PRICISION MAKERS

บริษัท ยูบิส (เอเชีย) จำกัด (มหาชน)

UBIS (ASIA) PUBLIC COMPANY LIMITED

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

(RISK MANAGEMENT MANUAL)

บริษัท ยูบิส (เอเชีย) จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ฉบับที่ 1/2569 มีผลบังคับเมื่อ : วันที่ 12 พฤศจิกายน 2569



สำนักงานใหญ่
238 อาคารไทยรุ่งเรือง ชั้นที่ 15 ยูนิตที่ 4-6 ถนน นราธิวาสราชนครินทร์
แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120
โทรศัพท์: 02-683 0008
โทรสาร: 02-294 2014

สารบัญ

หน้า

สารบัญภาพ 2

สารบัญตาราง 3

บทที่ 1 บทนำ 4

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง 5

2.1 ความเสี่ยง 5

2.2 การบริหารความเสี่ยง 5

2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยงและปัญหา 5

2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ 5

2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง 6

บทที่ 3 โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ UBIS 7

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 7

3.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 7

3.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 9

3.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร 10

3.5 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ UBIS 10

บทที่ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง 11

4.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 11

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 11

ภาคผนวก 1 : หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง 19

ภาคผนวก 2 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง 25

ภาคผนวก 3 : ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง 30

ภาคผนวก 4 : ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง 34

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

3-1 โครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ UBIS 7

4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 12

4-2 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง 14

4-3 ผังแสดงระดับความเสี่ยง 16

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง	15

บทที่ 1
บทนำ

องค์กรยุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการอย่างมาก เนื่องจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกิดความเสี่ยงมีมากขึ้น ทั้งเรื่องการแข่งขันทางการค้า พฤติกรรมลูกค้า ภัยพิบัติธรรมชาติ และการทุจริต รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด อาจส่งผลให้องค์กรประสบปัญหาจนไม่สามารถต้านวิกฤตได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องจัดเตรียมกลยุทธ์ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงในยามวิกฤติและในยามปกติที่ดำเนินงานตามประจำวันขององค์กร ทุกหน่วยงานในองค์กรควรรู้จักการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของตนเองเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและขององค์กรในที่สุด

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1) จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง

2) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก

3) จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริษัท

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

จากแนวทางดังกล่าว บริษัท ยูบิส (เอเชีย) จำกัด (มหาชน) (UBIS) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2
การบริหารความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้

2.2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ด้วยการลดโอกาสและผลเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.3 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค

2.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่องค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะระบุเป็นค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วง

ความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

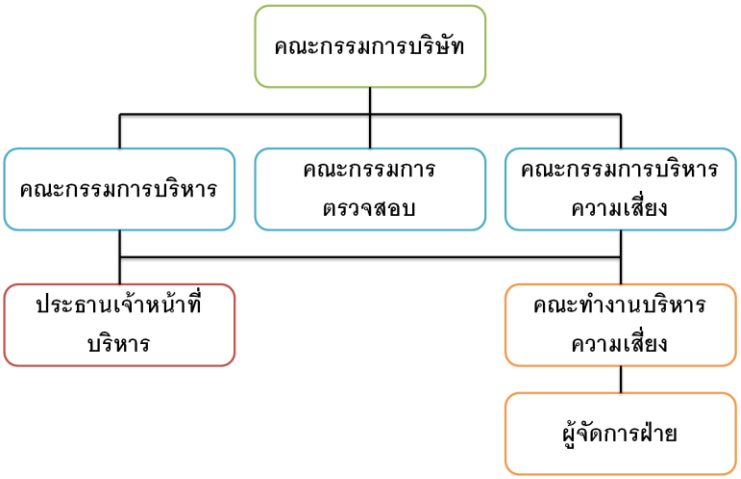
การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ
3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

