2019

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2562

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสื่อสาร ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ช่วยสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของ อ.อ.ป. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ในปี พ.ศ. 2562 อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการปรับเพิ่มดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Industry) เพื่อใช้ประกิบในการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และความหมายของการรายงานและการติดตามผล ซึ่งบรรจุหัวข้อต่าง ๆที่สำคัญและจำเป็นของแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละแผน ไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ อ.อ.ป. อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. 1
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. 3
3. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง 6
    - 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ 7
    - 4.2 การระบุความเสี่ยง 7
    - 4.3 การประเมินความเสี่ยง 8
    - 4.4 การตอบสนองความเสี่ยง 14
    - 4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 15
    - 4.6 การรายงานและการติดตามผล 16
    - 4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง 16
    - 4.8 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง 16

ภาคผนวก

- ก. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) (บส.01) 18
- ข. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
    - (i) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) (บส.02) 19
    - (ii) การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score) (บส.0201) 20
    - (iii) การประเมินระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) (บส.0202) 21
- ค. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (บส.03) 22
- ง. รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงประจำเดือน (บส.04) 24
- จ. พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary) 25
- ฉ. ค่าเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยง 26

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ ด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้ จำหน่ายไม้ การผลิตสินค้าเครื่องเรือนจากไม้ ตลอดจนการให้บริการการท่องเที่ยวในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ การดำเนินงานในภารกิจที่หลากหลาย อาจเกิดปัญหา อุปสรรคขึ้น ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงขององค์กร ที่ทำให้ภารกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถสร้างความมั่นคงและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญ หน่วยงานต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติด้วย

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

๑. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

๒. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ พิจารณายอมรับได้

๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน

๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้รับนโยบายจากคณะกรรมการ อ.อ.ป. มากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยดำเนินการผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ทราบ

๒. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

๓. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

มีกระบวนการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขอปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ค่านิยมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ทำงานเป็นทีม

เป็นการสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้รักสามัคคี รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กันและกันอย่างเต็มใจและบริสุทธิ์ใจ

2. อุทิศเวลาให้กับองค์การอย่างเต็มที่

ปลูกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๆได้รับหมอบหมายและตรงต่อเวลาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส

ปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ไม่เห็นแก่พวกพ้องและผลประโยชน์ส่วนตัว

4. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและมุมมองในเชิงบวก

สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักมองโลกในแง่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพผู้อาวุโส(รู้จักพี่รู้จักน้อง) เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างหนึ่งและสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ต้องปรับตัวเข้ากับสังคมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด

5. รู้จักพัฒนาตนเอง

ศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มทักษะ

จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

1. ใช้และรักษาทรัพย์สินของ อ.อ.ป. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ตนเองหรือบุคคลอื่น รวมทั้งช่วยกันดูแลสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและสะอาดอยู่เสมอ

2. รักษาความลับ ข้อมูล ข่าวสารของ อ.อ.ป. โดยดูแลและระมัดระวังมิให้เอกสารที่ไม่พึงเปิดเผยแก่บุคคลภายนอก

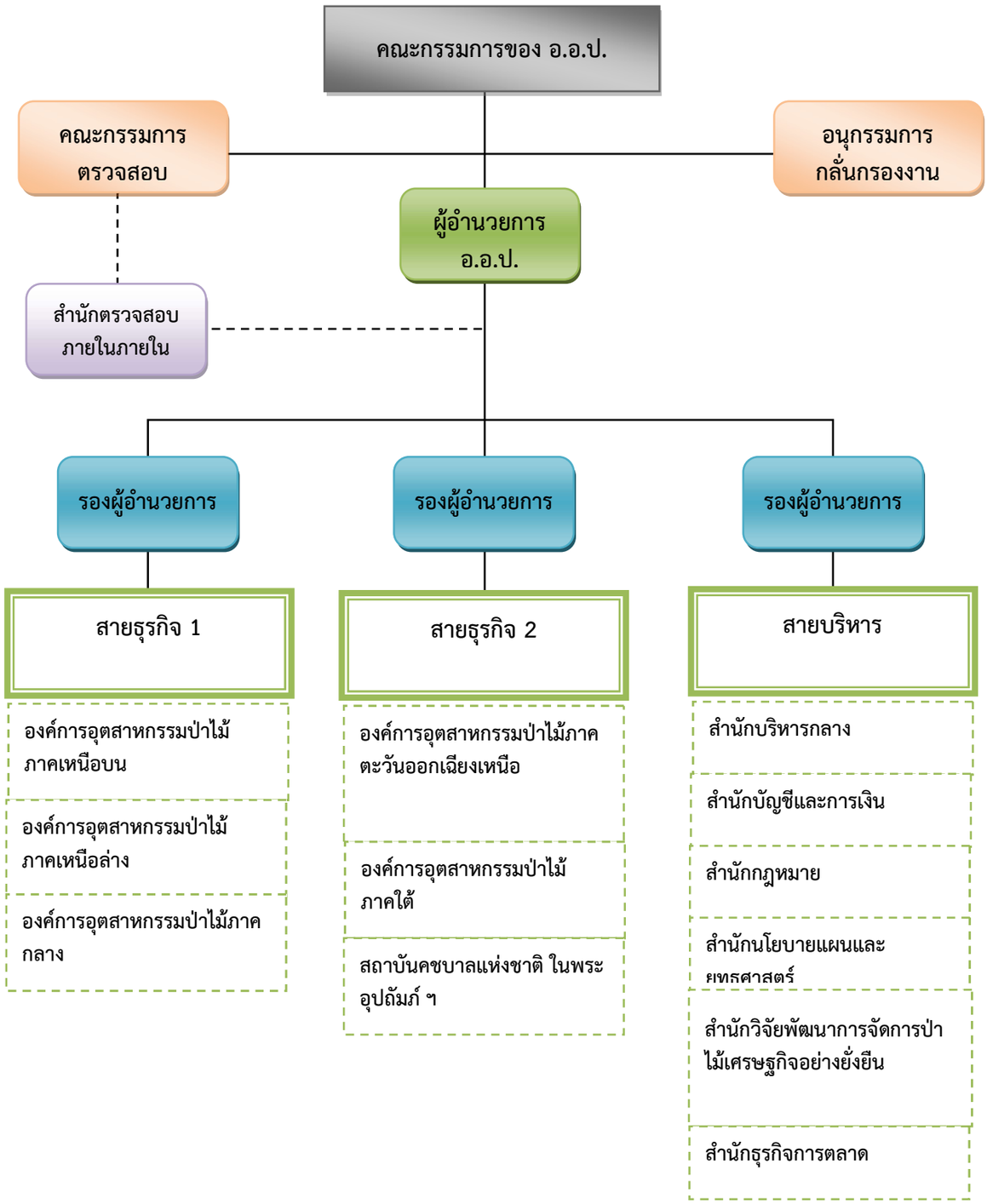
3. ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อบุคคลภายนอกหรือสื่อมวลชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงาน โดยตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือเรื่องอื่นใดที่อาจกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสื่อสัตย์สุจริต หลีกเลี่ยงการกระทำใดที่อาจทำให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงต่อหน่วยงาน

