เพื่อประโยชน์ทางตรง หรือทางอ้อม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเป็นผู้รับ ผู้ให้ หรือผู้เสนอให้สินบน ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน แก่หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจหรือติดต่อกับ โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. บริษัทฯ ไม่เสนอให้ค่าตอบแทน จ่ายสินบน เรียกร้อง ตกลงหรือรับสินบนจากบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น ในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้มีการตอบแทนปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ต่อกันหรือหวังผลประโยชน์เกี่ยวกับงานของบริษัท
2. บริษัทฯ ไม่ทำธุรกรรมโดยไม่ชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ บุคคลหรือหน่วยงานอื่น โดยทางตรงหรือทางอ้อม
3. บริษัทฯ ไม่บริจาคเงินหรือจ่ายเงินเพื่ออำนวยความสะดวกหรือให้เงินสนับสนุนใดๆ แก่บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นช่องทางในการจ่ายสินบน
4. บริษัทฯ ไม่สนับสนุนเงินหรือประโยชน์อื่นใด ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมให้แก่พรรคการเมือง กลุ่มทางการเมืองหรือบุคคลใดที่เกี่ยวกับการเมือง เพื่อให้ได้รับประโยชน์ในการดำเนินของธุรกิจหรือเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง

บริษัทฯ ยึดถือจริยธรรมและคุณธรรมเป็นหลักสำคัญในการประกอบธุรกิจและจะไม่เพิกเฉยต่อการกระทำใด ๆ ที่อาจนำไปสู่การทุจริตและคอร์รัปชัน แม้ว่าการกระทำนั้นเป็นการเอื้อประโยชน์แก่บริษัท ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของบริษัทจะไม่เพิกเฉยต่อการทุจริตและคอร์รัปชัน บุคลากรของบริษัททุกคนต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริต คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Code of conduct) และข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน รวมทั้งคู่มือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และนโยบายอื่น ๆ ของบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีข้อยกเว้น

บทที่ นโยบายและหลักการการบริหารความเสี่ยง 3

นโยบายบริหารความเสี่ยง

บริษัท นอร์ทอีสท์ รีเสิร์ช จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางสำคัญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำนโยบาย วางระบบ และประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและจากการบริหารงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการสื่อสาร จัดฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่พนักงาน ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

ทั้งนี้ การระบุและจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังสนับสนุนให้ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียรับทราบนโยบาย เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1. การกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

เป็นการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความรับผิดชอบ หลักเกณฑ์และแนวทางบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนและทิศทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งบริษัทฯจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี และจะดำเนินการจัดทำพร้อมกันกับแผนธุรกิจเพื่อให้มีความสอดคล้องกัน

2. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่นจากสภาพแวดล้อม กฎหมาย การเงิน ระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ความพึงพอใจของนักลงทุน การบริหารเงินลงทุน ทรัพยากรบุคคล ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งบริษัทฯจะบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงก่อนการพิจารณาระบบการควบคุม ซึ่งถ้าอยู่ในเกณฑ์สูงและสูงมากบริษัทฯ จะนำความเสี่ยงเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการจัดการก่อน โดยการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO-ERM

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้ประเมิน ระบบการควบคุมที่มีอยู่ และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งหากความเสี่ยงที่เหลือยังคงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จะต้องกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงทันที โดยผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบ และหากความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ ให้กำหนดมาตรการจัดการในระดับฝ่ายหรือแก้ไขในกระบวนการปฏิบัติงาน

4. การจัดการความเสี่ยง

การกำหนดวิธีการจัดทำแผนในการจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญ ตามที่ได้มีการจัดลำดับไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงครอบคลุมถึงกระบวนการ แนวทาง การควบคุม การโอน

ความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยง

5. การติดตามผลและการสอบทาน

ขั้นตอนของการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะติดตามและรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริษัท

6. การส่งเสริม

บริษัทฯ สนับสนุนให้ทุกคนตระหนักในเรื่องของความเสี่ยงและเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน โดยเฉพาะเจ้าของความเสี่ยง โดยฝ่ายบริหารได้มีการผลักดันให้เรื่องความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร รวมทั้งได้จัดให้มีการอบรมความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร กฎ ข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ จึงกำหนดแนวทางดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

เนื่องจากรายได้หลักของบริษัทฯ มาจากการส่งออก ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจึงมีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ติดตามการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนอย่างใกล้ชิด มีนโยบายชัดเจนในการดูแลและป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยนำเครื่องมือในการบริหารจัดการมาใช้ในการวางแผนธุรกิจ นอกจากนี้บริษัทฯ ได้พยายามกระจายการขายไปในหลายสกุลเงินตราต่างประเทศมากขึ้น โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละประเทศ ทั้งนี้การกำหนดสกุลเงินในการค้าขายนั้น จะรวมหาร้อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าแต่ละราย โดยบริษัทฯ ไม่มีนโยบายการเก็งกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน

2. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบทางการค้า

การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน มีทั้งการใช้มาตรการทางด้านภาษีศุลกากร และ มาตรการที่มีใช้ภาษีศุลกากร ได้แก่ มาตรการด้านสุขอนามัย ระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งมาตรการเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้และมีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นหากไม่สามารถปรับตัวหรือปฏิบัติให้สอดคล้อง ก็จะมีผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีการติดตามข้อกำหนดด้านการค้าและกฎหมายของประเทศผู้นำเข้าอย่างใกล้ชิด มีการติดตามวิเคราะห์ผลกระทบ และจัดทำข้อเสนอแนะในการเตรียมการ ขณะเดียวกันก็ได้มีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งคู่ค้าในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ รับทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างทันทั่วทั้งที่ รอบด้าน และเมื่อรับทราบและรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้ว จะนำมาวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการทำงาน การควบคุม การป้องกัน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดต่อไป

3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของสถานการณ์วัตถุดิบ

สินค้าของบริษัทฯ ต้องพึ่งพาวัตถุดิบทางการเกษตร ซึ่งมีความผันแปรไปตามสภาพภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ ทั้งที่เกิดขึ้นในประเทศไทยหรือเกิดกับประเทศแหล่งผลิตวัตถุดิบอื่น ๆ ทำให้มีความผันผวนทั้งในด้านราคา และปริมาณวัตถุดิบ จึงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลประกอบการของบริษัท

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดซื้อและจัดหา เพื่อสรรหาวัตถุดิบจาก แหล่งต่างๆ ให้เพียงพอและได้กระจายแหล่งรับซื้อและเพิ่มจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบให้มากขึ้น รวมถึงติดตามข้อมูลข่าวสาร อย่างรอบด้าน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์วัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว นอกจากนี้ยังได้มีการบริหารจัดการสต็อก ของวัตถุดิบให้อยู่ระดับเหมาะสมและเพียงพอต่อการผลิต อีกทั้งบริษัทฯ ยังได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการทำ สัญญาจัดซื้อและส่งมอบล่วงหน้า เพื่อช่วยในการจัดหาวัตถุดิบได้ทันตามกำหนดภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม

4. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานและต้นทุนค่าจ้างแรงงาน

สถานการณ์การขาดแคลนแรงงาน ประกอบกับภาระต้นทุนค่าแรงงานจากนโยบายการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ รวมถึงภาระค่าสวัสดิการอื่นๆ ทำให้ต้นทุนแรงงานโดยรวมเพิ่มขึ้นจึงมีผลต่อต้นทุนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน ลดความสูญเสียจากการผลิต และได้ปรับปรุง กระบวนการผลิตโดยลงทุนในเครื่องจักรและเทคโนโลยีมากขึ้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สร้างเสริมคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศทั่วโลกได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ทำให้ทุกภูมิภาคทั่วโลกมีโอกาส ที่จะเกิดภัยธรรมชาติมากขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นความเสี่ยงที่ต้อง เฝ้าระมัดระวัง

