



2017

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2560



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสื่อสาร ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันใน การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ช่วยสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของ อ.อ.ป. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ในปี พ.ศ. 25 60 อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการเพิ่มแบบเอกสาร “แบบประเมินความเสี่ยง ไตรมาส.....ประจำปี” ซึ่งบรรจุหัวข้อต่างๆ ที่สำคัญและเป็นของแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละแผน ไว้อย่างครบถ้วน โดยยังคงเนื้อหาและรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ อ.อ.ป. อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
เมษายน 2560

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	1
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	1
3. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	2
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	6
4.2 การระบุความเสี่ยง	6
4.3 การประเมินความเสี่ยง	7
4.4 การตอบสนองความเสี่ยง	12
4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	13
4.6 การรายงานและการติดตามผล 1	3
4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง 1	3
4.8 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง 1	4
ภาคผนวก	15
ก. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) (บส.01)	16
ข. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
(i) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) (บส.02)	17
(ii) การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score) (บส.0201)	18
(iii) การประเมินระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) (บส.0202)	19
ค. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (บส.03)	20
ง. รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงประจำเดือน (บส.04)	22
จ. แบบประเมินความเสี่ยง	?
ฉ. พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)	23
ช. ค่าเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยง	27

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

นโยบาย ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการ ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผล โดยมีการกำหนดระดับการประเมินผล ที่สะท้อนถึงพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายทางด้านต่างๆ และสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยให้ทุกหน่วยงาน ถือเป็นนโยบายที่สำคัญ และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในทุกระดับส่วน/งาน โดยเร็ว ทั้งนี้ ให้ผู้บริหารทุกคนถือเป็นภาระหน้าที่ ที่ต้องรับไปดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีส่วนร่วมปฏิบัติในนโยบายที่สำคัญนี้ด้วย

ค่านิยมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ทำงานเป็นทีม

เป็นการสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักสามัคคี รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กันและกันอย่างเต็มใจและบริสุทธิ์ใจ

2. อุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ปลูกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายและตรงต่อเวลาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส

ปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ไม่เห็นแก่พวกพ้องและผลประโยชน์ส่วนตัว

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมุมมองในเชิงบวก

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

5. รู้จักพัฒนาตนเอง

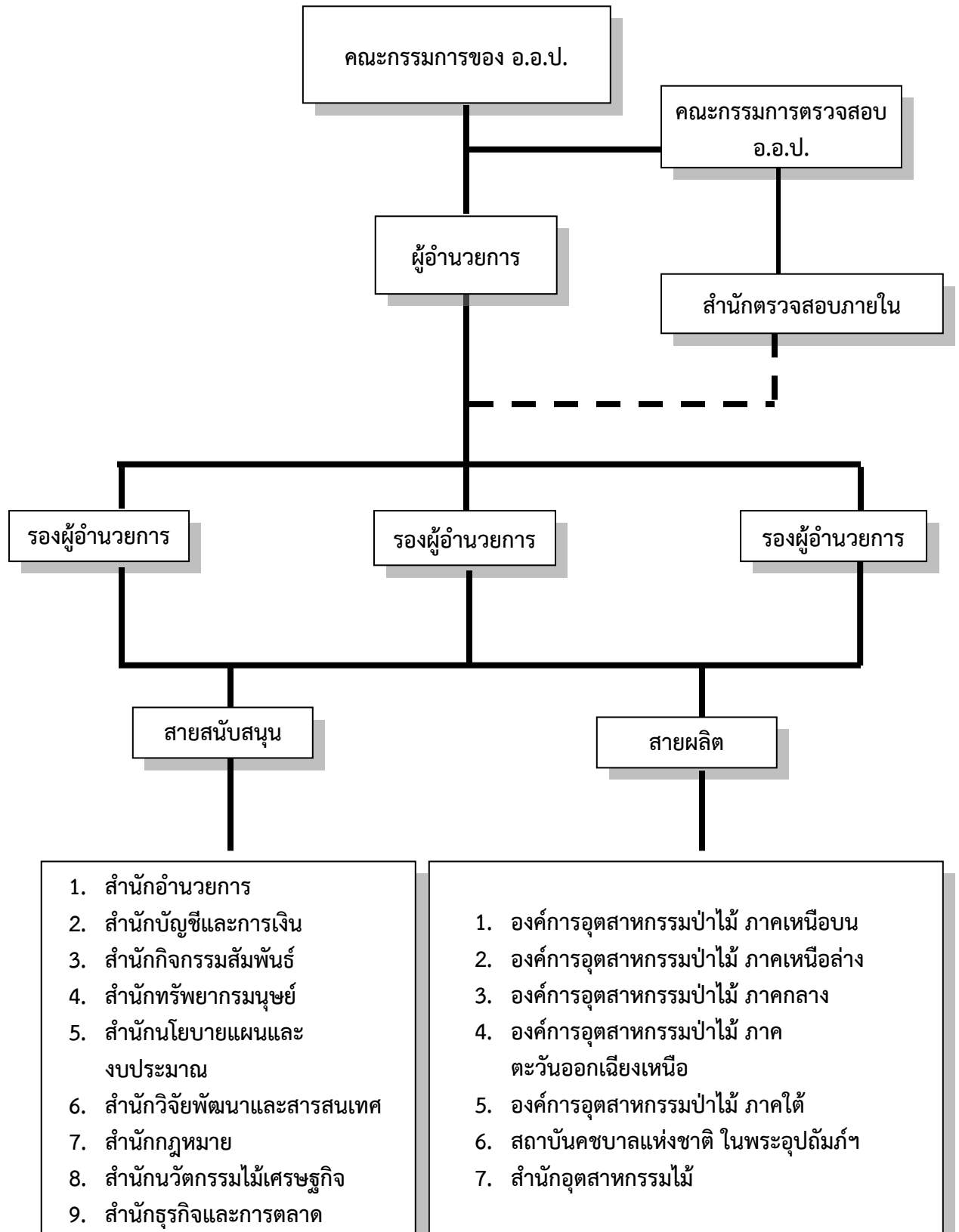
ศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มทักษะ

จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

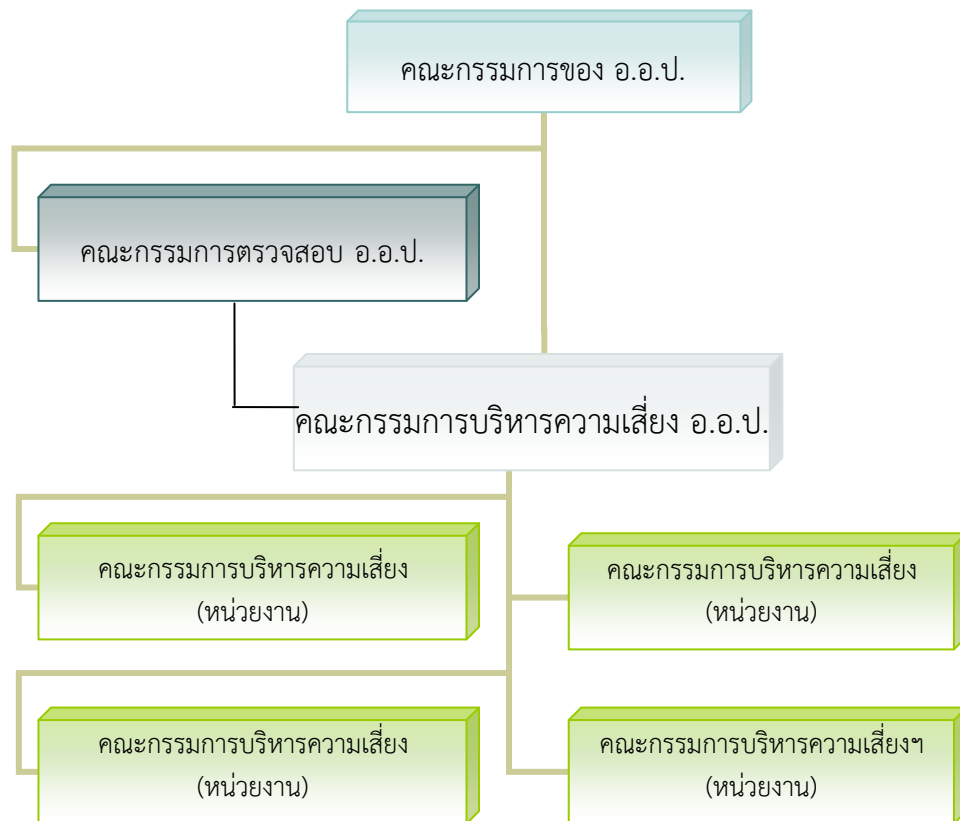
1. ใช้และรักษาทรัพย์สินของ อ.อ.ป. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ตนเองหรือบุคคลอื่น รวมทั้งช่วยกันดูแลสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและสะอาดอยู่เสมอ
2. รักษาความลับ ข้อมูล ข่าวสารของ อ.อ.ป. โดยดูแลและระมัดระวังมิให้เอกสารที่ไม่พึงเปิดเผยแก่บุคคลภายนอก
3. ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อบุคคลภายนอกหรือสื่อมวลชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงาน โดยตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือเรื่องอื่นใดที่อาจกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเลี่ยงการกระทำใดที่อาจทำให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงต่อหน่วยงาน
5. รักษาภาพพจน์ ชื่อเสียงอันดีงามต่อหน่วยงานให้ปรากฏต่อสาธารณชน

