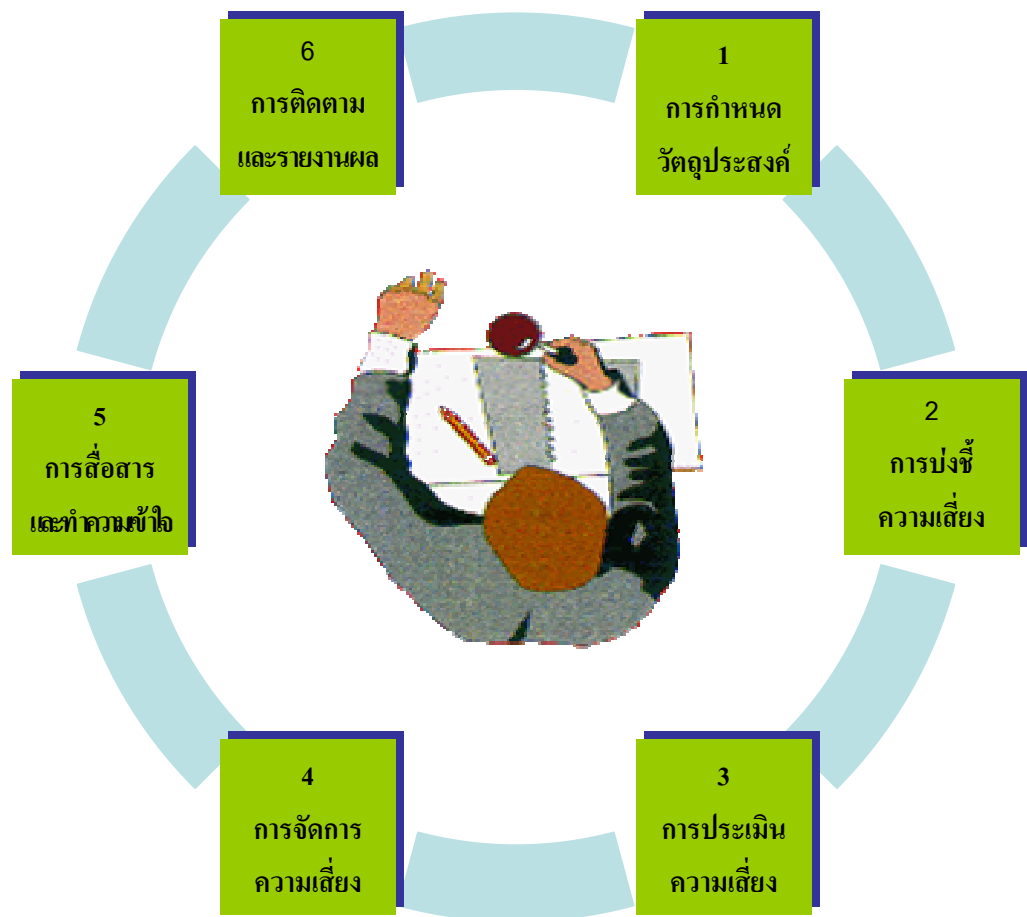


คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



โดยสำนักนโยบายแผนและงบประมาณ

ธันวาคม 2550



คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นสื่อกลางที่ช่วยให้พนักงานใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กร และสร้างความเข้าใจร่วมกันในการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานและองค์กร การปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และให้การดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันตลอดเวลา ส่งเสริมให้เป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมและเป็นไปตามมาตรฐานสากลทั่วไปที่เป็นหลักประกันต่อการบริหารงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรที่เป็นรูปธรรม และส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงครั้งนี้ ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยงเดิมจาก ตุลาคม 2549 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ธันวาคม 2550



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
1. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ปี 2551	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ของ อ.อ.ป.	1
3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ของ อ.อ.ป.	3
5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม	5
6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	9
6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	10
6.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง	10
6.3 การประเมินความเสี่ยง	10
6.4 การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
6.5 การรายงานและการติดตามผล	19
6.6 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง	19
ภาคผนวก 1	
๐ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	บส 01
๐ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)	บส 02
การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)	บส 0201
การประเมินระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score)	บส 0202
๐ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บส 03
๐ รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงประจำเดือน	บส 04
๐ สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บส 05
๐ รายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บส 06
ภาคผนวก 2 พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)	



ภาคผนวก 1



ภาคผนวก 2

พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)



พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)

ที่	Risk Item	ความหมาย
1	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส) ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ (ไม่สามารถบรรลุหรือก่อให้เกิดการเสียหาย) ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในทางกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการดำเนินงาน ธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
2	โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
3	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การตรวจสอบ (Detection) และการแก้ไข (Correction)
4	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กร ลดความสูญเสียน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายถึงการประกอบกัน อย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและ โครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการ บริหารและผลได้ผลเสียของธุรกิจ



ที่	Risk Item	ความหมาย
5	การบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยรวม (Enterprise Wide Risk Management)	การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กรประกอบ เข้าด้วยกันและมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none">□ ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของ ธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับ แผนธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถ นำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร□ พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้แก่ ความเสี่ยง เกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้ เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และการสูญเสีย โอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และ ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้เสีย□ มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหาก เกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง□ ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับ กรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยง
6	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและจำนวนความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการ บรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ แต่เป็นความเสี่ยงที่องค์กร สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้
7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่ อาจส่งผลกระทบต่อผลการบรรลุวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงานที่องค์กรยอมให้เกิดขึ้นได้