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้จัดทำมาตรการป้องกันและรองรับหากเกิดภัยธรรมชาติขึ้น เพื่อช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีการกำหนดแผนการติดตามข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา การวางแผนการแก้ไขป้องกัน และกู้คืน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะของทีมงานในการบริหารจัดการงานภายใต้สภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันเหตุการณ์

การทบทวนและปรับปรุงนโยบาย

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ จะต้องได้รับการทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต่อนโยบายการบริหารความเสี่ยง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท รวมถึงจะต้องมีการรายงานความเหมาะสมและประสิทธิผลของการนำไปใช้งาน

แหล่งที่มาของความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

- 1) ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร, นโยบายและกลยุทธ์, การดำเนินงาน, กระบวนการทำงาน, โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน, การเงิน, วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ, สภาวะเศรษฐกิจ/สังคมการเมือง การดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง, การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ), ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า / บริการและภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือกระบวนการในการระบุระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น

โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

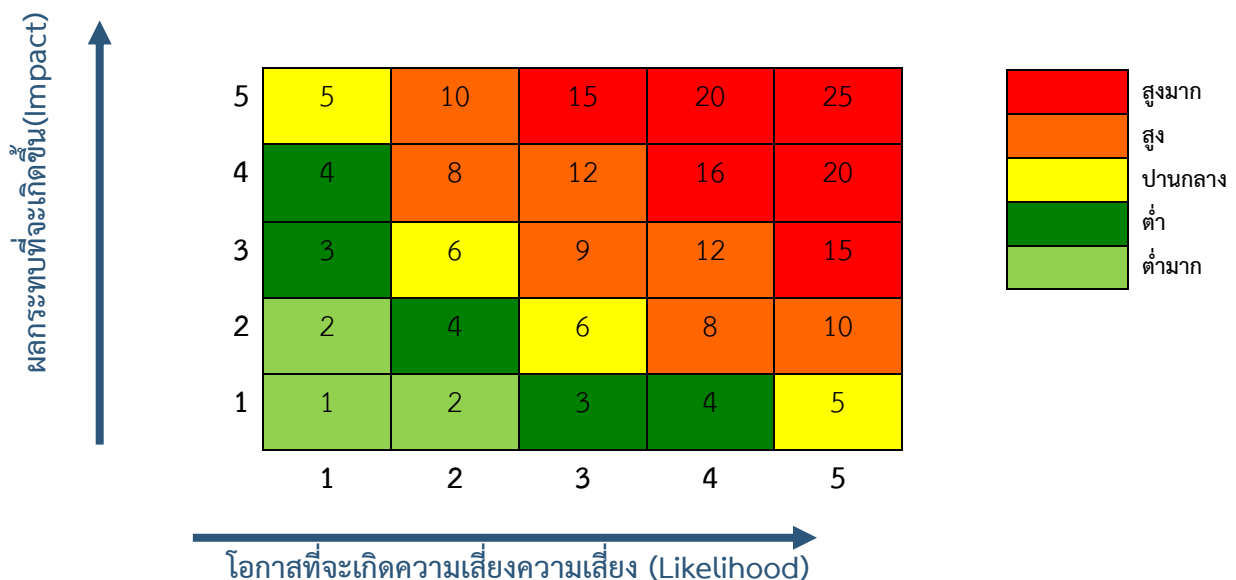
ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง 5 ต่ำ และต่ำมาก

ตารางที่ 1 เกณฑ์การกำหนดลำดับของความเสี่ยง

โซนสีเขียว (ต่ำมาก)			โซนสีเขียว(ต่ำ)			โซนสีเหลือง(ปานกลาง)			โซนสีส้ม(สูง)			โซนสีแดง(สูงมาก)		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	1	1	4	1	3	9	1	5	13	2	4	20	3	5
2	2	1	5	1	4	10	2	3	14	2	5	21	4	4
3	1	2	6	2	2	11	3	2	15	3	3	22	4	5
			7	3	1	12	5	1	16	3	4	23	5	3
			8	4	1				17	4	2	24	5	4
									18	4	3	25	5	5
									19	5	2			