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

2.1 โครงสร้างการของ อ.อ.ป.



2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



3. หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.1 คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

- 3.1.1 กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- 3.1.2 ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

3.2 คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

- 3.2.1 กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- 3.2.2 ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- 3.2.3 สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อ ความเข้าใจในบริบทของ ความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.3 ผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูง

- 3.3.1 ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และกำกับให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้ง อ.อ.ป.

3.3.2 กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการ และจัดทำแผน การรายงานติดตามผลและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.3.3 ติดตามการบริหารความเสี่ยงหลักของ อ.อ.ป. และกำกับเพื่อความมั่นใจได้ว่าจะมีการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

3.3.4 กำกับ ดูแลและควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจาก ภายใน และภายนอกองค์กร

3.3.5 กำกับ ดูแลและควบคุมการบริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. มีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

3.3.6 แต่งตั้งคณะทำงานหรือเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

3.4 สำนักตรวจสอบภายใน

3.4.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและหน่วยงานมีการจัดวางระบบควบคุมภายใน การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) และการบริหารความเสี่ยง ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองทั้งหมดภายใน อ.อ.ป.

3.4.2 ตรวจสอบการตอบสนองความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

3.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

3.5.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร¹

1. กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงาน ติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
3. สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ต่อ ผู้บริหาร คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง งานของ อ.อ.ป. คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. (Audit Committee) และคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.
4. บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

3.5.2 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

1. ศึกษา ติดตาม สถานการณ์ภายในและภายนอก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ จสภาพแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. โดยมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะ ความเสี่ยงที่สำคัญให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

¹ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ เป็นกรรมการ (ยกเว้น ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน) โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและงบประมาณ เป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ มีหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 3.5.2

2. จัดทำร่างนโยบาย กลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และคู่มือการบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อขอความเห็นชอบ
3. ให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการระบุ การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น
4. ติดตาม รวบรวม ประเมิน และสรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาความพร้อม และสร้างความตระหนักขององค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