บทที่ 3
โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ UBIS

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ UBIS ประกอบด้วยพนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงคณะกรรมการบริษัท โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ UBIS ปรากฏตามภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 โครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ UBIS ในภาพที่ 3-1 UBIS ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการบริษัท	• กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมใน ทุก ๆ ด้าน
คณะกรรมการตรวจสอบ	• สอบทาน ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง • ติดตามการบริหารความเสี่ยงของ UBIS เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในที่เหมาะสม • สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร • ประเมินความน่าเชื่อถือของการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	• ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และกลั่นกรองเรื่องการบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่สำคัญแก่ UBIS ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท • เสนอความเห็น เสนอแนะมาตรการหรือวิธีการแก้ไขปัญหา • อุปสรรคในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	• กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร • กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง • กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร • สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	• กำหนดกรอบนโยบายและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร • ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร • ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร • จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง • จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี(Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance) • ประสาน ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือส่วนงานต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารความเสี่ยง • ให้ความรู้แก่ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง • ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานต่าง ๆ และแจ้งเตือนให้ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงได้มีการบริหารจัดการ และทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง • ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร
เลขานุการบริษัท	• รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
	• ประสานงานเพื่อให้มีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด • จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร • จัดทำและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง • ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ส่วนงานต่าง ๆ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
ผู้จัดการฝ่าย	• กำกับดูแลให้พนักงานทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ • ให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย • เสนอข้อมูลความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบ • เสนอประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถบริหารจัดการให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ • จัดให้มีระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง • กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด • ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ผู้จัดการแผนกและพนักงานระดับปฏิบัติการ	• ศึกษาวิเคราะห์และรายงานความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ • ดำเนินการตามระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง • ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด • รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการบริษัท จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ UBIS โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) พิจารณากลั่นกรองเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กร
2) กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ UBIS เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัท
3) พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

3.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งทีมงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อตรวจสอบดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง ทั้งนี้ UBIS ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดกรอบนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2) ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
4) จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ
5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
6) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7) รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
8) จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)
9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

3.5 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของ UBIS

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดกรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ UBIS ดังนี้

1) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายของ UBIS รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ UBIS
2) จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
3) ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
4) ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
5) ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง
6) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

บทที่ 4
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

UBIS ได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานของ UBIS

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่าย หรือสามารถควบคุมได้โดยกระบวนการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ จะต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ขาย การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย สถิติราคา การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

4.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ UBIS ดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2) การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)
3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)
6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ UBIS สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

1) รูปแบบการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2) บทบาทของคณะกรรมการบริษัท ในการกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและเหมาะสม

3) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

4) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่รับผิดชอบ

5) การส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม

6) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงแสดงได้ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรแบบบูรณาการ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

4.2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ของ UBIS

ผลของการกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ UBIS จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรกำหนดเพิ่มเติม

4.2.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งก่อนที่จะเกิดขั้นตอนการระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 4.2.2 คือกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของ UBIS ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ กฎหมายคู่สัญญา และคู่แข่ง

เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายในของ UBIS ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ UBIS ด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน (Judgement) การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงของ UBIS มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