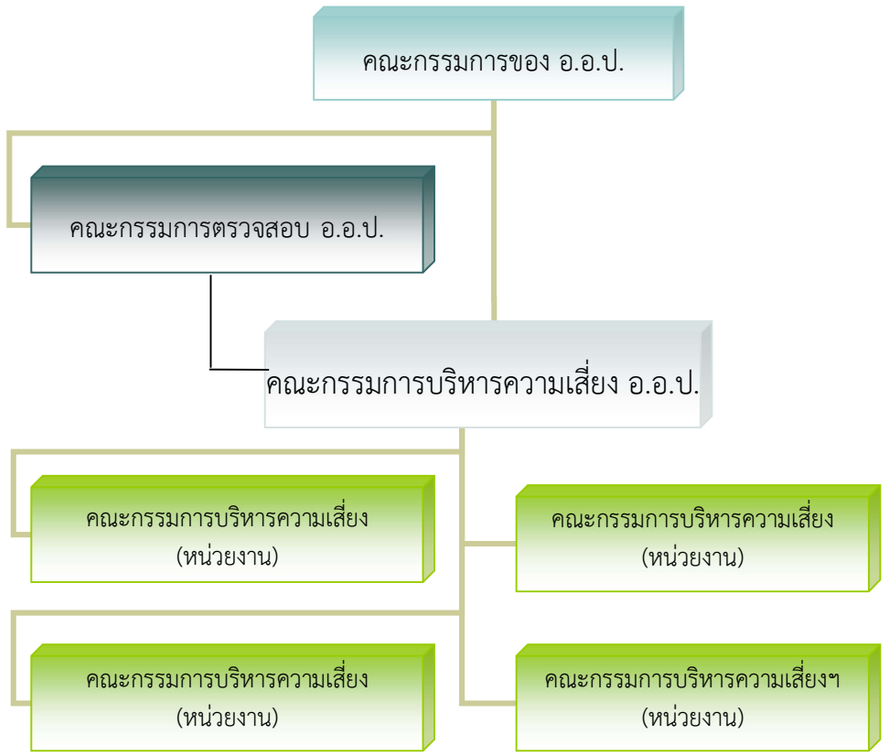
5. รักษาภาพพจน์ ชื่อเสียงอันดีงามต่อหน่วยงานให้ปรากฏต่อสาธารณชน

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

2.1 โครงสร้างการของ อ.อ.ป.



2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



3. หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

<u>คณะกรรมการของ อ.อ.ป.</u>

- กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

<u>คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.</u>

- กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

<u>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้</u>

มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับสำนัก

<u>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)</u>

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสายบริหาร รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑ ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค ผู้อำนวยการสำนัก สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่

1) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
2) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3) พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
4) กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามกำหนดเวลา

<u>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับสำนัก)</u>

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงานนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด
2) กำกับดูแลและติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

<u>ผู้บริหารหน่วยงาน (ผู้อำนวยการสำนัก)</u>

1) จัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยระบุและประเมินความเสี่ยง วางแผนป้องกันและจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการบังคับบัญชา ควบคุม ติดตามเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

2) ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน)