ที่	Risk Item	ความหมาย
8	ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญจากการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ก่อนที่จะมีการดำเนินการหรือการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ
9	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ผู้บริหารดำเนินการจัดการหรือกำหนดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ
10	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารสินทรัพย์และการลงทุน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้
11	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอันเป็นปกติขององค์กร โดยพิจารณาถึง คน ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
12	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินขององค์กร
13	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นสื่อกลางที่ช่วยให้พนักงาน ใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยงทั้งระดับกิจกรรมและระดับองค์กร และสร้างความเข้าใจร่วมกันในการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานและองค์กร การปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และให้การดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบันตลอดเวลา ส่งเสริมให้เป็นการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมและ เป็นไปตามมาตรฐานสากลทั่วไปที่เป็นหลักประกันต่อการบริหารงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรที่เป็นรูปธรรม และส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงครั้งนี้ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยงเดิมจาก ตุลาคม 2549 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

ธันวาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
1. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ปี 2551	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ของ อ.อ.ป.	1
3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ของ อ.อ.ป.	3
5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม	5
6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	9
6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	10
6.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง	10
6.3 การประเมินความเสี่ยง	10
6.4 การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
6.5 การรายงานและการติดตามผล	19
6.6 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง	19
ภาคผนวก 1	
๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	บท 01
๑ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)	บท 02
การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)	บท 0201
การประเมินระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score)	บท 0202
๑ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บท 03
๑ รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงประจำเดือน	บท 04
๑ สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บท 05
๑ รายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	บท 06
ภาคผนวก 2 พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)	



1. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2551

- เพื่อตอบสนองต่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงที่ต้องปรับปรุงตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงทั้งต่อระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
- เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ระดับขององค์กร

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมของ อ.อ.ป.

นโยบายฝ่ายบริหาร องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และพนักงานทุกคน ตระหนักในวัตถุประสงค์การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน เน้นภารกิจสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาป่าเศรษฐกิจอย่างครบวงจร ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร และงานบริการแก่ลูกค้า ประชาชน และภารกิจทางด้านบริการเชิงสังคมที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ จึงเห็นถึงความสำคัญของการระมัดระวังภัย ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค และความเสียหายที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม รวมถึงการแสวงหาโอกาสที่สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับวงจรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

วัฒนธรรมองค์กร องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติให้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการดำเนินงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดคำขวัญในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Awareness) ดังนี้

“มุ่งมั่นพัฒนา ศึกษาความเสี่ยง

หลีกเลี่ยงความเสียหาย มุ่งหมายความสำเร็จขององค์กร”



แสวงหาโอกาส เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะบริหารโอกาสที่เป็นความไม่แน่นอน หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร และผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน

3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส) ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ (ไม่สามารถบรรลุหรือก่อให้เกิดการเสียหาย) ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในทางกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การตรวจสอบ (Detection) และการแก้ไข (Correction)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้ผลเสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) คือ

การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กรประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

□ ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร



□ พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และการสูญเสียโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการ ของผู้มีส่วนได้เสีย

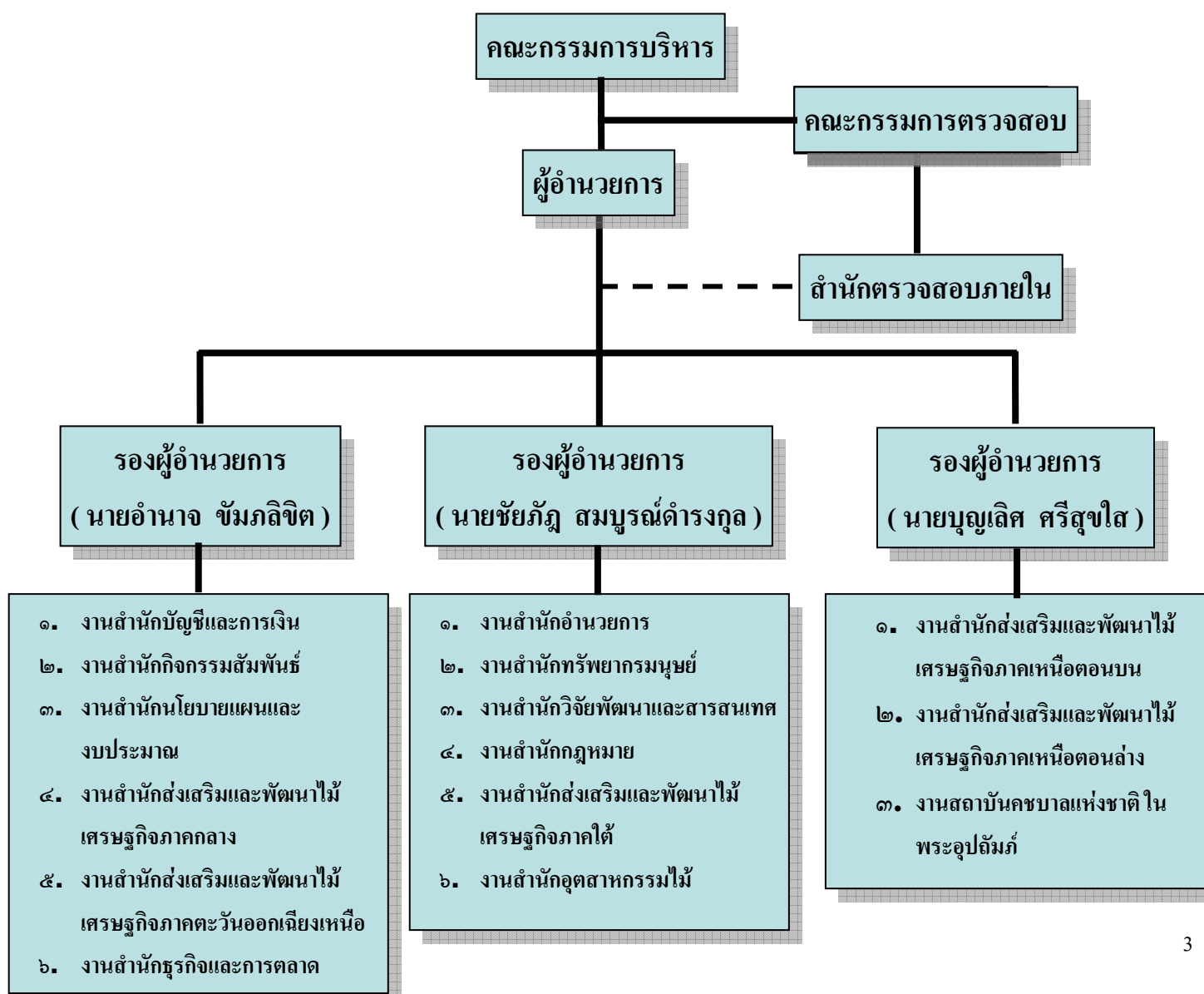
□ มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

□ ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมของ อ.อ.ป.

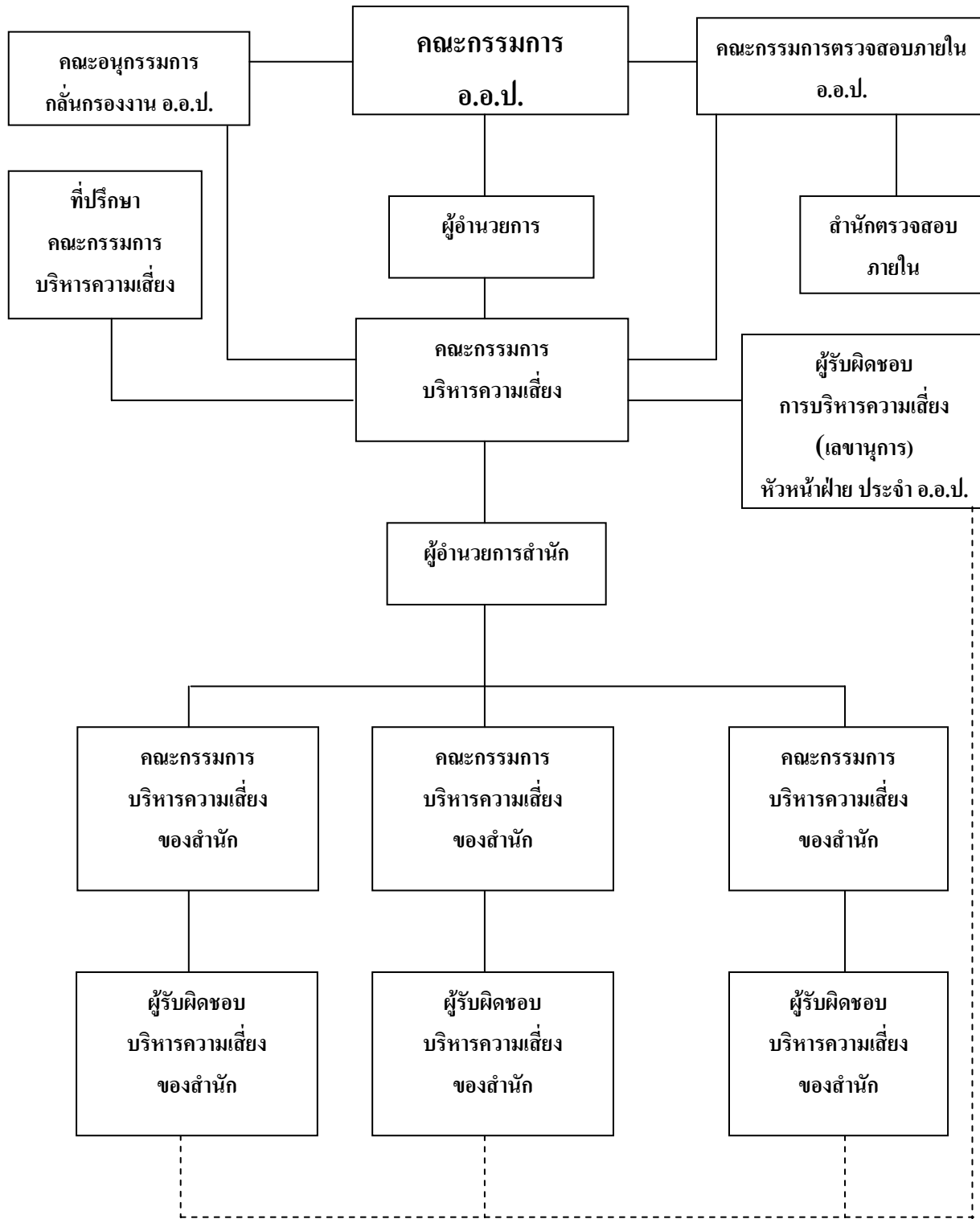
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(ก่อนกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร)





โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยรวมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(ปัจจุบัน หลังจัดตั้งผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร)



————— Reporting Line - สายการรายงาน
 - - - - - Communication Line - สายการติดต่อสื่อสาร



5. หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม

5.1 การบริหารความเสี่ยงระดับคณะกรรมการ

คณะกรรมการ อ.อ.ป.

- กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำและความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป.

- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายตรวจสอบภายในและผู้รับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร

- สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงาน อ.อ.ป.

- กำหนดแนวนโยบาย พิจารณา และกลั่นกรองรายละเอียดกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยง

- ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide

Risk Management – ERM)

5.2 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารระดับสูง

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและกำกับให้การบริหารมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกำกับให้การบริหารมั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

- กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยอมรับได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

- บริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร



- บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ
 - แต่งตั้งคณะทำงานหรือเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยปฏิบัติงานตามความเหมาะสม
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร**
- กำกับ ดูแล และควบคุม กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยอมรับได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
 - จัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
 - สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ต่อฝ่ายบริหาร คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงาน คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และ คณะกรรมการ อ.อ.ป.

□ บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

- อื่น ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร

สำนักตรวจสอบภายใน

□ ดำเนินการและส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารและหน่วยงานมีการจัดวางระบบควบคุมภายใน การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง(Control Self Assessment) และการบริหารความเสี่ยง ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองทั้งหมดภายในองค์กร

□ ตรวจสอบการตอบสนองความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

□ ศึกษา ติดตาม สถานการณ์ภายในและภายนอก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะความเสี่ยงที่สำคัญให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ



□ จัดทำร่างนโยบาย กลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และคู่มือการบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จัดทำเอกสารข้อมูลและข่าวสาร จัดเตรียมวาระ และเตรียมงานการนำเสนอและชี้แจงรวมทั้งข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

□ ให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆเกี่ยวกับการระบุ การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น

□ ติดตาม รวบรวม ประเมิน และสรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

□ ดำเนินการตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ตามนโยบาย การกำกับและสั่งการจากคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

□ จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและรายงานปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอื่นที่มีการกำหนดไว้

□ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยสนับสนุนและให้ข้อมูลเพื่อระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงในระดับองค์กร

□ พัฒนาความพร้อมและสร้างความตระหนักขององค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

5.3 การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

□ ดำเนินการร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่คณะกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงกำหนด

□ กำกับ ดูแล และติดตาม ให้หน่วยงานในสายงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

□ สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรม มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

□ อื่น ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

**ผู้บริหารหน่วยงาน (สำนัก)**

□ จัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) โดยระบุและประเมินความเสี่ยง วางแผนป้องกัน และจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการบังคับบัญชา ควบคุม ติดตามเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

□ ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน)

□ รับมอบหมายงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากต้นสังกัด

□ มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

□ เป็นผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย

□ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ หรือ ผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

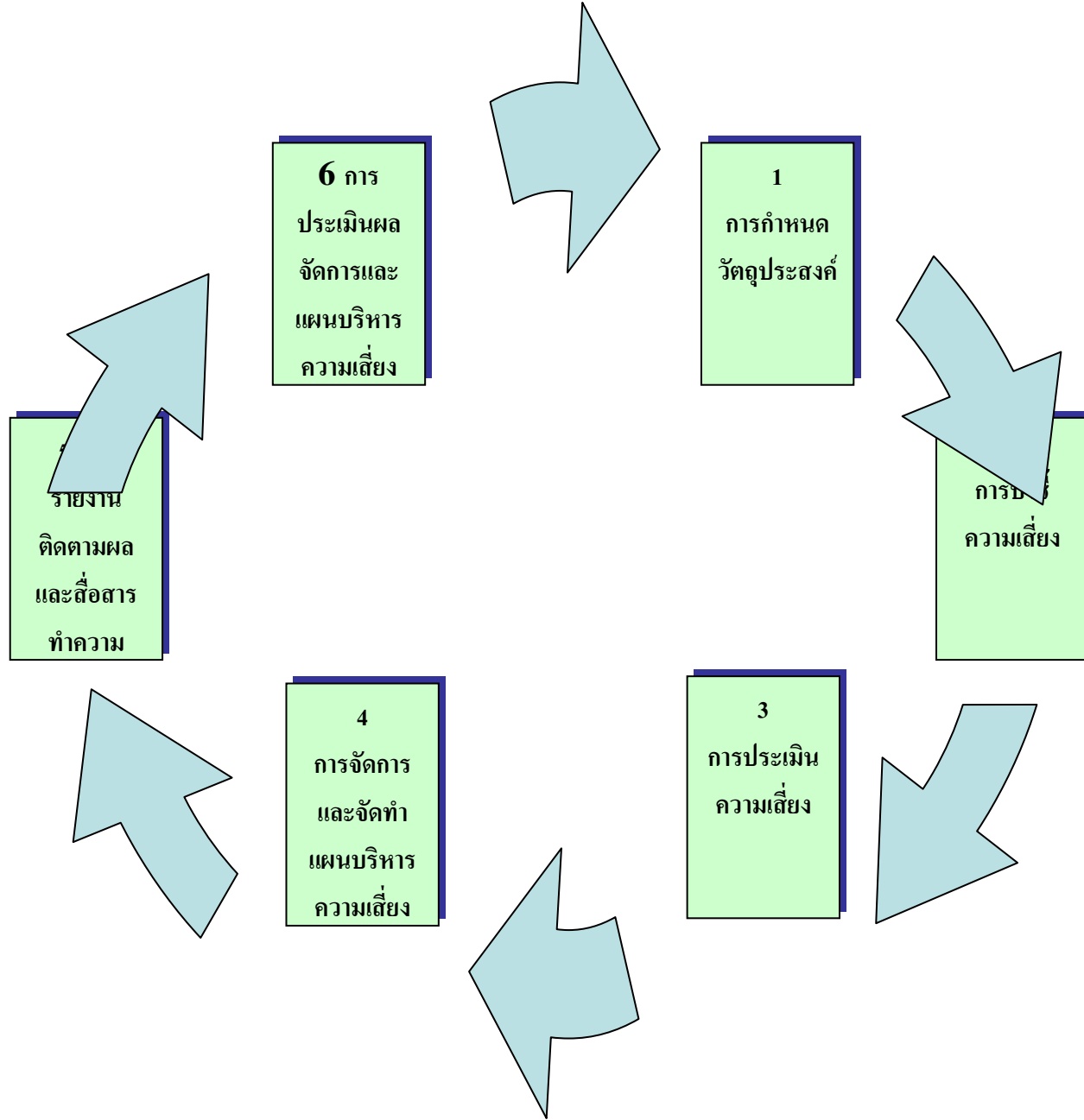
ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

□ กำกับดูแลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

□ ประสานงานกับเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย



6. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร





ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นเลขานุการ จะพิจารณาจากแผนวิสาหกิจของ หรือแผนกลยุทธ์ ของ อ.อ.ป. และปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะนำมาประมวล และวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสร้างนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรผนวกเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

6.2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญในการระบุความเสี่ยงดังนี้

□ ศึกษา ประมวลผล และสรุปข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

□ ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

□ ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การหาข้อมูลจากต้นแหล่ง

□ (ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 01 - การระบุความเสี่ยง)

การระบุความเสี่ยงระบุตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน

□ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

□ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

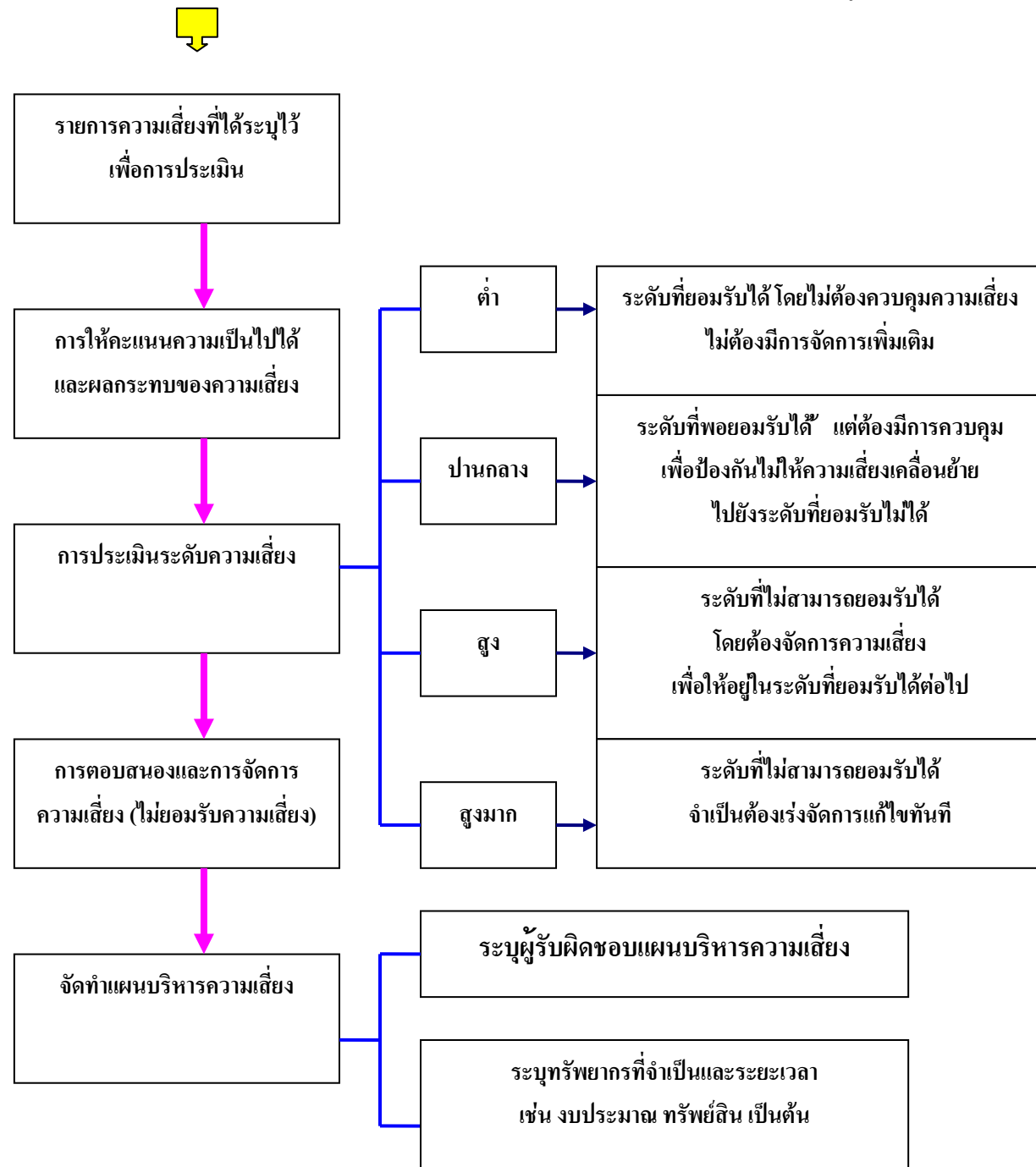
□ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

□ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

6.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการให้คะแนน ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Quantitative Risk Assessment) ทั้งนี้ ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และดุลยพินิจของผู้ประเมิน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



จากความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2 จะนำรายการความเสี่ยงทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อประเมินระดับความเสี่ยง

6.3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)



6.3.1.1 การประเมินความเป็นไปได้ (Likelihood) พิจารณาได้ในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	ทุกเดือน	5
สูง	3 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	6 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	เกินกว่า 1 ปีต่อครั้ง	1

(ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 02 , บส 0201 - การประเมินความเป็นไปได้)

6.3.1.2) การประเมินผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรมีดังนี้

(1) **ผลกระทบด้านการเงิน** - เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย และสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ได้แก่

ผลกระทบจากค่าความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อทรัพย์สินของ อ.อ.ป.

ผลกระทบจากการลงทุน/การร่วมลงทุน

ผลกระทบค่าใช้จ่ายการลงทุน

ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ

(2) **ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ** - เป็นผลกระทบที่มีความเสียหายกับการดำเนินธุรกิจ หรือการให้บริการต่อลูกค้าของ อ.อ.ป. รวมถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อระบบการดำเนินงาน ต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก นโยบายรัฐบาล และกฎหมาย

ผลกระทบจากการสูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่

ผลกระทบจากการสูญเสียรายได้จำหน่าย

ผลกระทบจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลกระทบจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

(3) **ผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร**-เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียง ไม่ว่าจะเกิดเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความเชื่อถือของ อ.อ.ป.



(4) ผลกระทบด้านความปลอดภัย - ส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ชีวิต และความปลอดภัยของพนักงาน

(5) ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ สัญญา และข้อผูกพัน

(6) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร)

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เงินสดเหลือ < 5 ล้านบาท	5
สูง	เงินสดเหลือ > 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	เงินสดเหลือ > 15 ล้านบาท	3
น้อย	เงินสดเหลือ > 20 ล้านบาท	2
น้อยมาก	เงินสดเหลือ > 25 ล้านบาท	1

หมายเหตุ : มูลค่าความเสียหาย และความถี่เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้

เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

(ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 02 , บส 0202 การประเมินผลกระทบ)

ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่อชื่อเสียงขององค์กร)

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและ	4



	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ (2 – 5)	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ (1 วัน)	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ)

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าหรือข้อมูลธุรกิจ	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ระดับของความรุนแรง (ผลกระทบของความเสียหายต่อการต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ)

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการเป็นเวลา 2 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างรุนแรง เช่น การหยุดดำเนินการ 1 เดือน	4



ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ	1

หมายเหตุ : ผลกระทบของความเสียหาย เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดภารกิจและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินระดับความเสี่ยง พิจารณาจากผลคูณของตัวเลขที่แทนค่าโอกาสและค่าผลกระทบ จากความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิด X ค่าคะแนนของผลกระทบ ซึ่งจะแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบมาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risks)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง	5					
	4					
	3					
	2					



	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

	มีความเสี่ยงสูงมาก		มีความเสี่ยงสูง
	มีความเสี่ยงปานกลาง		มีความเสี่ยงต่ำ

จาก **Risk Assessment Matrix** นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (**Risk Ranking**) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

(**Criteria for Acceptability of Risk**)

เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	9 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4 - 8		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 3		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับความเสี่ยงปานกลาง การควบคุมต้องมีการติดตามประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

6.3.2 ความสำคัญของการควบคุมในปัจจุบัน

ในการจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบต้องมีการรวบรวม ประมวลข้อมูล และศึกษาระบบการควบคุมภายในหรือการบริหารจัดการที่ได้มีการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (ระดับการควบคุม) เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปเกิดประสิทธิภาพ การควบคุม พิจารณาได้จาก

- หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- แผนงาน/โครงการ



- แผนปฏิบัติงานประจำ
- งานของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานภายในหน่วยงาน
- ฯลฯ

การพิจารณาการควบคุมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไปไม่เกิดความซ้ำซ้อน และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

6.4 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

6.4.1 การจัดการความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยเลือกรายการความเสี่ยง จาก Risk Assessment Matrix ที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน

การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) : ไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น

เปลี่ยนวัตถุประสงค์

หยุดดำเนินกิจกรรม

ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆ เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น การลงทุนในโครงการต่าง ๆ การลงทุนในธุรกิจอื่น เป็นต้น