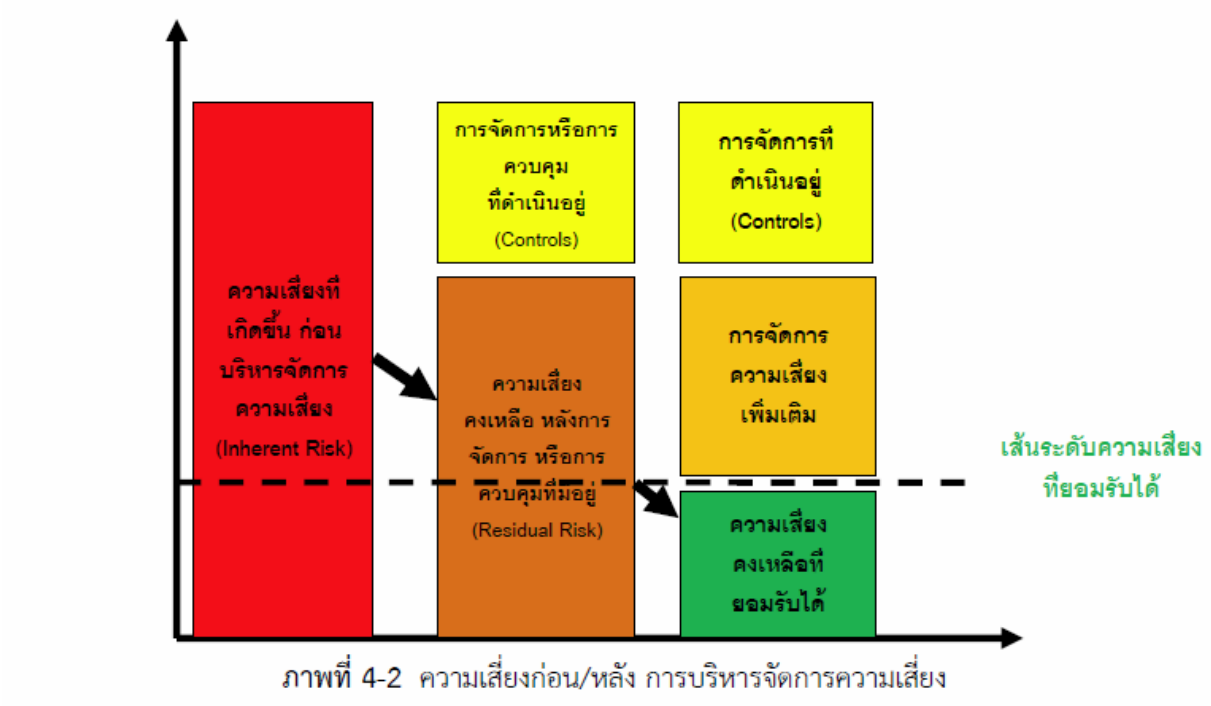
หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานต่าง ๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 4.2.3 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

1) การประเมินความเสี่ยง

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

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปรากฏอยู่ในภาคผนวก 1

(2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ควรพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่

ก) ผลกระทบด้านการเงิน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่น ๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

ข) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ UBIS ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ และจากการดำเนินงานของ UBIS

ค) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ UBIS

ง) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่าง ๆ และข้อมูลสารสนเทศของ UBIS

จ) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่าง ๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้กับการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ(เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข

UBIS ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ 4 ระดับ ตามรายละเอียดในภาคผนวก 1 อย่างไรก็ตามอาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาสและระดับผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในภาคผนวก 1ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ โดยเฉพาะต่อไป

2) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและค่าผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (L) X ระดับผลกระทบ (I) ***(((((ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)***

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นหมายถึงความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 4-1 และภาพที่ 4-3

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
16 – 8	ยอมรับไม่ได้
6 – 4	ยอมรับได้ มีการทบทวน
1 - 3	ยอมรับได้

ตารางที่ 4-1 ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ / โอกาสที่จะเกิด	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก
	(1)	(2)	(3)	(4)
สูงมาก (4)	4	8	12	16
สูง (3)	3	6	9	12
กลาง (2)	2	4	6	8
ต่ำ (1)	1	2	3	4

ระดับความเสี่ยง = ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น x ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ภาพที่ 4-3 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Level)

4.2.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 4.2.4 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงคือ 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการปรับปรุงการควบคุมภายใน การปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานหรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้น ๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ

จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) แผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

1) กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ
2) กำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ
3) กำหนดแล้วเสร็จ

ทั้งนี้ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยงแสดงในภาคผนวก 2

4.2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- การกำหนดมาตรการเพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ /ข้อมูล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

UBIS ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรจะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จและมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

4.2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1) คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยง ให้พนักงานทุกคนเข้าใจและดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่
2) จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
3) มีการประสานงานระหว่างงานบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบ เพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน
4) มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ UBIS ตลอดจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์

4.2.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยน ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นระยะ (Separate Evaluation)

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นระยะ จะกระทำเป็นครั้ง ๆ ไปตามช่วงเวลากำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตามหากใช้วิธีการประเมินเป็นระยะ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ 3 เดือน เป็นอย่างน้อย

ในการติดตามตรวจสอบของ UBIS ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง อย่างไรก็ตามคณะกรรมการตรวจสอบจะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน

2) การรายงานผล

ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ทราบทุก ๆ 3 เดือนเป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะต้องรายงานให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรทราบในทันที

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทได้ทราบทุก ๆ 3 เดือน เป็นอย่างน้อย หรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

3) การประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework Appraisal)

ขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะต้องมีการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ โดยการประเมินอาจจะดำเนินการในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self - Appraisal) หรืออาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Independent Appraisal) ก็ได้

ภาคผนวก 1

หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น (Impact) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ

1. ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
สูงมาก	4	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
สูง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 – 6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.5 - 0.75
ปานกลาง	2	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 7 เดือน – 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.5
น้อย	1	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 – 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.25

2. ระดับผลกระทบต่อองค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น (Impact)

2.1 <u>ผลกระทบด้านการเงิน</u>

1) กรณีโครงการมีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ
สูง	3	มากกว่า 5% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ
ปานกลาง	2	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ
น้อย	1	ไม่เกิน 2.5% ของมูลค่าโครงการ

2) กรณีทั่วไป

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	มากกว่า 5 ล้านบาท
สูง	3	มากกว่า 1 ล้านบาท – 5 ล้านบาท
ปานกลาง	2	มากกว่า 500,000 บาท – 1 ล้านบาท
น้อย	1	ไม่เกิน 500,000 บาท

2.2 <u>ผลกระทบด้านการดำเนินงาน</u>

1) กรณีการดำเนินงานโครงการต่างๆ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 20 %
สูง	3	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 15% - 20 %
ปานกลาง	2	- มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 5% - 15 %
น้อย	1	- มีความล่าช้ากว่าแผนไม่เกิน 5 %

2) กรณีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	- หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์น้อยกว่า 99.80 %
สูง	3	- หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 5 – 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์ 99.80 % - 99.85 %
ปานกลาง	2	- หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 1 – 5 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์ 99.85 % - 99.90 %
น้อย	1	- หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.90 %

3) กรณีจำนวนลูกค้าของกิจการ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	- จำนวนลูกค้าต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 5% ขึ้นไป - ระดับความพึงพอใจของลูกค้าน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80
สูง	3	- จำนวนลูกค้าต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5% - ระดับความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าร้อยละ 80 - 86
ปานกลาง	2	- จำนวนลูกค้าต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 2.5% - ระดับความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าร้อยละ 86-92
น้อย	1	- จำนวนลูกค้าต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 1.25% - ระดับความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าร้อยละ 92

4) กรณีหยุดการปฏิบัติงานเนื่องจากปัจจัยภายนอก (เหตุอุทกภัย เหตุจลาจล เหตุชุมนุมประท้วง)

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 5 วัน
สูง	3	หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 3 – 5 วัน
ปานกลาง	2	หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลามากกว่า 1 – 3 วัน
น้อย	1	หยุดการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง

2.3 <u>ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพพจน์</u>

1) กรณีการร้องเรียนของผู้ใช้บริการ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 25 ราย/เดือน
สูง	3	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 10 - 25 ราย/เดือน
ปานกลาง	2	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 5 - 10 ราย/เดือน
น้อย	1	- จำนวนการร้องเรียนไม่เกิน 5 ราย/เดือน

2) กรณีมีการนำเสนอข่าวในเชิงลบ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	4	- มีการพาดหัวข่าวหน้าหนึ่งในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง มากกว่าหรือเท่ากับ 5 ฉบับ หรือนำเสนอข่าวในเว็บไซต์ต่างๆ
สูง	3	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง น้อยกว่า 5 ฉบับ
ปานกลาง	2	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่าหรือเท่ากับ 5 ฉบับ
น้อย	1	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ

3. การคำนวณระดับความเสี่ยง

การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง กรณีที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงสามารถทำได้โดยคำนวณ ระดับความเสี่ยงถ่วงน้ำหนักด้วยสูตร ดังนี้

$$R = \sum_{i=1}^{n} W_i L_i \times \sum_{i=1}^{n} W_i I_i$$

เมื่อ R คือ ค่าระดับความเสี่ยง
Wi คือ น้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
Li คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
Ii คือ ผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง
i คือ ลำดับของสาเหตุความเสี่ยง