3)แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

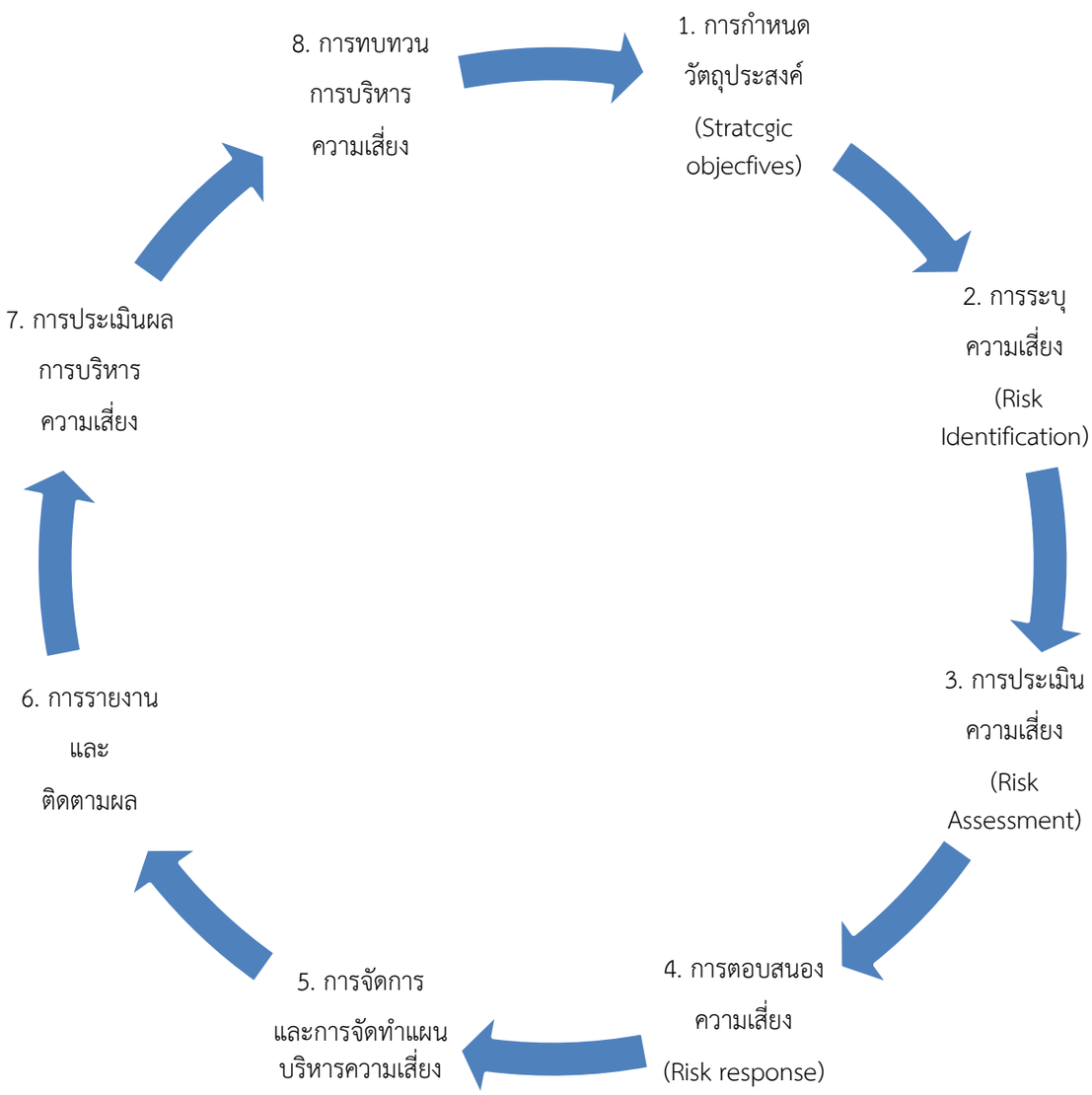
<u>เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</u>

1) ศึกษา ติดตาม สถานการณ์ภายในและภายนอก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. โดยมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะความเสี่ยงที่สำคัญให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

2) จัดทำร่างนโยบาย กลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อขอความเห็นชอบ ให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการระบุ การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น
ติดตาม รวบรวม ประเมิน และสรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

3) พัฒนาความพร้อม และสร้างความตระหนักขององค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategic Ojectives) อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจ 8 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป ได้ทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2561-2565 ได้นำเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ พิจารณานำบันทึกข้อตกลงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพันธกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมบริหารความเสี่ยงฯ การระบุความเสี่ยงประจำปี 2561 ได้พิจารณาจาก

1. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.
2. แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
4. การวิเคราะห์สถานภาพของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis)
5. นโยบายที่ได้รับการมอบหมายจากรัฐบาล
6. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา
7. แผนบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีต่อไป

ในการระบุความเสี่ยงได้ระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

สัญลักษณ์	ประเภทของความเสี่ยง	นิยาม	ตัวอย่าง
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายกำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ	- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ
	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน	- ความเสี่ยงด้านเครดิต - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง - การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	- การทุจริต - การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