- **การร่วมจัดการ (Share)** : เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น

การทำประกันภัย

การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน

- **การลด (Reduce)** : ดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ การลงทุนในสินทรัพย์ หรือการหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย



- **การยอมรับ (Accept) :** ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยง ที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การจัดการความเสี่ยง ต้องมีการนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) มาพิจารณาจัดลำดับค่าความเสี่ยงจากสูงมากถึงต่ำ โดยเลือกรายการความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมาก/สูง ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้มาจัดการความเสี่ยงต่อไป

6.4.2 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่เหมาะสมและดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบ ดังนี้

วิธีการดำเนินงาน

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

กำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยง

(ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 03 - แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)

6.5 การรายงานและการติดตามผล

6.5.1 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (รายเดือน) (ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 04) โดยมีผู้ประสานความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหาร ความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงองค์กร และประสานงานและสอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้วย

6.5.2 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของแต่ละหน่วยงาน มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง **รายเดือน/รายไตรมาส** (ภาคผนวก 1 - แบบฟอร์ม บส 05) โดยติดตามผลกับหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่ผู้บริหาร



ระดับสูง/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อทราบ เป็นรายเดือน พร้อมจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง นำเสนอคณะกรรมการกั่นกรองงาน อ.อ.ป.พิจารณา และรายงานต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป.ต่อไป เป็นรายไตรมาส

6.6 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดำเนินการ ดังนี้

- **รายไตรมาส** ดำเนินการต่อเนื่องจากการรายงานและการติดตามผล
- **รายปี** นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ (ประจำปีไตรมาส) มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี (ภาคผนวก1-แบบฟอร์ม บส 06) พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อทราบ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการกั่นกรองงาน อ.อ.ป. พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อ คณะกรรมการ อ.อ.ป. และจะนำบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย

- นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ภาคผนวก1 - แบบฟอร์ม บส 06) บั้จจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการกั่นกรองงาน อ.อ.ป. รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

การรายงาน ติดตามผล และประเมินความเสี่ยง กรณีฉุกเฉิน เร่งด่วน

คณะอนุกรรมการกั่นกรองงาน อ.อ.ป. ฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อาจมีการรายงานติดตามผลและประเมินความเสี่ยง กรณีมีเหตุฉุกเฉินเร่งด่วน หรือกรณี ที่หากไม่ตอบสนองความเสี่ยงแล้วจะเกิดความเสียหายเร่งด่วนอย่างมาก





การระบุความเสี่ยง(Risk Identification)

บส 01

วัตถุประสงค์/ กระบวนการหลักทางธุรกิจ (1)	ประเภท ความเสี่ยง (2)	รายการ ความเสี่ยง (3)	รายละเอียด ความเสี่ยง (4)	ปัจจัย ความเสี่ยง (5)
	กำหนดประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk – S) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk – O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk – F) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk – C)	ระบุความเสี่ยงที่เป็นเหตุการณ์ ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	ขยายความเข้าใจของรายการ ความเสี่ยง โดยคำอธิบาย ควรมีความกระชับและชัดเจน	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

บส 02

การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)

ประเภท ความเสี่ยง (1)	รายการ ความเสี่ยง (2)	รายละเอียด ความเสี่ยง (3)	ปัจจัย ความเสี่ยง (4)	โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood Score - L) (5)	ผลกระทบ (Impact Score - I) (6)	ผลลัพธ์ (7) = (5) X (6)
				นำรายการความเสี่ยงมาหารระดับ ความถี่ (Frequency) หรือระดับ ความเป็นไปได้ (Likelihood - L)	นำรายการความเสี่ยงมาหา ระดับผลกระทบ (Impact - I) ที่น่าจะเกิดขึ้น	

การประเมินความเป็นไปได้

บส 0201



การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)

ระดับค่าประเมิน ความเป็นไปได้	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	เกินกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	6 เดือนต่อครั้ง	3 เดือนต่อครั้ง	ทุกเดือน

การประเมินผลกระทบ

บส 0202

การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง (Impact Score)



ผลกระทบ \ ระดับค่าประเมิน	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / วิกฤต	สูงมาก / หายนะ
1.ผลกระทบด้านการเงิน					
- ค่าความเสียหาย	เงินสดเหลือ > 5 ล้านบาท	เงินสดเหลือ > 10 ล้านบาท	เงินสดเหลือ > 15 ล้านบาท	เงินสดเหลือ > 20 ล้านบาท	เงินสดเหลือ > 25 ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายการลงทุน		ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น = 10 %	10 % < ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น < 15 %	15 % < ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น < 20 %	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น >= 20 %
- การลงทุน/การร่วมทุน		ผลตอบแทน > เงินฝากประจำปี / พันธบัตรรัฐบาล+อัตราเงินเฟ้อ	ผลตอบแทน = เงินฝากประจำปี / พันธบัตรรัฐบาล+อัตราเงินเฟ้อ	ผลตอบแทน < เงินฝากประจำปี / พันธบัตรรัฐบาล+อัตราเงินเฟ้อ	ไม่ได้รับผลตอบแทน

การประเมินผลกระทบ

บส 0202

การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง (Impact Score)