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 25 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 2 ตารางการประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Metrix)



ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำมาก	2-1	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่ต้องทำแผนแต่ต้องพยายามรักษาระดับไว้ให้อยู่ในกลุ่มนี้ตลอดไป แม้ว่าสภาพแวดล้อมในอนาคตจะเปลี่ยนไป
ต่ำ	4-3	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อให้ตระหนักต่อความเสี่ยงนั้น ๆ
ปานกลาง	7-5	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ต้องมีการควบคุมและเฝ้าติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
สูง	14-8	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	25-15	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับของโอกาส	คำจำกัดความแต่ละระดับ
1 (ต่ำมาก)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดสภาพการณ์ผิดปกติเท่านั้น มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5% ภายในระยะเวลา เดือนข้างหน้า 12
2 (ต่ำ)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น มีโอกาสเกิดมากกว่า 5% แต่ไม่เกิน 25% ภายในระยะเวลา เดือนข้างหน้า 12
3 (ปานกลาง)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น มีโอกาสเกิดมากกว่า 25% แต่ไม่เกิน 50% ภายในระยะเวลา เดือนข้างหน้า 12
4 (สูง)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจเกิดขึ้นได้ในสภาพการณ์ส่วนใหญ่ มีโอกาสเกิดมากกว่า 50% แต่ไม่เกิน 90% ภายในระยะเวลา เดือนข้างหน้า 12
5 (สูงมาก)	คาดว่าเหตุการณ์นี้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากในทุกสภาพการณ์ มีโอกาสเกิดเหตุการณ์มากกว่า 90% ภายในระยะเวลา เดือนข้างหน้า 12

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรง ของความเสี่ยงที่มีผลต่อบริษัท นอร์ทอีสท์ รีเสิร์ช จำกัด (มหาชน) เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดย

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำมาก หมายถึงความเสี่ยงอยู่ใน ระดับต่ำมาก และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1. **ระดับความเสี่ยงต่ำมาก (Very Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 2 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียวอ่อน (■) ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

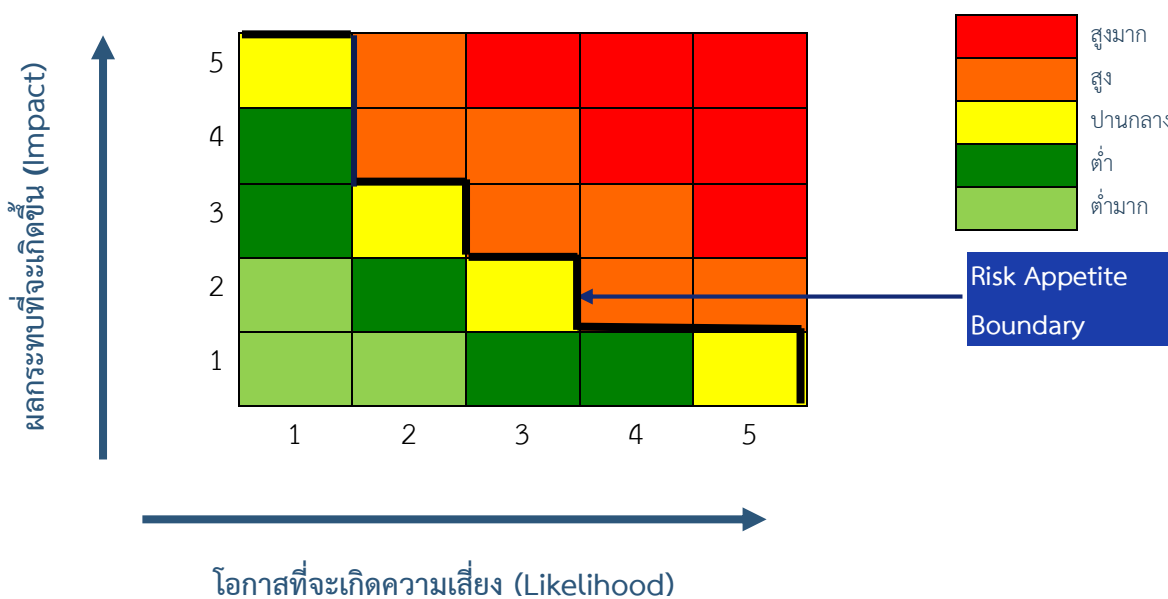
2. **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 3 - 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว (■) ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกัน อาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