3.5.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน²

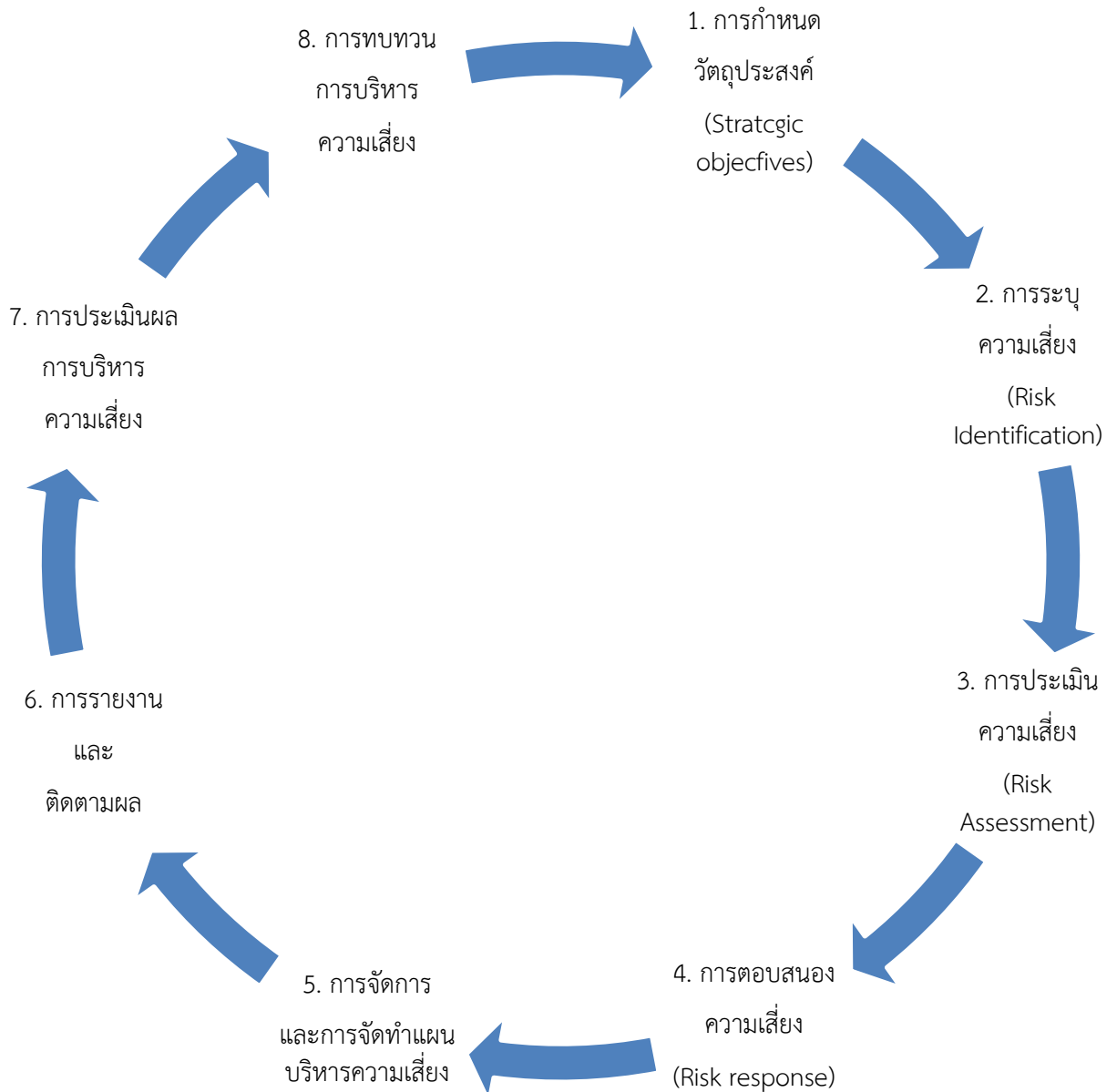
1. ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด
2. กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

3.5.4 ผู้บริหารหน่วยงาน (ผู้อำนวยการสำนัก)

1. จัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยระบุและประเมินความเสี่ยง วางแผนป้องกัน และจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการบังคับบัญชา ควบคุม ติดตามเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด
2. ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน)
3. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

² คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ระดับหน่วยงาน มีผู้อำนวยการสำนัก เป็นประธาน และมีหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 3.5.4

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategic Objectives) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ที่มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและงบประมาณเป็นเลขานุการ จะพิจารณาแผนวิสาหกิจ หรือแผนกลยุทธ์ อ.อ.ป. และปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. โดยจะนำมาประมวลและวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ผวนวก็เข้ากั้บวัฒนธรรมองค์กร

4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร พิจารณาโดยการศึกษา ประมวลผล และสรุปข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรในทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ทำให้สามารถระบุความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

4.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาจนไม่สามารถแข่งขันได้

4.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

- ขาดทักษะความชำนาญ และความรู้เฉพาะทาง
- ได้รับความเสียหายจากการปฏิบัติการ
- เทคโนโลยีล้าสมัย ปริมาณไม่เพียงพอ
- สร้างมลพิษและ/หรือความเดือดร้อนต่อประชาชน

4.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนด งบประมาณไม่เพียงพอ
- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย

4.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

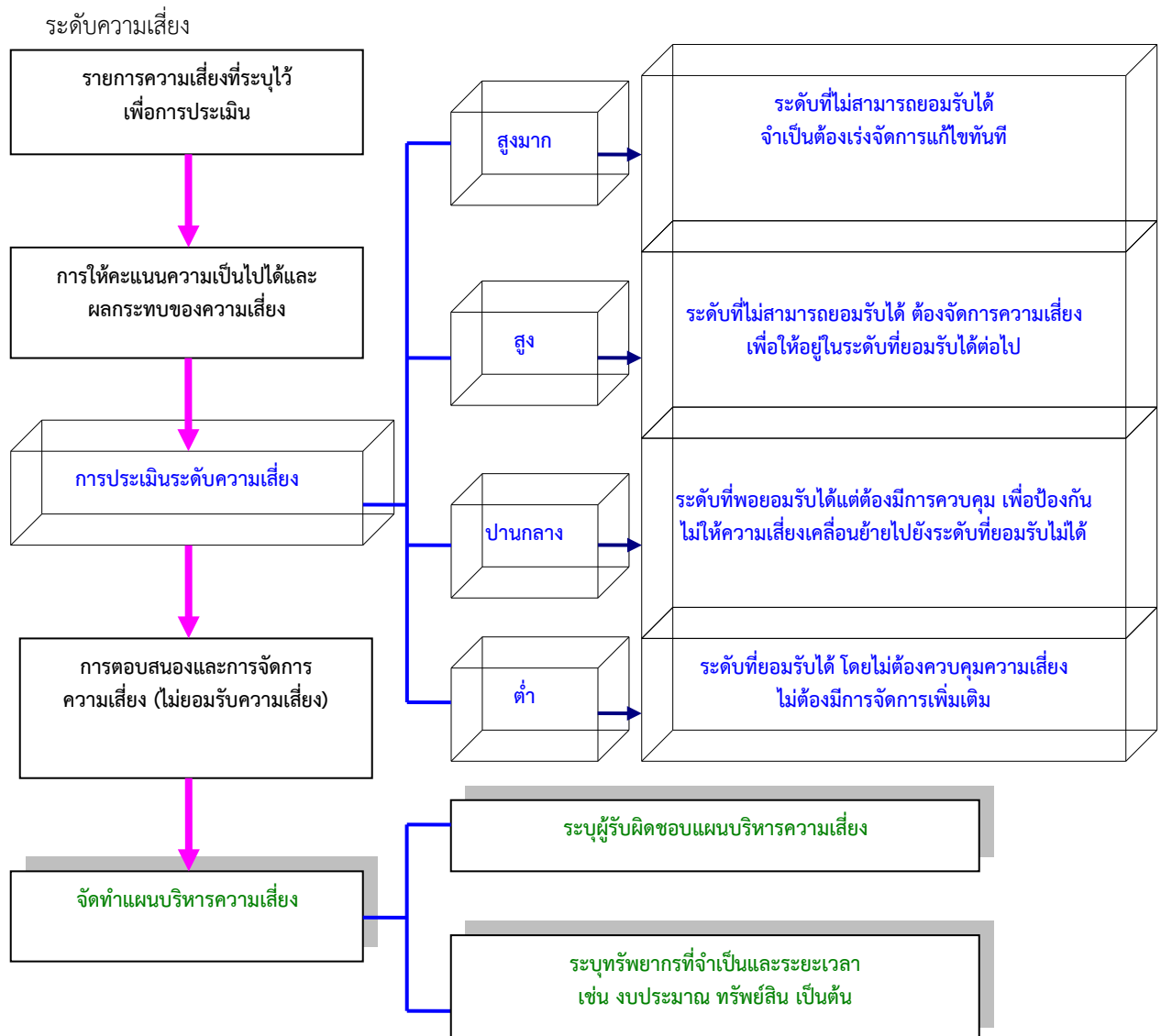
- ดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญา
- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
- องค์กรได้รับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
- บุคลากรต่อต้าน กฎ ระเบียบใหม่

ทั้งนี้ จะสามารถคัดเลือกรายการความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร โดยพิจารณาจาก ตารางเกณฑ์พิจารณาผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอจากการควบคุมภายใน ความเพียงพอจากการติดตามและประเมินผล (มีผลคะแนนรวมน้อยกว่า 6 จะพิจารณำไปประเมินความเสี่ยง) 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 โอกาสจะเกิดความเสี่ยง³ (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 ผลกระทบ⁴ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น

(1) ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย ซึ่งสามารถประเมินค่าเป็นต้นทุนได้ ได้แก่

- ผลกระทบต่อทรัพย์สิน
- ผลกระทบต่อการลงทุน/การร่วมลงทุน
- ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายการลงทุน
- ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ

³ การประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงให้ใช้แบบ บส.0201

⁴ การประเมินผลกระทบให้ใช้แบบ 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	เกิดปัญหาที่ระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	เกิดปัญหาที่ระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนไม่มาก	3
น้อย	เกิดปัญหาที่ระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดปัญหาที่ระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วนที่ไม่มีความสำคัญ	1

(3) ผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียง ไม่ว่าจะเป็ผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ 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.

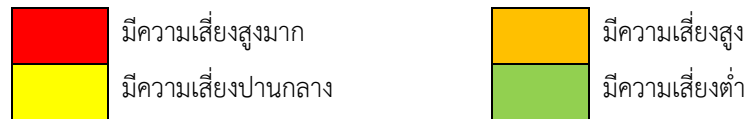
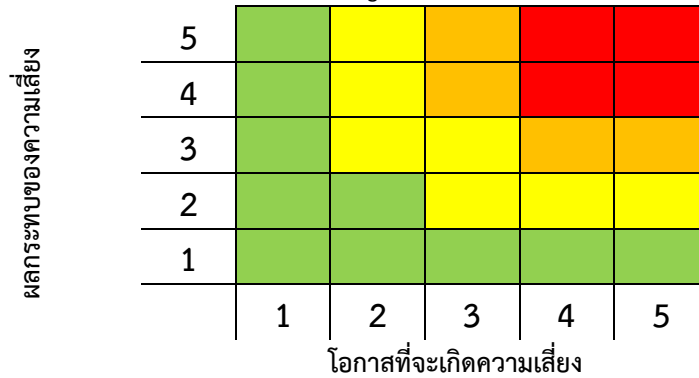
ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวนมากกว่า 6 ครั้งต่อปี	5
สูง	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวน 4 ถึง 6 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์ จำนวน 3 ครั้งต่อปี	3
น้อย	มีการบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์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

- (5) ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อผูกพัน
- (6) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า

4.3.3 การประเมินระดับความเสี่ยง พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วย	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	11 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	6 - 10		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 5		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4.3.4. การควบคุมที่มีอยู่ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความความเสี่ยง ทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม การควบคุมมีรูปแบบ ดังนี้

รูปแบบการควบคุม	รายละเอียด
การควบคุม (Directive)	การกำหนดให้ทำตามหลัก กฎเกณฑ์ และกระบวนการที่กำหนดไว้เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง 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 และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไปไม่เกิดความซ้ำซ้อน และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสียหายในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่ การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยเลือกรายการความเสี่ยง ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด มาดำเนินการก่อน

ดังนั้น การตอบสนองความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

4.4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : (Risk Avoidance) เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับที่ไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ อาจควบคุมโดย การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิกเป้าหมาย โครงการงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง นั้น แต่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์ไปด้วย

4.4.2 การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk sharing): เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการรับภาระความเสียหายหรือรับประโยชน์จาก ความเสี่ยง การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน

4.4.3 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction): ดำเนินการเพื่อควบคุมทั้งโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ใช่การจัดการความเสี่ยงให้หมดไป ได้แก่ การกำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การจัดทำแผนฉุกเฉิน และการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย **ในการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง หากสาเหตุความเสี่ยงมีค่าน้ำหนักน้อยกว่า 10% ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาว่าจะจัดทากิจกรรมบริหารความเสี่ยงนั้นหรือไม่**

4.4.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention): ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม และจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
ชื่อความเสี่ยง	อธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร
คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบต่อโอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา
ประเภทของความเสี่ยง	ระบุว่าความเสี่ยงประเภทใด
พื้นฐานของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุ และผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด
การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานทั่วไป หากกิจกรรมใด ระบุเป้าหมายได้ให้ระบุเป้าหมายด้วย พร้อมทั้งมีการ กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตัวชี้วัดความคืบหน้า และความสำเร็จ	ระบุว่าถ้าทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
แนวทางการตรวจสอบ และรายงาน	ระบุความคืบหน้าในการดำเนินการ (ร้อยละ)

4.6 การรายงานและการติดตามผล เป็นการติดตามว่าแผนภูมิความเสี่ยง เปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

4.6.1 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (แบบฟอร์ม บส.04) โดยมีผู้ประสานความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงองค์กร และประสานงานและสอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้วย

4.6.2 เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของแต่ละหน่วยงาน มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส โดยติดตามผลกับหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่ผู้บริหารระดับสูง/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ เป็นรายเดือน พร้อมจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป.พิจารณา และรายงานต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป.ต่อไป เป็นรายไตรมาส

4.7 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงดำเนินการ ดังนี้

- **รายไตรมาส** ดำเนินการต่อเนื่องจากการรายงานและการติดตามผล หากดำเนินงานครบทุกกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงแล้วแต่ผลกระทบกลับไม่ลดลง ต้องทบทวนแผนและกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

- **รายปี** นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ (ประจำปีไตรมาส) มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ และรายงานต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. และจะนำบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.8 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ อ.อ.ป. และคณะกรรมการ ตรวจสอบ รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

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) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Compliance Risk – C)	ระบุความเสี่ยงที่เป็นเหตุการณ์ ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	ขยายความเข้าใจของรายการ ความเสี่ยง โดยคำอธิบาย ควรมีความกระชับและชัดเจน	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)
				นำรายการความเสี่ยงมาหารระดับ ความถี่ (Frequency) หรือระดับ ความเป็นไปได้ (Likelihood - L)	นำรายการความเสี่ยงมาหา ระดับผลกระทบ (Impact - I) ที่น่าจะเกิดขึ้น	

(ii) การประเมินระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)

บส.0201

ประเมิน ความเป็นไปได้	ระดับค่า น้อยมาก	ระดับค่า น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

(iii) การประเมินระดับผลกระทบ / ความรุนแรง (Impact Score)

บส.0202

ประเมิน ผลกระทบ	ระดับค่า ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง /วิกฤต	สูงมาก/หายนะ

ค.แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

บส.03

แผนบริหารความเสี่ยง :

กลยุทธ์ :

ประเภทความเสี่ยง :

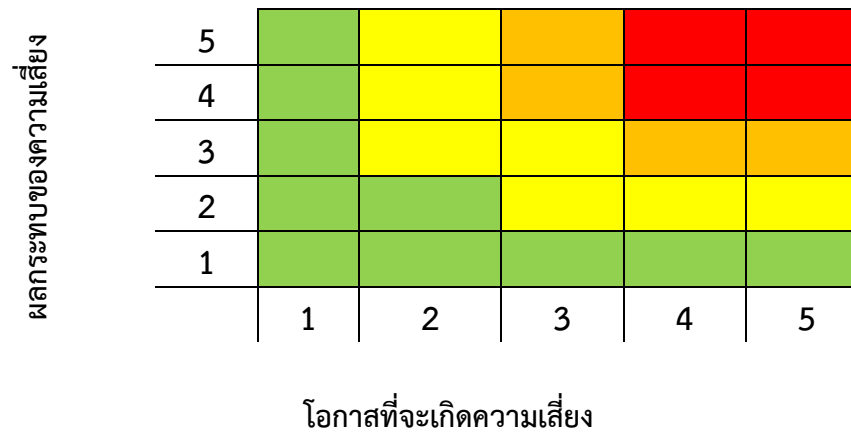
ความเสี่ยง :

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.....
-
-

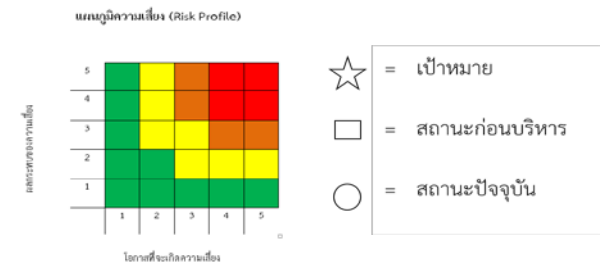
ง. รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

บส.04

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ชื่อความเสี่ยง : Risk Appetite : Risk Tolerance :

ลำดับ ที่	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา แล้วเสร็จ	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ ตามกำหนด	เสร็จช้ากว่ากำหนด	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	รายละเอียดความก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหา
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
									- ผลการดำเนินงานตามโอกาสจะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบต่อองค์กร (ในไตรมาสที่รายงาน)
									- โอกาสจะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ (ใหม่)
									- สาเหตุที่โอกาสจะเกิดความเสี่ยงไม่ลดลง - สาเหตุที่ผลกระทบต่อองค์กรไม่ลดลง - แนวทางแก้ไขปัญหา



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

ฉ. พจนานุกรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)

คำศัพท์	ความหมาย
<p>Compliance Risk <i>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย</i></p>	<p>ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร</p>
<p>Control <i>การควบคุม</i></p>	<p>การที่องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือการเฝ้าระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อรุนแรงทำความเสียหายแก่องค์กร</p>
<p>Enterprise Wide Risk Management <i>การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม</i></p>	<p>การบริหารความเสี่ยงที่มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ องค์กร และ ทำให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและ อนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร</p>
<p>Financial Risk <i>ความเสี่ยงด้านการเงิน</i></p>	<p>ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทคนิคและระบบการบริหารการเงิน และการลงทุน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน (Accounting and Reporting) ความเสียหายจากการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดหรือล่าช้า</p>

Impact**ผลกระทบ**

ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผล
ประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวก
และเชิงลบ

Likelihood**โอกาสที่จะเกิด**

ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ
การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Operational Risk**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน**

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิค
การปฏิบัติงาน ทรัพย์สิน บุคลากร เทคโนโลยี
สารสนเทศ และระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการ
ดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีการใช้จ่าย
งบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตาม
วัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศ (Information Technology) ความเสี่ยง
ด้านความรู้ (Knowledge) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับ
กระบวนการปฏิบัติ (Process) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับ
ทรัพย์สิน (Physical Assets) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับ
บุคลากร (People) รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น

Problem**ปัญหา**

เหตุการณ์ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และมีการนำผลที่ได้รับมา
พิจารณาหาวิธีแก้ไข เนื่องจากมีผลกระทบในเชิงลบต่อ
การบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร

Residual Risk**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่**

ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากการที่มีการจัด
วางระบบการควบคุมภายในแล้ว และประเมินการ
ควบคุมได้ว่าไม่เพียงพอ ซึ่งต้องปรับปรุงแนวทางการ
ควบคุมหรืออาจใช้แผนการบริหารความเสี่ยงในการ
ดำเนินการต่อไป

Risk**ความเสี่ยง**

เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมี
ผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ
ภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย
หรือสิ่งที่ไม่คิดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน
หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น ภัยธรรมชาติ
การก่อการร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ที่
เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูก

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

Risk Owner

*หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ/เจ้าของ
ความเสี่ยง*

บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

Risk Profile

แผนภูมิความเสี่ยง

แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความเสียหายโดยรวม เปรียบเทียบความเสี่ยงก่อนการบริหารกับเป้าหมายและผลหลังการบริหารความเสี่ยง โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบแบ่งระดับเป็นขั้นสี่ 4 สี โดยแทนสีเขียวที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมต่ำ สีเหลืองที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมปานกลาง สีส้มระดับความเสี่ยงโดยรวมสูง และสีแดงที่ระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงมาก

Risk Tolerance

*ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่
ยอมรับได้*

ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

Strategic Risk

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และองค์กรภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหลัก รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจการเมือง (Economic and Political)

ช. ค่าเกณฑ์ชี้วัด

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4 - 5
<p>การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ - ไม่มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน - ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง 	<p>การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น (15%) - มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ (10%) - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่มีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ (55%) - มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ (20 %) 	<p>การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับ 2 - มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร (20%) - มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน (20%) - มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง แยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส (20%) - มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง (20%) - มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี - มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน - มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ - จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง - มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า - กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และสัมพันธ์กับค่าตอบแทน - การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) - ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง <p>หลักเกณฑ์เพิ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portfolio View of Risk - Integrated Governance, Risk and Compliance