ระดับค่าประเมิน ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / วิกฤต	สูงมาก / หายนะ
2.ผลกระทบด้านการ ดำเนินธุรกิจ					
- นโยบายรัฐและ กฎหมาย	สูญเสียโอกาสดำเนิน ธุรกิจ 10 %	สูญเสียโอกาส ดำเนินธุรกิจ 20 %	สูญเสียโอกาส ดำเนินธุรกิจ 30 %	สูญเสียโอกาส ดำเนินธุรกิจ 40 %	สูญเสียโอกาส ดำเนินธุรกิจ 50 %
- สูญเสียรายได้การ จำหน่าย		สูญเสียรายได้จำหน่าย ไม่ยุคลิปตัส 5 %	สูญเสียรายได้จำหน่าย ไม่ยุคลิปตัส 10 %	สูญเสียรายได้จำหน่าย ไม่ยุคลิปตัส 15 %	สูญเสียรายได้จำหน่าย ไม่ยุคลิปตัส > 15 %
- การดำเนินงานตาม แผนงานปลูกสร้างสวนป่า		ล่าช้ากว่าแผน 1 เดือน	ล่าช้ากว่าแผน 3 เดือน	ล่าช้ากว่าแผน 6 เดือน	ล่าช้ากว่าแผน 12 เดือน
- ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ					

การประเมินผลกระทบ

บส 0202

การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง(Impact Score)



ระดับค่าประเมิน ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / วิกฤต	สูงมาก / หายนะ
3.ผลกระทบด้านชื่อเสียง ขององค์กร					
- ผลกระทบด้านชื่อเสียง ขององค์กร	ไม่มีข่าวในเชิงลบ	เป็นข่าวในเชิงลบ 1 วัน	เป็นข่าวในเชิงลบ 2 วัน	เป็นข่าวในเชิงลบ > 3 วัน	เป็นข่าวในเชิงลบ > 5 วัน
4.ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ ข้อกฎหมาย สัญญาข้อผูกพัน					
- ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ ข้อกฎหมาย สัญญาข้อผูกพัน	เสียค่าปรับไม่เกิน 1 ล้านบาท/ปี	เสียค่าปรับไม่เกิน 5 ล้านบาท/ปี	เสียค่าปรับไม่เกิน 10 ล้านบาท/ปี	เสียค่าปรับไม่เกิน 20 ล้านบาท/ปี	เสียค่าปรับ > 50 ล้านบาทขึ้นไป/ปี

การประเมินผลกระทบ

บส 0202

การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง(Impact Score)



ระดับค่าประเมิน ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / วิกฤต	สูงมาก / หายนะ
5.ผลกระทบด้านความ พึงพอใจ					
- ผลกระทบด้านความ พึงพอใจของลูกค้า		รักษาความพึงพอใจ มากกว่า 80 %	รักษาความพึงพอใจ มากกว่า 70 %	รักษาความพึงพอใจ มากกว่า 60 %	รักษาความพึงพอใจ มากกว่า 50 %
6.ผลกระทบด้านความ ปลอดภัย					
- ผลกระทบด้านความ ปลอดภัย		ทำการปฐมพยาบาล	เข้าโรงพยาบาลรักษา	เกิดการบาดเจ็บสูญเสียชีวิต อวัยวะหลายราย	เสียชีวิตมากกว่า 1 ราย

บส 03

แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง :

กลยุทธ์ :



ประเภทความเสี่ยง :

ความเสี่ยง :

ปัจจัยความเสี่ยง :

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. เป้าหมาย (ตามกลยุทธ์องค์กร)
4. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
6. ระยะเวลาดำเนินการ
7. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

8. แผนปฏิบัติโดยละเอียด ประกอบด้วย

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินการของกิจกรรม		หน่วยงานดำเนินการ
	กำหนดแล้วเสร็จ	ความถี่	
6.1.....
6.2.....
6.3.....



9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....
.....

บส 04

รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำเดือน

แผนบริหารความเสี่ยง :

ประเภทความเสี่ยง :

ประเภทความเสี่ยงย่อย :



รายการความเสี่ยง :

กิจกรรม การจัดการ ความเสี่ยง	ผลลัพธ์ ของกิจกรรม การจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ของกิจกรรม การจัดการ ความเสี่ยง	หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ ของกิจกรรม		ผลการดำเนินงาน		ปัญหาและ แนว ทางแก้ไข
					กำหนด แล้วเสร็จ	ความถี่	% ดำเนินการ เดือนนี้	% ดำเนินการ สะสม	

ผู้รายงานความก้าวหน้า.....

วันที่รายงาน.....

(.....)

บส 05

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ประจำเดือน

ลำดับ ที่	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	หน่วยงาน/ กำหนดแล้วเสร็จ	ผลการดำเนินงาน



--	--	--	--	--

บส 06

รายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ประจำปีไตรมาส.....

ประจำปี.....

ประเภท ความ เสี่ยง	รายการ ความ เสี่ยง	รายละเอียด ความ เสี่ยง	ลำดับ ที่	แผน บริหาร ความ เสี่ยง	กำหนดแล้ว เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน			รายละเอียดการจัดการ ความเสี่ยง		สรุปความเห็น ต่อผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง
						แล้ว เสร็จ	แล้วเสร็จ และ	อยู่ ระหว่าง	กิจกรรม การจัดการ	ผลลัพธ์ ของ	



							ดำเนินการ ต่อเนื่อง	ดำเนินการ	ความ เสี่ยง	กิจกรรม	