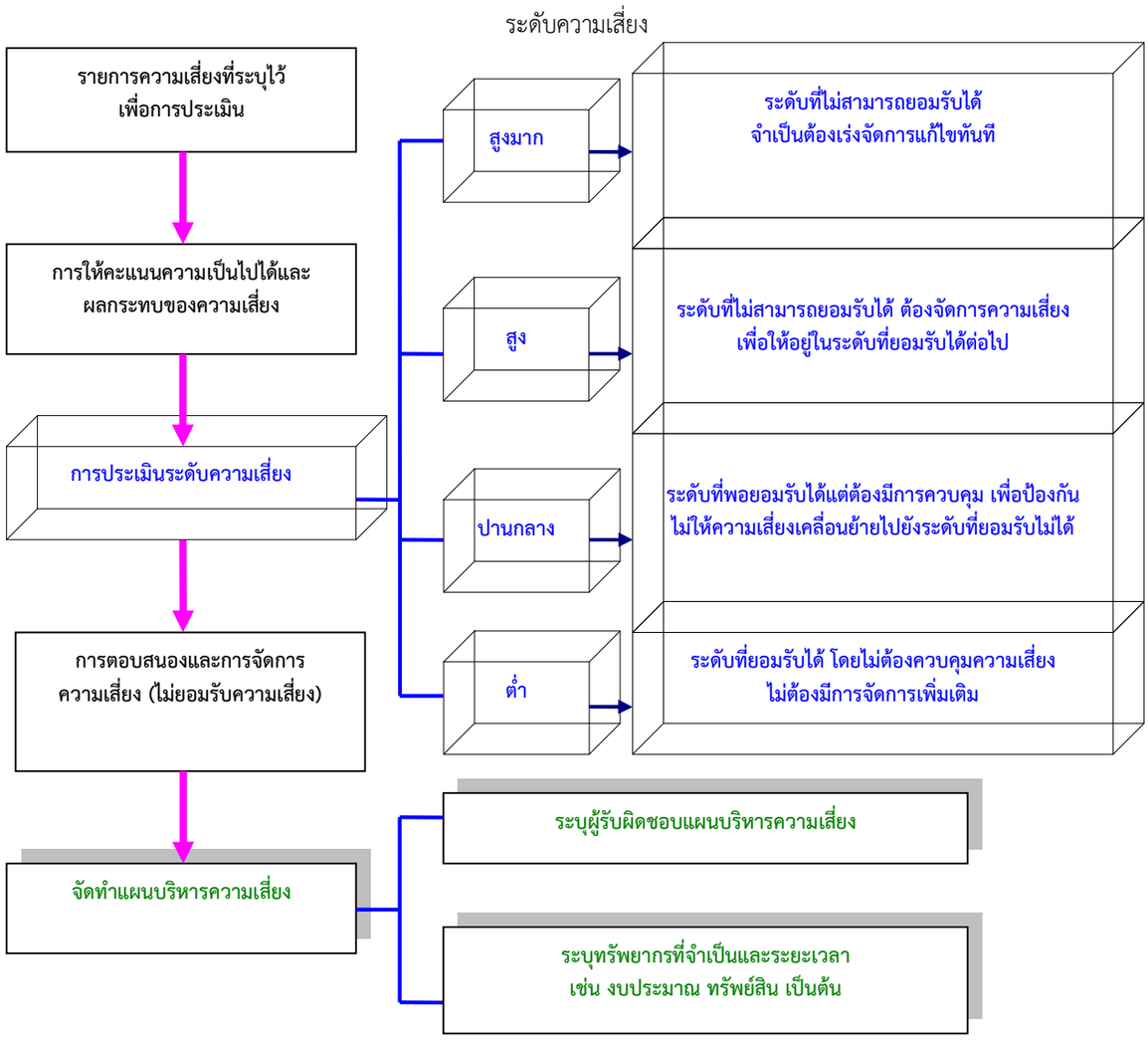
เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นต้นจะวิเคราะห์รายการความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1 – 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

ทั้งนี้ จะสามารถคัดเลือกรายการความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร โดยพิจารณาจาก ตารางเกณฑ์พิจารณาผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอจากการควบคุมภายใน ความเพียงพอจากการติดตามและประเมินผล (มีผลคะแนนรวมน้อยกว่า 6 จะพิจารณานำไปประเมินความเสี่ยง) ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
1. ผลการดำเนินงานในอดีต	ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
2.ความเพียงพอจากการควบคุมภายใน	การควบคุมน้อย	มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ	มีการควบคุมภายในที่ดี
3. ความเพียงพอของการติดตามงาน	ไม่มีการรายงาน/รายงาน 2 ครั้งต่อปี	มีการรายงาน รายไตรมาส	มีการรายงานผลทุกเดือน

4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง จากความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ จะนำรายการความเสี่ยงทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อประเมินระดับความเสี่ยงต่อไป

การประเมินความเสี่ยง



4.3.1 โอกาสจะเกิดความเสี่ยง[1] (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากรูปแบบของความถี่ (Frequency) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

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

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40 %	5
สูง	31 – 40 %	4
ปานกลาง	21 – 30 %	3
น้อย	11 – 20 %	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 10 %	1

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (ดำเนินการตามแผน)	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินการตามแผนได้น้อยกว่า 79.9 %	5
สูง	ดำเนินการตามแผนได้ 80 – 99.9 %	4
ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนได้ 100 %	3
น้อย	ดำเนินการได้ตามแผนและเสร็จก่อนกำหนด	2
น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน	1

4.3.2 ผลกระทบ[2] (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น

(1) ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ได้แก่

- ผลกระทบต่อทรัพย์สิน
- ผลกระทบต่อการลงทุน/การร่วมลงทุน
- ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายการลงทุน
- ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ

[1] การประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงให้ใช้แบบ บส.0201