ตัวอย่างการคำนวณระดับความเสี่ยงที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงตามตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง สามารถคำนวณระดับความเสี่ยงได้โดยนำน้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงในช่อง (1) คูณกับค่าโอกาส (Li) และค่าผลกระทบ (Ii) ของสาเหตุนั้นๆในช่อง (2) เป็นค่าโอกาสถ่วงน้ำหนัก (L) และค่าผลกระทบถ่วงน้ำหนัก (I) ในช่อง (3) เมื่อรวมค่าของโอกาสถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.8 หรือคิดเป็นระดับ 4 และเมื่อรวมค่าของผลกระทบถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.6 หรือคิดเป็นระดับ 4 จากนั้นนำโอกาสถ่วงน้ำหนักกับผลกระทบถ่วงน้ำหนักมาคูณกันจะได้ค่าระดับความเสี่ยงเท่ากับ 4 x 4 = 16

ตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก (1)	ระดับความเสี่ยงของสาเหตุ (2)			ระดับความเสี่ยงของสาเหตุถ่วงน้ำหนัก (3)		
			Li	Ii	Ri	L	I	R
การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารมีความล่าช้า	1. การจัดการผู้รับจ้างมีความล่าช้ากว่าแผน	0.2	5	4	20	1.0	0.8	
	2. ผู้รับจ้างจัดเก็บความต้องการของระบบไม่ครบถ้วน	0.4	4	3	12	1.6	1.2	
	3. ผู้รับจ้างออกแบบและพัฒนาระบบไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ระบบ	0.4	3	4	12	1.2	1.6	
	รวมน้ำหนัก	**1.0**			**รวม**	**3.8**	**3.6**	
					ระดับความเสี่ยง	**4**	**4**	**16**

4. การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากแต่ละกลยุทธ์จะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1) การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของ UBIS จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดย Risk Appetite จะมีทั้งการกำหนดเป็นเชิงปริมาณของแต่ละความเสี่ยง และกำหนดเป็นเชิงคุณภาพตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง เช่น ความรุนแรง การได้รับอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบ เป็นต้น

2) การกำหนดความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของ UBIS จะกำหนดจากค่าเบี่ยงเบนจากเป้าหมายการดำเนินงานที่องค์กรยอมรับได้ โดย Risk Tolerance จะมีทั้งการกำหนดเป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเช่นเดียวกับ Risk Appetite

ภาคผนวก 2

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหาร

จัดการความเสี่ยง (ต้นปีงบประมาณ)

ผู้รายงาน.....
เบอร์โทรศัพท์.....

เป้าหมายที่ ..... : .....

เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ..... : .....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม/บริหารจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			การควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน และผลที่ได้รับ			ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม/บริหารจัดการ ที่มีอยู่ปัจจุบัน			การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม		
				โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผลที่ได้รับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ

หมายเหตุ : ประเมินโอกาสและผลกระทบทุกสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยโอกาสและผลกระทบแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก = 4, สูง = 3, ปานกลาง = 2 และ น้อย = 1

แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (รายไตรมาส)

เป้าหมายที่ ..... : .....

เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ..... : .....

ผู้รายงาน.....

เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	การจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ.....				ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงและผลที่ได้รับ ณ สิ้นเดือน.....			การควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบันและผลที่ได้รับ			
					การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระดับความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ	ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง (ปัจจุบัน)	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	
														เริ่มต้น	แล้วเสร็จ

หมายเหตุ : ประเมินโอกาสและผลกระทบทุกสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยโอกาสและผลกระทบแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก = 4, สูง = 3, ปานกลาง = 2 และ น้อย = 1

แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม .....

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ .....

1. วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

2. เป้าหมายการดำเนินงาน

1)

.....

.....

2)

.....

.....

3. ลักษณะ/วิธีการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

4. ระยะเวลาดำเนินการและแผนการดำเนินงาน

4.1 ระยะเวลาดำเนินการ

.....

4.2 แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน											
	พ.ศ.....											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1.												
2.												

5. ค่าใช้จ่ายและอัตรากำลัง

ค่าใช้จ่าย

.....

อัตรากำลัง

.....

6. ผลตอบแทนของการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก 3

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (ต้นปีงบประมาณ)

เป้าหมายที่ .... : .....
เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 25XX : ..... } ①

ผู้รายงาน.....
เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม/บริหารจัดการ			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			การควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน และผลที่ได้รับ			ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม/บริหารจัดการที่มีอยู่ปัจจุบัน			การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม		
				โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผลที่ได้รับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲	⑳

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุเป้าหมายและเป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ อ้างอิงจากแผนกลยุทธ์ของ UBIS

ขั้นตอนที่ 2-3 : ระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่จะทำให้การดำเนินงานของส่วนงานเองไม่บรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย ซึ่งอาจมีที่มาจากปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ อำนาจหน้าที่ กระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ หรืออาจจะมาจากปัจจัยภายนอก เช่น การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ภัยธรรมชาติ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 : ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดน้ำหนักให้แต่ละสาเหตุความเสี่ยง โดยผลรวมของสาเหตุหลักในแต่ละความเสี่ยงจะมีค่าเท่ากับ 1

ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งจะพิจารณาจากเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ประกอบกับการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนที่ 6-11 : กำหนดระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยในการพิจารณาระดับโอกาสและระดับของผลกระทบจะใช้หลักเกณฑ์ตามภาคผนวก 1 ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ UBIS ประกอบกับการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

ขั้นตอนที่ 12-14 : ระบุวิธีการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งระบุผู้รับผิดชอบและผลที่ได้จากการดำเนินงานดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 15-17 : ระบุระดับความเสี่ยงหลังจากมีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ทั้งนี้ในการระบุโอกาสและผลกระทบ ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินตามภาคผนวก 1 ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ UBIS

ขั้นตอนที่ 18-20 : ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมหากความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือหน่วยงานมีแผนการจัดการความเสี่ยงที่จะนำมาปฏิบัติในอนาคต

แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มทบทวนการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง (รายไตรมาส)

เป้าหมายที่ ..... : .....
เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 25XX : ..... } ①

ผู้รายงาน.....
เบอร์โทรศัพท์.....

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก	Risk Appetite/ Tolerance	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	การจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ 2556					ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงและผลที่ได้รับ ณ สิ้นเดือน.....			การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตั้งแต่เดือน.....			
					การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผลที่ได้รับ	ความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง	ผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง (ปัจจุบัน)	การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	
															เริ่มต้น	แล้วเสร็จ
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱

ขั้นตอนที่ 1-11 : ระบุข้อมูลเป้าหมาย/ เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ ความเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง ค่าน้ำหนักของแต่ละสาเหตุ Risk Appetite/Tolerance ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และในส่วนของการจัดการความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ โดยอ้างอิงข้อมูลจากแบบฟอร์มที่ 1 ซึ่งแต่ละส่วนงานดำเนินการแล้วในช่วงต้นปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 12-14 : กรอกข้อมูลในส่วนของความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ณ ต้นปีงบประมาณและผลที่ได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาในการรายงาน (ณ สิ้นเดือนมีนาคม/ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน/ ณ สิ้นเดือนกันยายน /ณ สิ้นเดือนธันวาคม)

ขั้นตอนที่ 15-18 : ระบุวิธีการจัดการเสี่ยงเพิ่มเติมหากความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ หรือหน่วยงานมีแผนการจัด การความเสี่ยงที่จะนำมาปฏิบัติในอนาคต พร้อมทั้งระบุระยะเวลาในการดำเนินงานด้วย

ภาคผนวก 4

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Glossary)

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
1	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่ - การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) - การควบคุมภายใน (Internal Control) - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	กระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเหมาะสม
3	การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ
4	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานที่สร้างขึ้น เพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง หรือลดระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
5	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้
6	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยจากภายในหรือภายนอก
7	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำค่าของโอกาสที่จะเกิดและค่าของผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
8	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน(Prevention) การตรวจพบ (Detection) และการแก้ไข (Correction)
9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
10	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
11	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
12	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
13	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยง ตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกัน
14	แผนภาพแสดงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix)	แผนภาพแสดงให้เห็นถึงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม
15	แผนภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
16	COSO	คำย่อของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ - American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) - American Accounting Association (AAA) - Financial Executives Institute (FEI) - Institute of Internal Auditors (IIA) - Institute of Management Accountants (IMA)