3. **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 7 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเหลือง (■) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบ ระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการ

ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

4. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 8 – 14 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม (■) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือ การจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

5. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 15 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยงกำหนดเป็นสีแดง (■) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือการกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน



แผนภูมิความเสี่ยง

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงลงในแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงที่บริษัทฯ ได้กำหนดให้มี
2. พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงที่มีการวิเคราะห์บันทึกลงในแบบฟอร์มให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่กำหนด

แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. **Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น
2. **Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น
3. **Terminate การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น
4. **Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)** การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด เป็นต้น

วิธีดำเนินการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์ม ทะเบียนความเสี่ยง (Risk register) โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

1. **กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก** ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

1.2 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในองค์กร และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

1.3 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความ

เสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้ง มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้ หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

1.4 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่าสามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

2. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำและต่ำมาก

มีแนวทางให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายกรณี ดังนี้

2.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร)

2.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

2.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

3. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

3.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

3.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในองค์กร และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

3.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้ง มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

3.4 เป็นปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในองค์กร ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่าสามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มี ความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

4. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำและต่ำมาก มีแนวทางให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

4.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทาง การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงาน)

4.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่ง ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในขององค์กร) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

4.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

5. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และ สูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และ สูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึง ความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีดำเนินการ

1. การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนด ไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระบุลงในแบบฟอร์มตามที่บริษัทกำหนดให้มี การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ลงในแบบฟอร์มนั้น โดยมีแนวทางการพิจารณาเป็น รายกรณี ดังนี้

1.1 กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

1.2 กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

1.3 กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง ว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

1.4 กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

1.5 กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอก เงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยง มากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้าง บริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

2. การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการโดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด ต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุ ถึงมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่า ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบบต่อประมาณของหน่วยงานและมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการแต่งบประมาณของ หน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป

การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานลงในแบบฟอร์มที่บริษัทได้กำหนดให้มี โดยแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นได้ระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่บริษัทกำหนดให้เลขาธิการงานบริหารความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท นอร์ทอีสท์ รีเบอรั จำกัด (มหาชน) เพื่อพิจารณาต่อไป

หลักการสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง(Risk) และผลตอบแทน(Return) เพื่อให้มั่นใจถึงความบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดของบริษัท นอร์ทอีสท์ รีเบอรั จำกัด (มหาชน)ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
2. แผนงานการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติได้
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กรจะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่องดังนี้
 - 4.1 ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - 4.2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น(Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
 - 4.3 ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
 - 4.4 ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ บริษัท นอร์ทอีสท์ รีเบอรั จำกัด (มหาชน) ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

ความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการ การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

การบริหารความเสี่ยงใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากรูปภาพต่อไปนี้



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่า และประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

1) **การบริหารความเสี่ยง** คือกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

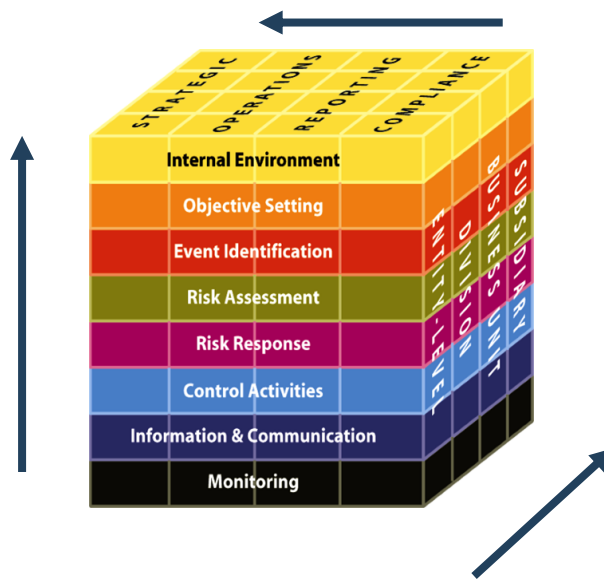
2) **การบริหารจัดการ** คือการทำให้องค์กรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมองค์กร หรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากรประกอบด้วย การใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ บริหารองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง

3) **การควบคุมภายใน** คือกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

4) **การตรวจสอบภายใน** คืองานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่าง ๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางของ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่นนโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และผลกระทบ(Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

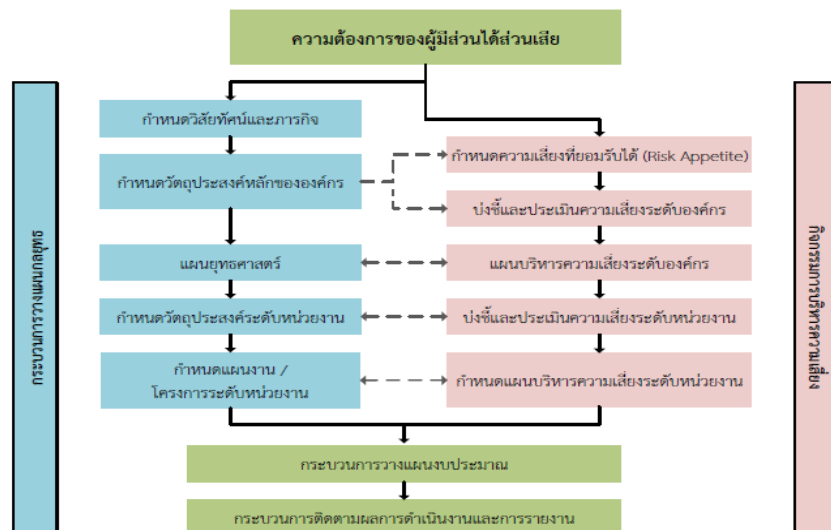
การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

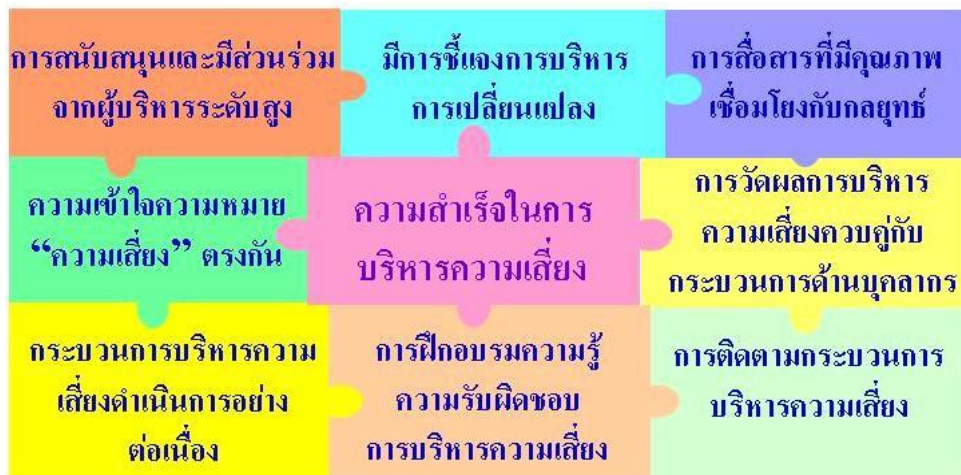
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ซึ่งปัจจัยสำคัญ ประการ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมีดังนี้ 8



1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการแบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการ และระบบบริหารแบบใหม่มาใช้้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนา การบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- 1) ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- 2) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่
- 3) มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสนในการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 2) การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