[2] การประเมินผลกระทบใช้แบบ บส 0202

ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อสภาพคล่องทางการเงิน

ผลกระทบ	สภาพคล่องทางการเงิน	คะแนน
สูงมาก	เงินสดเหลือ < 30 ล้านบาท	5
สูง	เงินสดเหลือ 30 - 60 ล้านบาท	4
ปานกลาง	เงินสดเหลือ 60 - 70 ล้านบาท	3
น้อย	เงินสดเหลือ 70 - 80 ล้านบาท	2
น้อยมาก	เงินสดเหลือ > 80 ล้านบาท	1

(2) ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นผลกระทบที่มีความเสียหายกับการดำเนินธุรกิจหรือการให้บริการลูกค้าของ อ.อ.ป. รวมถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อระบบการดำเนินงาน ต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

- ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก นโยบายรัฐบาล และกฎหมาย
- ผลกระทบจากการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่
- ผลกระทบจากการสูญเสียรายได้
- ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ผลกระทบจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

ผลกระทบของความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. และการทำงานตั้งแต่ 1 เดือน เป็นต้นไป	5
สูง	มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการเป็นเวลา 15 ถึง 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจหลักและการทำงาน ตั้งแต่ 8 ถึง 15 วัน	3
น้อย	มีการหยุดดำเนินการของธุรกิจหลักและการทำงาน ตั้งแต่ 1 ถึง 7 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการหยุดการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป.	1

ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินการตามแผนได้น้อยกว่า 79.9 %	5
สูง	ดำเนินการตามแผนได้ 80 – 99.9 %	4
ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนได้ 100 %	3
น้อย	ดำเนินการได้ตามแผนและเสร็จก่อนกำหนด	2
น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน	1

ผลกระทบของความเสี่ยงต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าหรือข้อมูลธุรกิจ	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนไม่มาก	3
น้อย	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนที่ไม่มีความสำคัญ	1

(3) ผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียง ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อภาพพจน์ และความเชื่อถือของ อ.อ.ป.

ผลกระทบของความเสี่ยงต่อชื่อเสียงของ อ.อ.ป.

ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ในเชิงลบ > 6 ครั้ง/ปี	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ในเชิงลบ 1 - 5 ครั้ง/ปี	4
ปานกลาง	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ในเชิงลบ	3
น้อย	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ในทางเสียหาย และมีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ใน 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ในทางเสียหาย และมีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ใน มากกว่า 3 ครั้งต่อปี	1

(4) ผลกระทบด้านความปลอดภัย ส่งผลต่อสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ชีวิต และความปลอดภัยของพนักงาน

ผลกระทบของความเสี่ยงต่อสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.

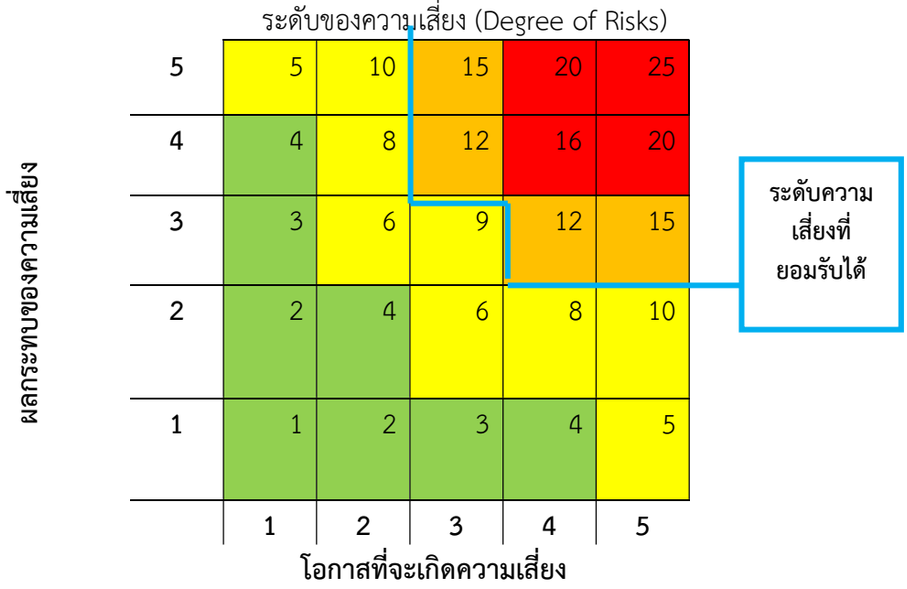
ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวนมากกว่า 6 ครั้งต่อปี	5
สูง	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวน 4 ถึง 6 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวน 3 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวนน้อยกว่า 3 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	ไม่มีมีการบาดเจ็บจากการทำงาน	1

(5) ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อผูกพัน

(6) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า

4.3.3 การประเมินระดับความเสี่ยง พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง **<u>หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป</u>** จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยง ดังนี้

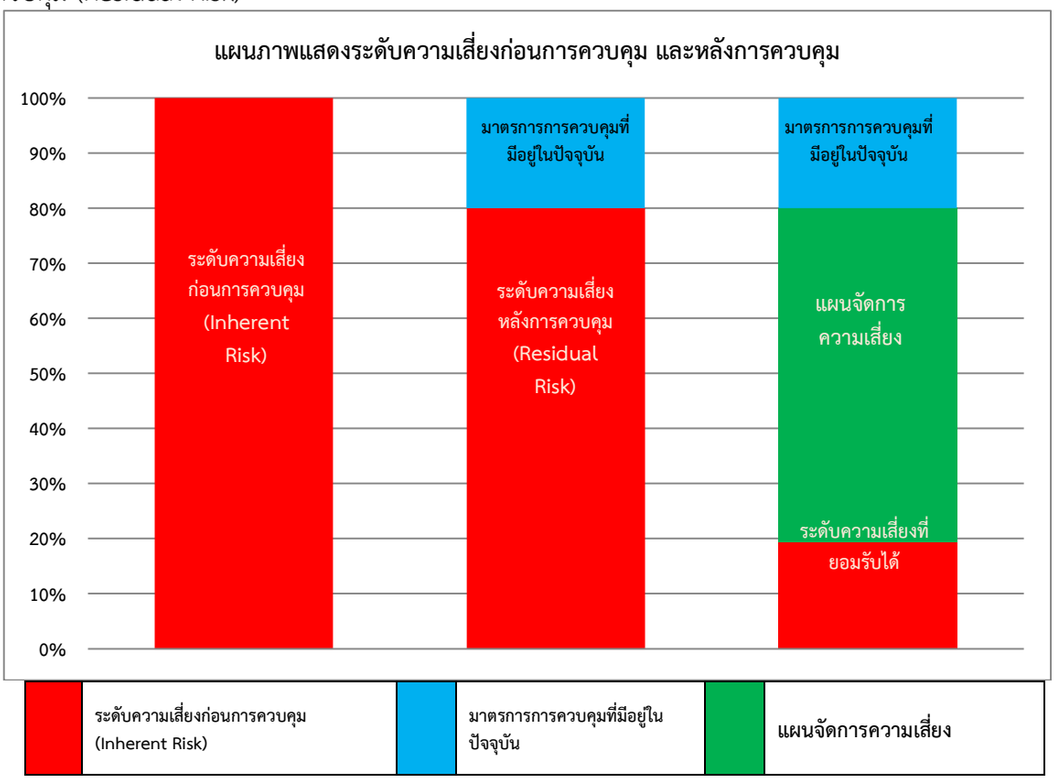
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วย	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	12 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5 – 11		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 4		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4.3.4. การควบคุมที่มีอยู่ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความความเสี่ยง ทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม การควบคุมมีรูปแบบ ดังนี้

รูปแบบการควบคุม	รายละเอียด
การควบคุม (Directive)	การกำหนดให้ทำตามหลัก กฎเกณฑ์ และกระบวนที่กำหนดไว้เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่น ชุดทำงานในที่อันตราย การฝึกอบรมก่อนทำงาน รวมทั้งการแบ่งปันความเสี่ยง
การป้องกัน (Preventive)	การควบคุมที่มุ่งผลกระทบอันไม่พึงประสงค์ให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันทุจริต
การค้นหา การสืบสวน (Detective)	การควบคุมที่มุ่งค้นหาว่า ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์นั้น เกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับอนาคต เช่น การตรวจนับสินค้าคงคลัง การทบทวนหลังการนำนโยบายบางอย่างไปปฏิบัติ
การแก้ไข (Corrective)	การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือ บรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง เช่น การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้ หากมีการจ่ายเงินเกิน หรือการประกันภัย

ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบต้องรวบรวม ประมวลผล และศึกษาระบบการควบคุมภายในหรือการบริหารจัดการที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (ระดับการควบคุม) เพื่อให้การจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไปไม่เกิดความซ้ำซ้อน และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

ประเมินรายการความเสี่ยงทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)



4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่ การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยเลือกรายการความเสี่ยง ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด มาดำเนินการก่อน

ดังนั้น **การตอบสนองความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

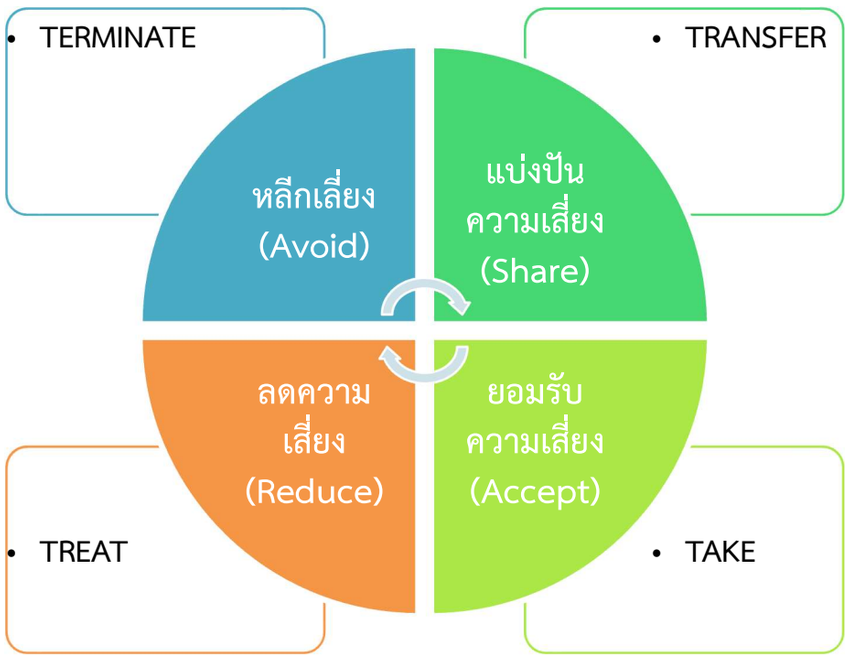
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น

3. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลงเป็นต้น

4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่นการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนเช่นงานรักษาความปลอดภัยเป็นต้น



4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2. กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆและกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆด้าน

3. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
1	ชื่อความเสี่ยง	อธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
2	ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร
3	คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบโอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา
4	ประเภทของความเสี่ยง	ระบุว่าความเสี่ยงประเภทใด
5	พื้นฐานของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุ และผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด
6	การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
7	แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานทั่วไป หากกิจกรรมใดระบุเป้าหมายได้ให้ระบุเป้าหมายด้วย พร้อมทั้งมีการกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8	ตัวชี้วัดความคืบหน้า และความสำเร็จ[1]	ระบุว่าถ้าทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
9	แนวทางการตรวจสอบ และรายงาน	ระบุความคืบหน้าในการดำเนินการ (ร้อยละ)

[1] ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Rick Indicator) คือเครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจทำให้รัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น เช่น อัตราความพึงพอใจของลูกค้าหรืออัตราการร้องเรียนของลูกค้า อาจส่งผลต่อความผันผวนของรัฐวิสาหกิจ ตัวชี้วัดหลักเป็นอีกตัวชี้วัดที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยง

4.6 การรายงานและการติดตามผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

การติดตามความเสี่ยง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1) การติดตามความเสี่ยงผ่านความคืบหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง โดยเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ทำการติดตาม ว่าการนำแผนไปปฏิบัติตามแผนงานและระยะเวลาหรือไม่ และประเมินโอกาสเกิด ผลกระทบของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่า ระดับความเสี่ยงลดลงมาในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากยังเกินระดับที่ยอมรับได้จะต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น

2) การติดตามความเสี่ยง โดยใช้ดัชนีวัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการติดตามความเสี่ยง โดยใช้ KRI มาเป็นเครื่องมือ โดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ เจ้าของความเสี่ยงสามารถเปรียบเทียบค่าจริง (ผลการดำเนินงาน) กับค่าเป้าหมายได้ ข้อดีของ KRI คือมีความชัดเจนตามค่าที่กำหนด ตัวอย่างของ KRI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การร้องเรียนของลูกค้า และอีกประการคือสามารถทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้าก่อนความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น แต่การนำ KRI มาใช้ต้องคำนึงถึงความยากง่ายในการเข้าถึง รวมถึงการปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่ได้รับ

โดยมีรายละเอียดการรายงานและติดตามผล ดังนี้

4.6.1 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีผู้ประสานงานของแต่ละสำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสำนักเพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็นและจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมถึงประสานงาน/สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ด้วย

4.6.2 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ของแต่ละสำนักมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯและให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาส**เพื่อที่**หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

4.7 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงดำเนินการ ดังนี้

- รายไตรมาส เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯแต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

- รายปี เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาสมารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบให้ความเห็นจากนั้นรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

4.8 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เลขานุการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายในข้อพิจารณาของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

ภาคผนวก

ก. การระบุความเสี่ยง(Risk Identification) บส.01

วัตถุประสงค์/ กระบวนการหลักทางธุรกิจ (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	รายการความเสี่ยง (3)	รายละเอียดความเสี่ยง (4)	ปัจจัยความเสี่ยง (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)	ระบุความเสี่ยงที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	ขยายความเข้าใจของรายการความเสี่ยง โดยคำอธิบายควรมีความกระชับและชัดเจน	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

ข. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

(i) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)

บส.02

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)
				นำรายการความเสี่ยงมาหาระดับความถี่ (Frequency) หรือระดับความเป็นไปได้ (Likelihood - L)	นำรายการความเสี่ยงมาหาระดับผลกระทบ (Impact - I) ที่น่าจะเกิดขึ้น	

(ii) การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)

บส.0201

ระดับค่า / ประเมินความเป็นไปได้	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

(iii) การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง (Impact Score)

บส.0202

ระดับค่าประเมิน / ผลกระทบ	ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง /วิกฤต	สูงมาก/หายนะ

ค.แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

บส.03

แผนบริหารความเสี่ยง : .....

กลยุทธ์ : .....

ประเภทความเสี่ยง : .....

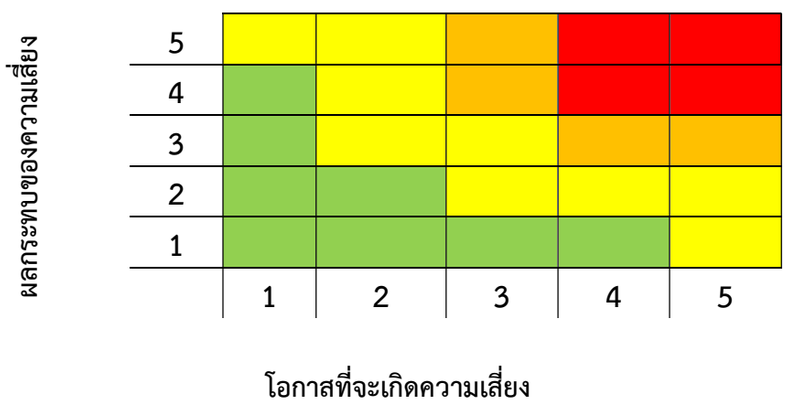
ความเสี่ยง :... .....

ปัจจัยความเสี่ยง : .....

การประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (Likelihood)		
โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก		
สูง		
ปานกลาง		
น้อย		
น้อยมาก		

ผลกระทบ (Impact)		
ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก		
สูง		
ปานกลาง		
น้อย		
น้อยมาก		



แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร **บส.03/น2**

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	
8.1		
8.2		
8.3		

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....

.....

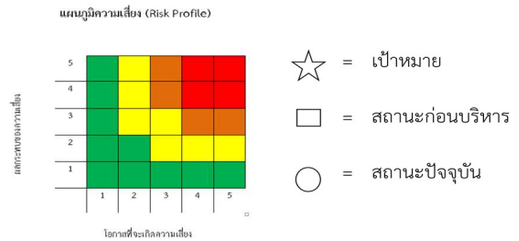
.....

ง. รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

บส.04

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ชื่อความเสี่ยง : .....Risk Appetite : ..... Risk Tolerance : .....

ลำดับที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาแล้วเสร็จ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด	เสร็จช้ากว่ากำหนด	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	รายละเอียดความก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหา
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
									- ผลการดำเนินงานตามโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กร (ในไตรมาสที่รายงาน) - โอกาสจะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ (ใหม่) - สาเหตุที่โอกาสจะเกิดความเสี่ยงไม่ลดลง - สาเหตุที่ผลกระทบต่อองค์กรไม่ลดลง - แนวทางแก้ไขปัญหา 

*** ระดับความก้าวหน้า (6) ดำเนินการแล้วเสร็จ (7) อยู่ระหว่างดำเนินการ (8) ยังไม่ได้ดำเนินการ**

จ. พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)

คำศัพท์	ความหมาย
Compliance Risk ***ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย***	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร
Control ***การควบคุม***	การที่องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือการเฝ้าระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบรุนแรงทำความเสี่ยงหายแก่องค์กร
Enterprise Wide Risk Management ***การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม***	การบริหารความเสี่ยงที่มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร
Financial Risk ***ความเสี่ยงด้านการเงิน***	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทคนิคและระบบการบริหารการเงิน และการลงทุน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน (Accounting and Reporting) ความเสียหายจากการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดหรือล่าช้า

Impact ***ผลกระทบ***	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
Likelihood ***โอกาสที่จะเกิด***	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
Operational Risk ***ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน***	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการปฏิบัติงาน ทรัพย์สิน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีการใช้จ่ายงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติ (Process) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องทรัพย์สิน (Physical Assets) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น
Problem ***ปัญหา***	เหตุการณ์ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และมีการนำผลที่ได้รับมาพิจารณาหาวิธีแก้ไข เนื่องจากมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร
Residual Risk ***ความเสี่ยงที่เหลืออยู่***	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว และประเมินการควบคุมได้ว่าไม่เพียงพอ ซึ่งต้องปรับปรุงแนวทางการควบคุมหรืออาจใช้แผนการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการต่อไป
Risk ***ความเสี่ยง***	เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่คิดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงานหรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูก

	ดำเนินการทางกฎหมาย
Risk Appetite ***ความเสี่ยงที่ยอมรับได้***	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้นจะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดี่ยวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
Risk Assessment ***การประเมินความเสี่ยง***	การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง
Risk Identification ***การระบุความเสี่ยง***	การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาที่มา/แหล่งของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ และกฎหมาย
Risk Management ***การบริหารความเสี่ยง***	กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
Risk Map ***แผนที่ความเสี่ยง***	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงจากสาเหตุที่แท้จริง

Risk Owner ***หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ/เจ้าของความเสี่ยง***	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
Risk Profile ***แผนภูมิความเสี่ยง***	แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความเสียหายโดยรวมเปรียบเทียบความเสี่ยงก่อนการบริหารกับเป้าหมายและผลหลังการบริหารความเสี่ยง โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบแบ่งระดับเป็นชั้นสี 4 สี โดยแทนสีเขียวที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมต่ำ สีเหลืองที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมปานกลาง สีส้มระดับความเสี่ยงโดยรวมสูง และสีแดงที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงมาก
Risk Tolerance ***ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้***	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
Strategic Risk ***ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์***	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และองค์กรภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหลัก รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจการเมือง (Economic and Political)

ฉ. ค่าเกณฑ์ชี้วัด

ระดับ 1	*ระดับ 2*	*ระดับ 3*	*ระดับ 4 - 5*
การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก : - บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ - ไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ - มีองค์ประกอบในบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน - ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง	**การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ :** - มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น (15%) - มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ (10%) - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่มีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ (55%) - มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ (20 %)	**การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ :** - มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับ 2 - มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร (20%) - มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน (20%) - มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง แยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส (20%) - มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง (20%) - มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (20%)	- มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี - มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน - มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ - จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง - มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า - กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน - การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง **<u>หลักเกณฑ์เพิ่ม</u>** **- Portfolio View of Risk** **- Integrated Governance, Risk and Compliance**