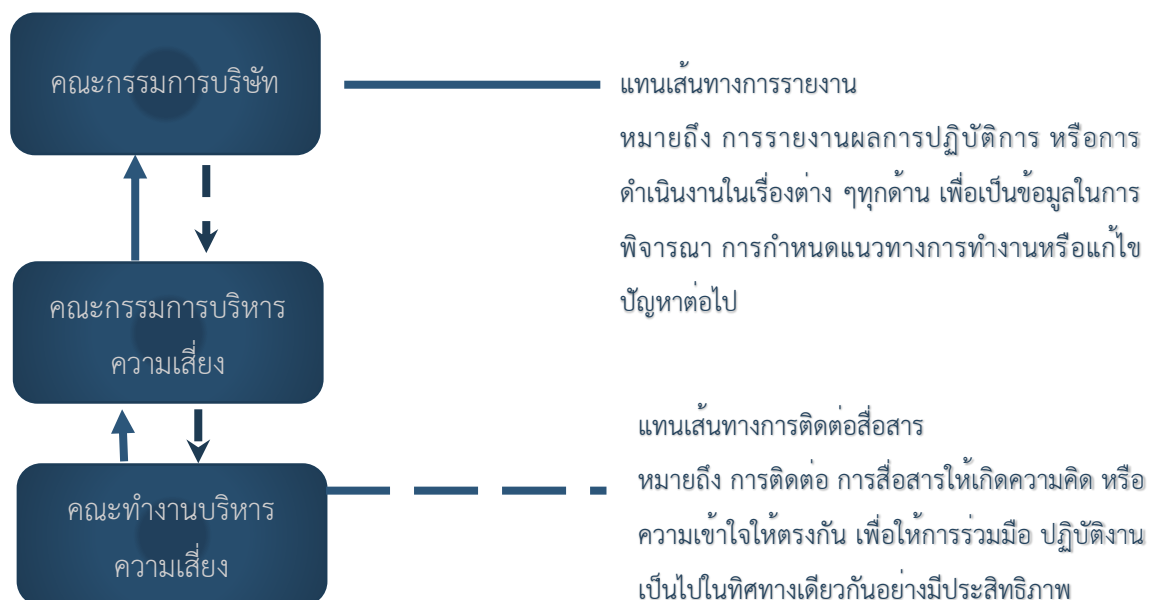
- 1) การแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- 1) ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- 2) การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 1) การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



ตาราง: หน้าที่ความรับผิดชอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท นอร์ทอีสท์ รีเบอรั จำกัด (มหาชน)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1) พิจารณาสอบทาน และนำเสนอนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ 2) พิจารณาสอบทานและให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ 3) กำกับดูแลกิจการการพัฒนาและการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรและมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง 4) สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม 5) ประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทานเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร 6) รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ 7) ให้คำแนะนำและคำปรึกษากับคณะกรรมการบริหาร และหรือหน่วยงานและ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง 8) พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มเติมหรือทดแทนในคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ/หรือหน่วยงาน และ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 9) ปฏิบัติการอื่นใดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย ทั้งนี้ผู้บริหาร และ/หรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ/หรือหน่วยงาน และ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และ/หรือผู้ตรวจสอบภายใน และ/หรือผู้สอบบัญชี จะต้องรายงานหรือนำเสนอข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดบทบาท หน้าที่ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปปฏิบัติ สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ นโยบาย และคู่มือการบริหารความเสี่ยง - จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล - กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ - ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันแล้ว - กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ - มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม - ติดตามความคืบหน้าแต่ละฝ่ายงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง และตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (KRIs) เพื่อจะได้ป้องกันและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ทันเหตุการณ์ - กำหนดกิจกรรมการควบคุมและข้อเสนอแนะที่จำเป็นในการปฏิบัติให้ถูกต้อง และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล - กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีการติดตาม ประเมินผล ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - จัดให้มีการสื่อสารความเสี่ยงองค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบ และเกิดความตระหนักถึงปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัทฯ และส่งเสริมให้พนักงานให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร - จัดให้มีการรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน

บทที่ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท นอร์ทอีสต์ รีบเบอร์ จำกัด (มหาชน)

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ประการ ซึ่งแสดงเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

สำหรับสภาพแวดล้อมของ บริษัท นอร์ทอีสต์ รีบเบอร์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย โครงสร้างบริษัท นอร์ทอีสต์ รีบเบอร์ จำกัด (มหาชน) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร และดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก ประการ คือ คนและ 2 ระบบ ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ชี้อิสต์ย์ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้กำหนดวัตถุประสงค์แบบSMARTประกอบด้วย

- ☐ Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ Model ธุรกิจหลัก
- ☐ Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ
- ☐ Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- ☐ Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- ☐ Timely มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้ การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources Of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk)

☐ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการทำธุรกิจหรืองานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ

☐ ความเสี่ยงที่เหลือยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มีจุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้ทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

2) การใช้ระเบียบปฏิบัติ (Procedure) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงัก หรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่องานที่ดูแล

4) ใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- 2) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

4) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย) มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน (S-O-F-C-F) ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง สูงมากหรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis)

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรง หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 2) การจัดลำดับความเสี่ยง
- 3) การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

การกำหนดการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (และประเมินระดับของความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Likelihood) เสียหายโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์ที่ให้คะแนน

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีหลักดังนี้

สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจมีมากกว่า 1 แนวทาง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสียหายสูง เนื่องจากไม่มีกระบวนการตรวจสอบการทำงาน และพนักงานไม่มีความรู้ความชำนาญ หน่วยงานอาจเลือกจัดการกับความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการควบคุมการทำงาน (Control) หรือเพิ่มงบประมาณอบรมพนักงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือในบางกรณีที่มีมาตรการควบคุมการทำงานแล้วแต่ยังเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย อาจพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของมาตรการควบคุมการทำงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในกรณีเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไฟไหม้ หรือภัยธรรมชาติ อาจใช้วิธีการทำประกันภัย หรือการจัดทำแผนรองรับ (Contingency Plan) เพื่อลดความเสียหายในระดับหนึ่งสำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายต่ำ และเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรติดตามดูแลและทบทวนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงาน และการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กร จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร แต่ถึงแม้วิธีการควบคุมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร กิจกรรมการควบคุมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

(1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากคามผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

(3) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ

(4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

(3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

- (1) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน
- (2) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
- (3) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ตึกถล่ม เป็นต้น
- (5) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควร

กำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Resorts) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อย แต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

- (1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- (3) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการจัดการจัดการความเสี่ยงที่ได้ผล และพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย

ภาคผนวก ก. ประกาศ/คำสั่ง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. นายเทพกุล พูลลาภ | ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง/กรรมการอิสระ |
| 2. นางชนาทิพย์ วีระสืบพงศ์ | กรรมการบริหารความเสี่ยง/กรรมการอิสระ |
| 3. นายชูวิทย์ จังธนสมบูรณ์ | กรรมการบริหารความเสี่ยง |
| 4. นายศักดิ์ชัย จงสถาพงษ์พันธ์ | กรรมการบริหารความเสี่ยง |
| 5. นายณัฐพนธ์ อินทร์ประโคน | กรรมการบริหารความเสี่ยง |

ขอขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

- ☐ พิจารณาสอบทาน และนำเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ☐ พิจารณาสอบทานและให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และนำเสนอแนะคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ
- ☐ กำกับดูแลกิจการพัฒนาและปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรและมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
- ☐ สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม
- ☐ ประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้สอบทานเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและนำเสนอแนะคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ
- ☐ ให้คำแนะนำและคำปรึกษากับคณะกรรมการบริหาร และ/หรือหน่วยงาน และ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง
- ☐ พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มเติมหรือทดแทนในคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ/หรือหน่วยงาน และ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์
- ☐ ปฏิบัติการอื่นใดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

ทั้งนี้ ผู้บริหาร และ/หรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ/หรือหน่วยงาน และ/หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องรายงานหรือนำเสนอข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย