

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ปี 2553

RISK

MANAGEMENT

ทำจัดจุดอ่อน สร้างเสริมจุดแข็ง
อศ. ร่วมแรง พิษิตความเสี่ยง



ส่วนแผนบริหารความเสี่ยง
สำนักแพทยุทธศาสตร์
ธันวาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
คำจำกัดความ (Key Terms) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ข-ค
๑ บทนำ	
1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
1.2 ความหมายของความเสียหายและการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)	2
1.3 หลักการและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงองค์กร	4
1.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	5
1.5 ประเภทความเสี่ยง	6
๒ การบริหารความเสี่ยงของ อคส.	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อคส.	7
2.1.1 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงานในการบริหาร ความเสี่ยง อคส.	8
2.1.2 แผนภาพการบริหารความเสี่ยงของ อคส.	13
๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อคส.	
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	15
3.2 การระบุความเสี่ยง	16
3.3 การประเมินความเสี่ยง	22

3.4 การจัดการความเสี่ยง	33
3.5 การติดตามและการรายงานผล	37
๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง	40
ภาคผนวก	
A : ประเภทความเสี่ยง-คำอธิบายเพิ่มเติม	A1-A4
B : ตัวอย่างความเสี่ยงประเภทอื่นๆ	B1
C : ตัวอย่างแบบพิมพ์ที่ใช้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง	C1-C4
- แบบทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RR)	
- แบบตารางสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (แบบ R1)	
- แบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ R2)	
- แบบการติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ R 3)	
D : เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงทั่วไป	D1-D2
- ระดับโอกาสที่จะเกิด	
- ระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ	
E : ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของ อคส. ปีงบประมาณ 2553	E1-E10
(จำแนกแต่ละรายความเสี่ยง)	
F : Risk Map องค์กรคลังสินค้า ปีงบประมาณ 2553	
G : หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ปี 2553	

คำนำ

จากผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงในปี 2552 ปรากฏว่า อคส. มีการพัฒนาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก จากเดิมที่เคยได้คะแนนในระดับ 1 มาโดยตลอด ตั้งแต่ อคส. เข้าสู่ระบบการประเมินผล โดยได้คะแนนระดับ 2.55 (จากคะแนนเต็ม 5) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และให้ความร่วมมือร่วมใจช่วยกันผลักดันอย่างเต็มที่ รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่วนงานบริหารความเสี่ยงจัดขึ้น เพื่อให้ อคส. มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นที่ยอมรับ ซึ่งผลที่ได้รับนี้ทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของ อคส. ทุกคนไม่ว่าจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อม เกิดกำลังใจที่จะร่วมกันพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และ อคส. ให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ในปี 2553 สคร. ได้ปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง โดยในระดับ 1-3 มุ่งจัดผลการดำเนินงานให้ครบถ้วนทั่วถึงอย่างมีระบบในเชิงบูรณาการ และผลสัมฤทธิ์ของการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้งานจริงและสามารถลดความเสี่ยงขององค์กรลงได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ส่วนในระดับ 4-5 เพิ่มเติมหลักเกณฑ์ที่สนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนสามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้ในที่สุด (Value Enhancement) องค์กรสามารถดำเนินการในระดับ 4 หรือ 5 ก่อนได้ โดยไม่ต้องผ่านการประเมินในแต่ละระดับก่อนเหมือนระดับ 1-3

อคส. ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติ (Work Shop) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ เพื่อทบทวนและประเมินความเสี่ยงขององค์กรในปี 2553 โดยนำนโยบายจาก คณะกรรมการ อคส. และความเห็นข้อเสนอแนะของ สคร. ตามรายงานประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของ อคส. ปี 2552 มาประกอบการพิจารณา เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ อคส. ในปี 2553 ให้มีความครบถ้วนตามเกณฑ์การประเมินในแต่ละระดับ รวมทั้งปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คู่มือบริหารความเสี่ยงปี 2553 ที่ปรับปรุงใหม่เล่มนี้ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ในการประชุมครั้งที่ 3 / 2553 วันที่ 15 กรกฎาคม 2553

ส่วนงานบริหารความเสี่ยงหวังว่า คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและพนักงาน/ลูกจ้างทุกท่าน ให้สามารถสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงในองค์กรด้วยตนเองได้มากยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริงทั้งในการปฏิบัติงานประจำวันและในชีวิตจริง

ส่วนงานบริหารความเสี่ยง
สำนักแผนยุทธศาสตร์

คำจำกัดความ (Key Terms) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

- **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)
- **การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบต่อความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
- **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณืนั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง(Root Cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง
- **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact)
 - โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้
 - ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงและ มีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน
- **การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)** คือการนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 4 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญก่อน

- **เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** คือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยง หรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น และเป็น ผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้ง ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการ บริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- **แผนผังความเสี่ยง (Risk Map)** คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสี่ยง สาเหตุกับ ความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุ และระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมา ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator)** คือ มาตรวัดหรือ จุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ ประเมินสถานะของความเสี่ยง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance
- **ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ การกำหนด ระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับ ความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3”
- **ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ใน ระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้ เช่น + 5% หรือ +1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตาม ตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้
- **ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมี การควบคุม) ซึ่งจะทำการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- **ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้ว ซึ่งหากยังคง เหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมาก หน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและ จัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อคส.
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานทุกระดับของ อคส.
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
- เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ

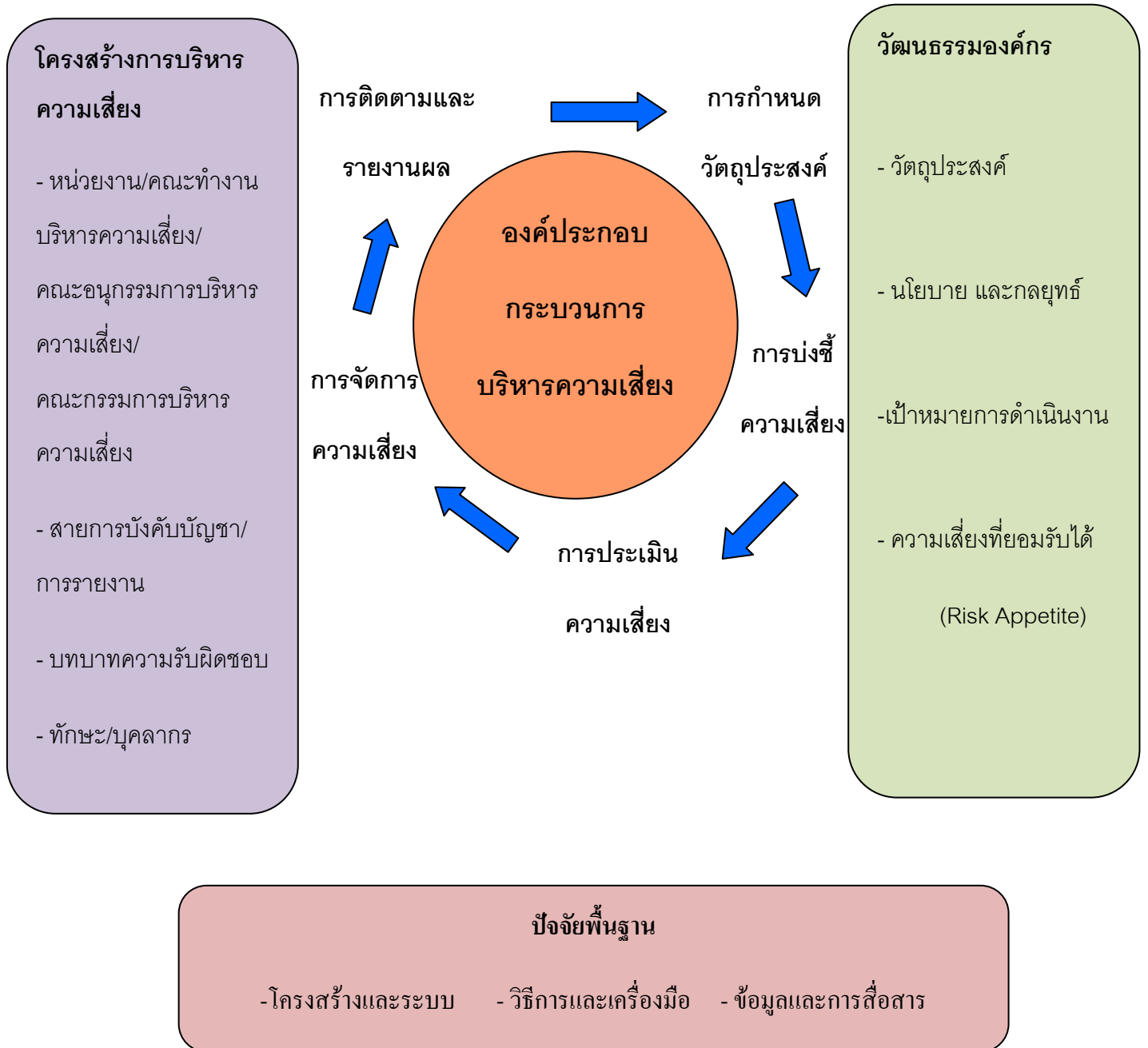
1.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อในทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (**อ้างอิง COSO**)

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการ (Process) ที่จัดทำขึ้น โดย คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวจะต้องสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้อย่างมั่นใจและสมเหตุสมผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
4. ปัจจัยพื้นฐาน

แผนภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของ อคส. (Enterprise Risk Management)



1.3 หลักการและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานไม่ใช่งานที่เพิ่มเข้ามา
- ความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงของ Risk Owner (ผู้ปฏิบัติ/เจ้าของความเสี่ยง) ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นของ Risk Owner ไม่ใช่ส่วนงานบริหารความเสี่ยง ส่วนงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการประสานงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ Risk Owner เท่านั้น
- การระบุ/ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงควรทำพร้อม ๆ กันกับการจัดทำแผนธุรกิจ/แผนปฏิบัติการประจำปี/แผนการลงทุน
- การบริหารความเสี่ยงต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- แผนการบริหารความเสี่ยงอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
- การบริหารความเสี่ยง ทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม ที่องค์กรยอมรับได้ ไม่ใช่การขจัดความเสี่ยง
- การบริหารความเสี่ยง ทำให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้น ส่งผลดีต่อทุกคนในองค์กร

1. 4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

อคส. ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความเหมาะสม และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ และภารกิจของ อคส. ดังนี้

1. เพื่อให้ อคส. สามารถบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกันและแก้ไข ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้องครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ
3. ส่งเสริม และผลักดันให้ อคส. มีการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐานบริหารความเสี่ยง และตามหลักเกณฑ์ประเมินผลของกระทรวงการคลัง (สคร.)
4. ส่งเสริม และพัฒนาให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
5. เพื่อให้ อคส. มีระบบการติดตาม รายงาน ทบทวน ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

1.5 ประเภทของความเสี่ง

อศส.จำแนกความเสี่งเป็น 4 ประเภทตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ดังนี้

1. **ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk)** คือ ความเสี่งที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และขีดขวงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์
2. **ความเสี่งด้านการปฏิบัติงาน (O: Operational Risk)** คือ ความเสี่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและขีดขวงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านปฏิบัติงาน
3. **ความเสี่งด้านการเงิน (F: Financial Risk)** คือ ความเสี่งที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดขวงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน
4. **ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C: Compliance Risk)** คือ ความเสี่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมาย รวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย

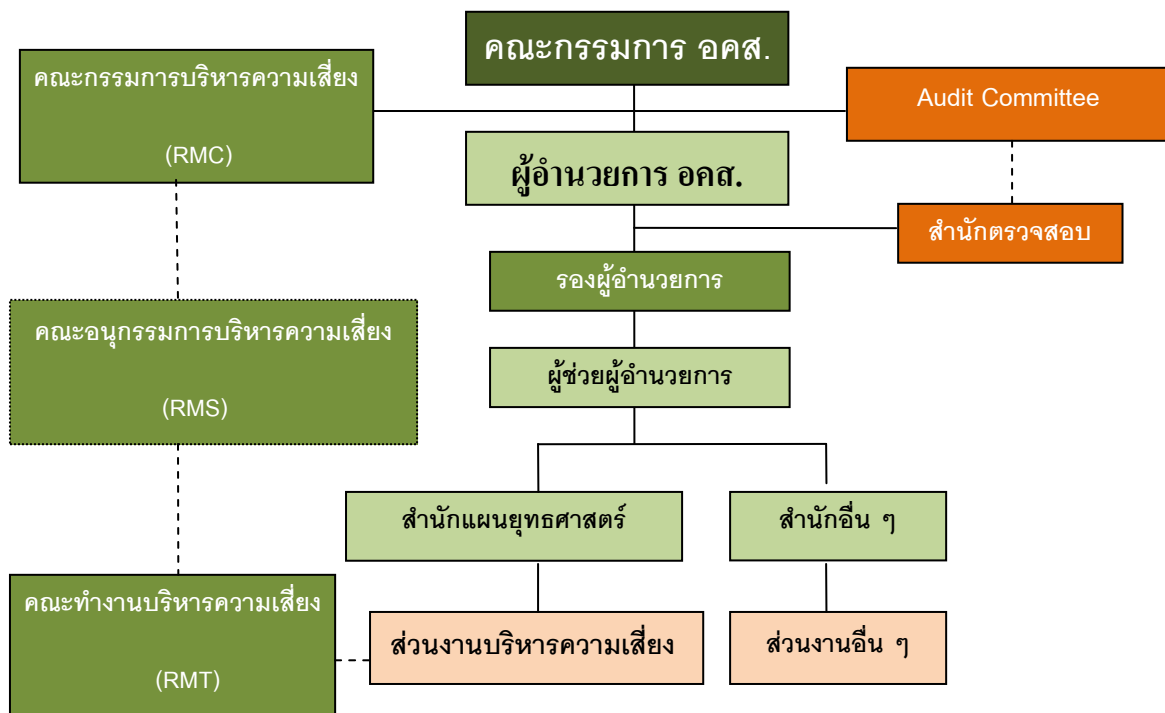
(ตัวอย่างความเสี่งประเภทอื่น ๆ มีเพิ่มเติมในภาคผนวก B)

2. การบริหารความเสี่ยงของ อคส.

2.1 โครงสร้างหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

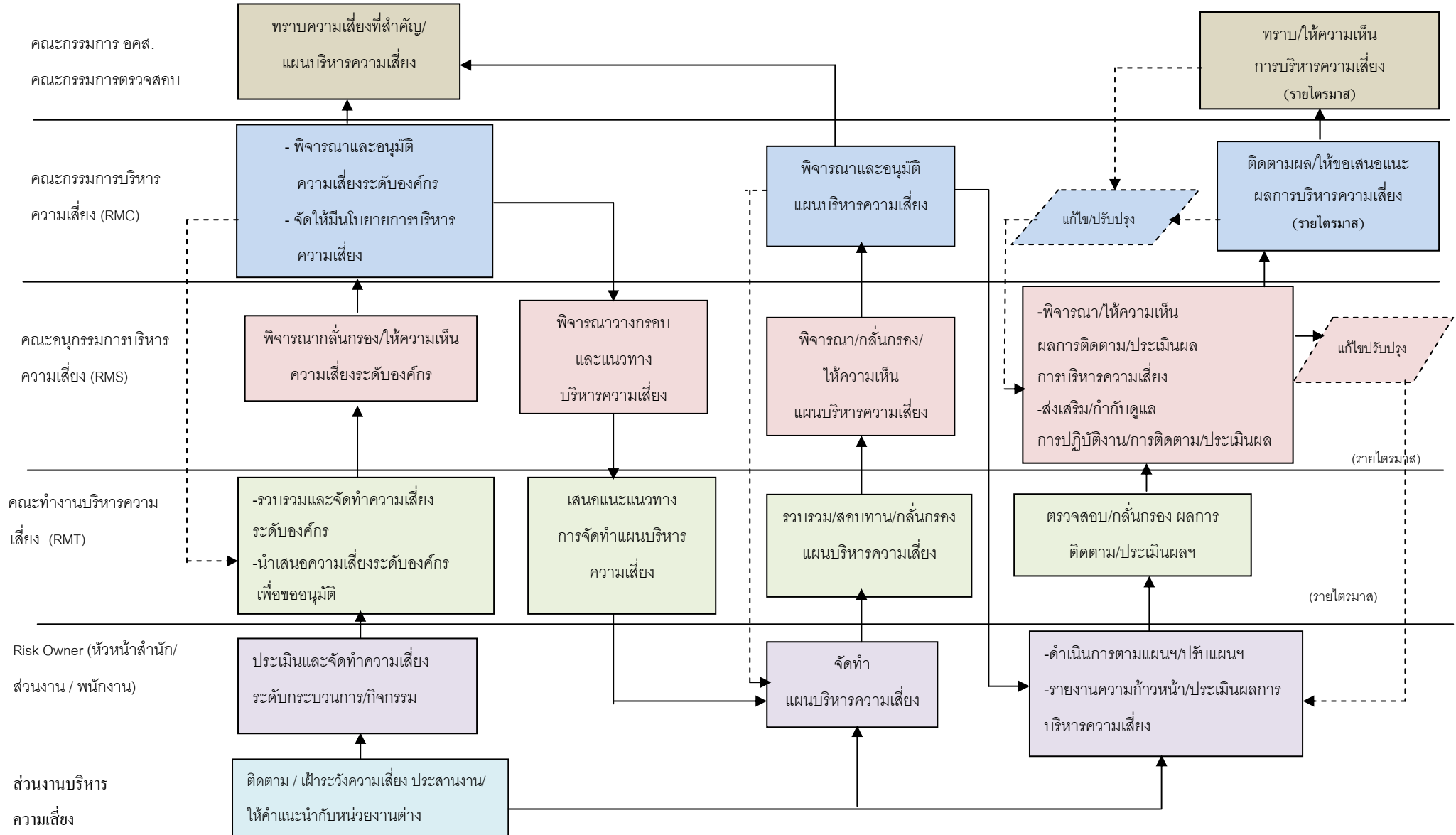
อคส. ได้กำหนดให้มีหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติงานตามแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 2 : โครงสร้างหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ของ อคส.



2.1.1 แผนภาพแสดงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานในการบริหารความเสี่ยงของ อคส.

แผนภาพที่ 3



บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

วางนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การคลังสินค้า

คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่ดังนี้

1. กำกับดูแลให้มีระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม เพียงพอ
2. กำกับดูแลให้มีระบบข้อมูล ระบบบัญชี และรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหารที่ถูกต้อง เพียงพอและเชื่อถือได้
3. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่คณะกรรมการองค์การคลังสินค้ากำหนด
4. กำกับดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และมีการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ
5. กำกับดูแลกิจการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณา อนุมัติ นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท(Road Map) และคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. พิจารณาอนุมัติความเสี่ยงระดับองค์กร Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำในการทบทวนปรับปรุงมาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายขององค์กร และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ อคส. และคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีหน้าที่ดังนี้

1. กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อคส.
2. กลั่นกรอง นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงระดับองค์กร Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
3. กำหนดเครื่องมือชี้วัด หลักเกณฑ์การชี้วัดมาตรฐาน
4. วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร
5. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามเป้าหมาย
6. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ
7. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม ของ อคส.

ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า มีหน้าที่ดังนี้

1. ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์การคลังสินค้า เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร
2. สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

1. วางแนวทางและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กร พร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
2. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

หัวหน้าสำนัก

1. ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย

2. ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่สำคัญ ตามกำหนดเวลา
3. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ พนักงานในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (RMT) มีหน้าที่ดังนี้

1. ศึกษา ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงเบื้องต้น ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการควบคุมภายใน
2. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอร่างทวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อ RMS
3. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อ RMS ทุกไตรมาส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

หน้าส่วนงาน พนักงาน และพนักงาน/ลูกจ้าง

1. ระบุ ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/แผนงานในแผนบริหารความเสี่ยง และรับผิดชอบการนำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมถึง รายงาน ความเสี่ยงของการปฏิบัติงานรายวันให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

สำนักตรวจสอบ

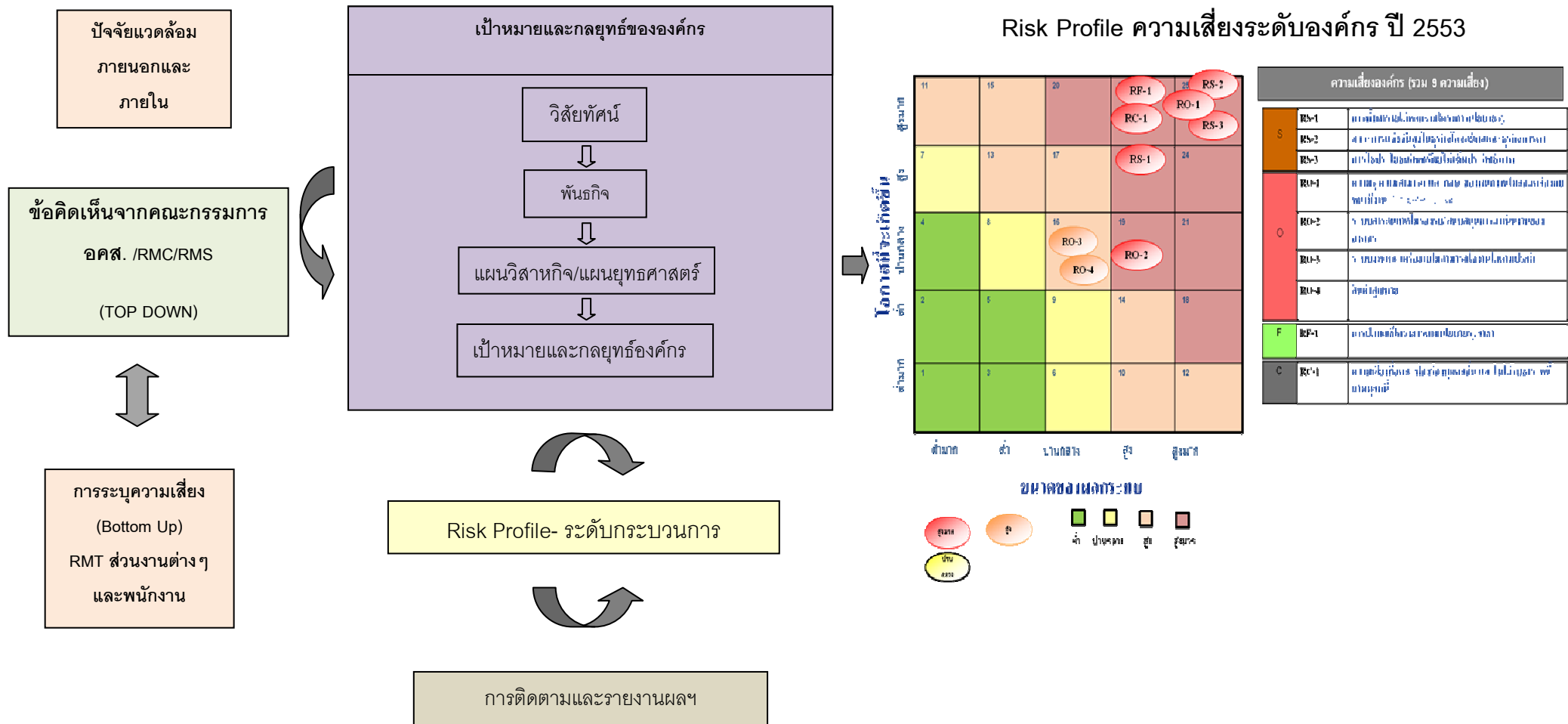
1. ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร
2. ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่ว ทั้งองค์กร
3. สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง
4. สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ส่วนงานบริหารความเสี่ยง

1. ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง กับ หน่วยงานต่าง ๆ ของ อคส.
2. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้มีการเชื่อมโยง บูรณาการทั่วทั้งองค์กร
3. จัดทำ /ทบทวน ปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยง Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง แผนควบคุมภายในเสนอ RMS และ RMC พิจารณาให้ความเห็นชอบ
4. ติดตาม รวบรวม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุม ภายใน นำเสนอ RMS และ RMC พิจารณาให้ความเห็นชอบ
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

2.1.2 แผนภาพการบริหารความเสี่ยง อคส.

แผนภาพที่ 4



3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อคส.

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อคส. มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Define Objective)

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

3.5 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Define Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์ มี 2 ระดับ

1. ระดับองค์กร คือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจขององค์กร และถ่ายทอดลงสู่ระดับสายงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ
2. ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objective) คือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงไปในกระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจหลักของระดับงาน/ส่วนงาน/สำนัก และจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายระดับองค์กร

ทั้งนี้การที่เรากำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับกระบวนการก่อนเป็นลำดับแรกเพื่อช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด

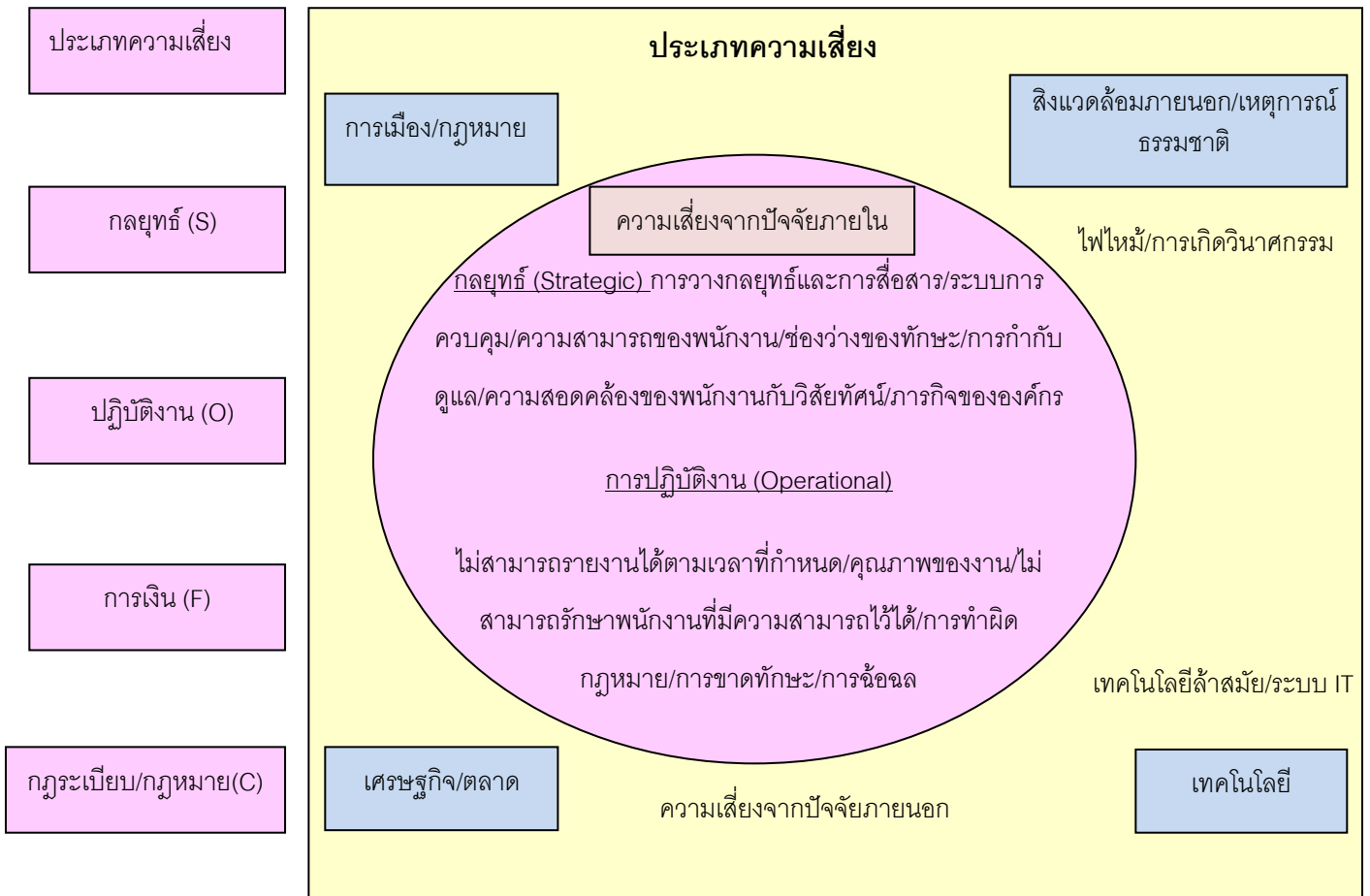
การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้อง SMART

1. มีความชัดเจน (SPECIFIC)
2. วัดผลได้ (MEASURABLE)
3. สามารถบรรลุผลได้ (ACHIEVABLE)
4. มีความสอดคล้องกัน (RELEVANT)
5. มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน (TIME BOUND)

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

แหล่งที่มาของความเสี่ยงมาจากปัจจัยภายในและภายนอก และจะต้องครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C) ตามรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วในข้อ 1.5

แผนภาพที่ 5 แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก



(ตัวอย่างความเสี่ยงในรูปแบบอื่น ๆ ตามภาคผนวก B)

แผนภาพที่ 6 ตัวอย่างความเสี่ยงของ อคส.



เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียนั้นได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสียนั้น จัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานใด ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง และสาเหตุในกระบวนการปฏิบัติงานมีดังนี้

ตัวอย่างที่ 1

กระบวนการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร	
ความเสี่ยงที่ถูกระบุ	สาเหตุ
สินค้าสูญหาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกโรงสี/ผู้รับฝากเข้าร่วมโครงการไม่รัดกุมเพียงพอ (ทางจังหวัด/พื้นที่ ไม่ช่วยคัดเลือก/ไม่ปฏิบัติตามวิธีการคัดเลือก ข้อมูลไม่เพียงพอ เช่น ประวัติของโรงสี และระยะเวลาที่จำกัดในการคัดเลือก) 2. บุคลากรละเลย/ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนด เช่น การเปิด/ปิดคลัง การตรวจเช็คสต็อกสินค้า หรือมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ หรือจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ 3. ระบบรักษาความปลอดภัยที่ติดตั้งกลาง/ระบบการติดตามควบคุมดูแลไม่เพียงพอ 4. สินค้าถูกขโมย/ถูกยกยอก โดยผู้รับฝาก(เจ้าของคลังสินค้า)/คู่สัญญา ทูจริตขโมยสินค้าไปขายก่อน เนื่องจากราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นกว่าคารับฝาก แล้วไม่สามารถซื้อคืนได้ทัน 5. อคส. ค้างจ่ายค่าเช่าคลังสินค้า ผู้รับฝากจึงนำสินค้าในคลังออกไปขายก่อนเพื่อเสริมสภาพคล่อง 6. ไม่มีศูนย์ทะเบียนกลางที่เก็บข้อมูล Blacklist ของโรงสี หรือโกดังกลาง เซอร์เวเยอร์

ตัวอย่างที่ 2

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ความเสี่ยงที่ถูกระบุ	สาเหตุ
ระบบงานและเครือข่าย ไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พึ่งพาเครือข่ายร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ 2. เกิดภัยพิบัติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม 3. บุคลากรด้าน IT ขาดความรู้ความสามารถ 4. ระบบถูกบุกรุก/คุกคามจากภายนอก เช่น Virus, Hacker

ทั้งนี้ สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอน การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ต่อไป

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ KSF (KEY SUCCESS FACTOR: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ) ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมองเพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
3. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check List ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ จากการตั้งคำถาม “ WHAT – IF “(WHAT-IF ANALYSIS)
- 5.การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

คำแนะนำในการค้นหาสาเหตุหลัก โดยใช้กระบวนการ KAIZEN

ปัญหา : ความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรเกิดขึ้นมาก

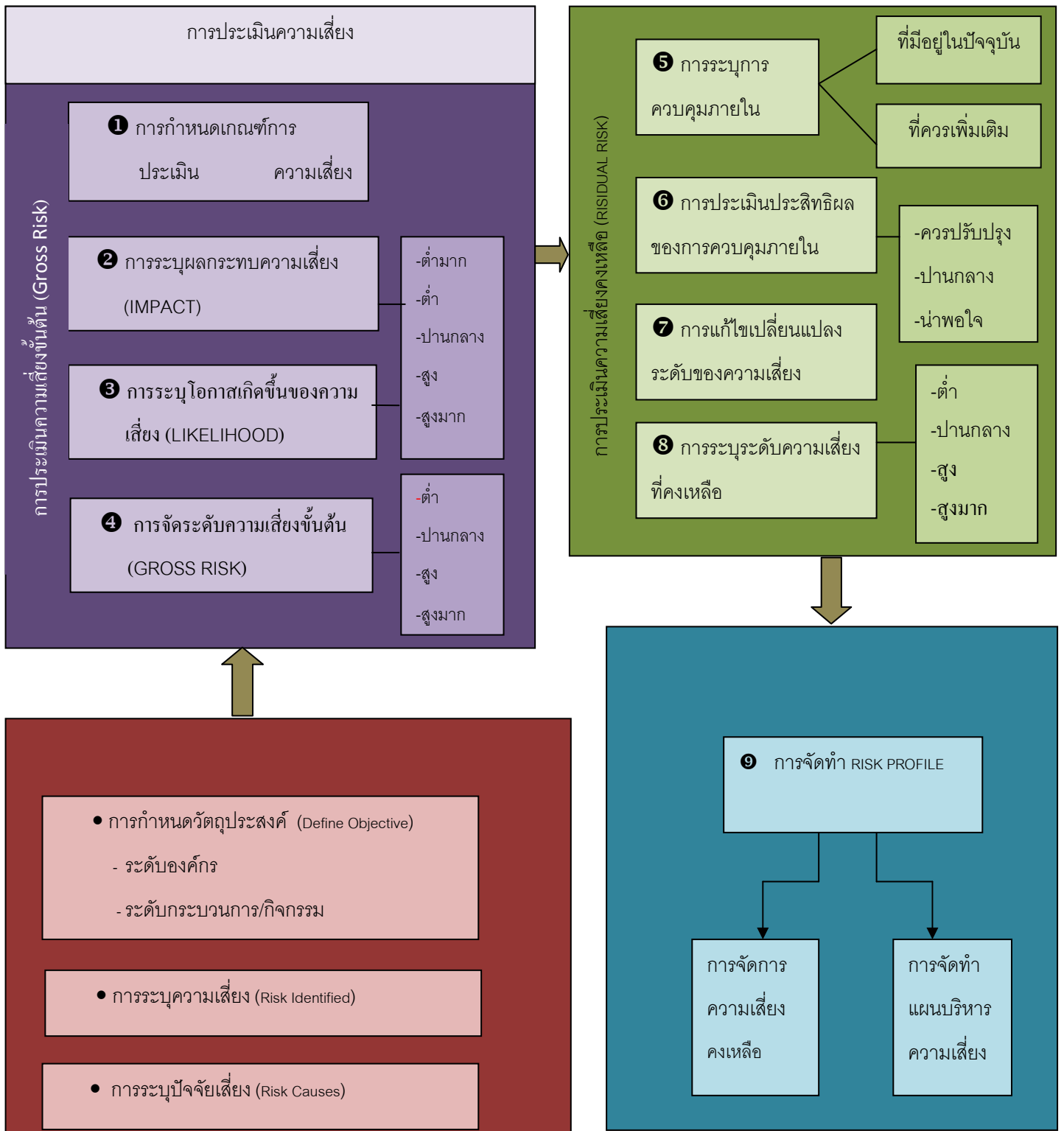
“ทำไม”	ครั้งที่ 1	- การควบคุมดูแลพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ
“ทำไม”	ครั้งที่ 2	- อัตราการลาออกของพนักงานสูง
“ทำไม”	ครั้งที่ 3	- ค่าตอบแทนพนักงานไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้
“ทำไม”	ครั้งที่ 4	- ไม่มีการสำรวจเงินเดือนพนักงาน
“ทำไม”	ครั้งที่ 5	- ค่าตอบแทนพนักงานไม่ได้รับการติดตามประเมินโดย ผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้มีความดึงดูดและ สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ (สาเหตุที่แท้จริง)

ข้อควรระวังในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

1. ต้องระบุสาเหตุหลักให้ได้
2. ต้องแยกแยะสาเหตุและผลกระทบออกจากกัน
3. ไม่ควรวกกลับไปที่วัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของการเก็บรักษาสินค้าในห้องเย็น คือการเก็บรักษาให้มีคุณภาพตามชนิดของสินค้า ความเสี่ยงในกระบวนการจัดเก็บสินค้าในห้องเย็น จึงไม่ใช่การไม่สามารถเก็บรักษาสินค้าให้มีคุณภาพชนิดของสินค้า ความเสี่ยงที่ควรจะเป็นคือ ระบบการทำความเย็นขัดข้อง ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมอุณหภูมิเพื่อเก็บรักษาสินค้าให้มีคุณภาพได้ สินค้าเกิดความเสียหาย
4. ไม่นำผลกระทบมาระบุเป็นความเสี่ยง ดังตัวอย่างข้างต้น สินค้าเสียหาย เป็นผลกระทบ ความเสี่ยงคือระบบการทำความเย็นขัดข้อง หรือ กรณียอดขายสินค้าไม่เป็นไปตามเป้า เป็นผลกระทบไม่ใช่ความเสี่ยง ความเสี่ยงในเรื่องนี้น่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น
5. การควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผล ไม่ใช่ความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมที่ไม่ดีพอ ระบบการควบคุมจัดเก็บเอกสารที่ไม่ดีพอ เป็นต้น

3.3 การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT PROCESS)

แผนภาพที่ 7 มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Parameters)

การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non- Financial Measure) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง

- ตัวอย่างผลกระทบที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบต่อประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย หรือการลดลงของเป้าหมายกำไรของกิจการ

- ตัวอย่างผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ

เกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง จะขึ้นอยู่กับค่าระดับความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) สามารถแสดงในรูปของค่าเบี่ยงเบนของอัตราผลตอบแทน (Variability of Return) ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาในแง่ของความสามารถขององค์กรในการยอมรับช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งหมายถึงระดับความเสียหายขั้นสูงสุด ที่องค์กรยังสามารถยอมรับ/ดำรงอยู่ได้

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ อคส. ทั้งเกณฑ์วัดระดับโอกาสที่จะเกิด และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ในส่วนที่เป็นผลกระทบทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ตามภาคผนวก D

ขั้นตอนที่ 2 การระบุผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)

เป็นการระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสียหายนั้นๆเกิดขึ้น และจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการให้ระดับความรุนแรง โดยการระบุถึงผลกระทบทางการเงินเป็นหลัก แต่ก็ยังคงพิจารณาถึงผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วยเช่นกัน (รายละเอียดตามขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าความเสียหาย)

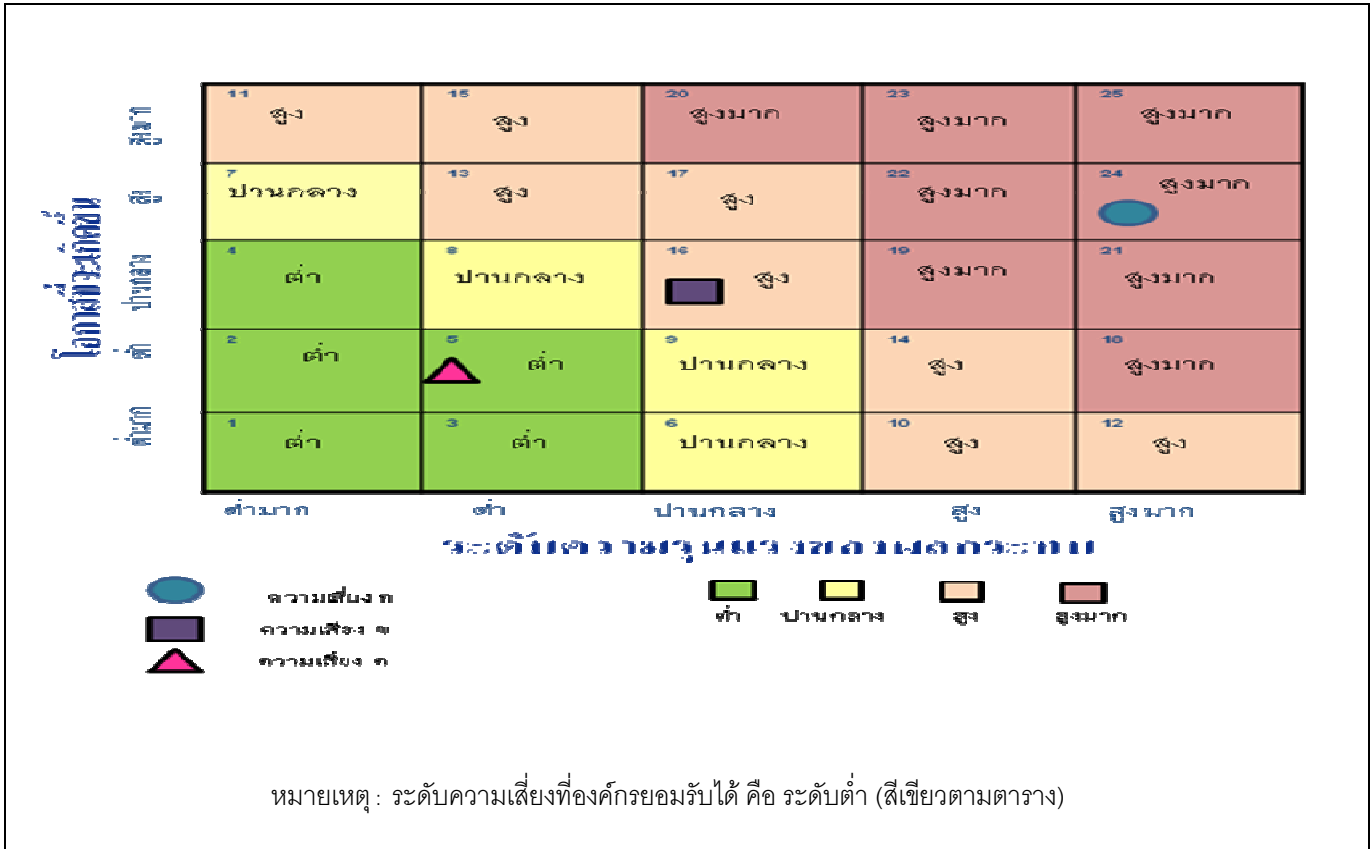
ขั้นตอนที่ 3 การระบุโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสียหาย (Likelihood)

เป็นการระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสียหายนั้นๆ จะเกิดขึ้น หรือที่องค์กรอาจจะต้องเผชิญ ซึ่งอาจจะพิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน การประเมินหรือการคาดการณ์จากประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดระดับความเสี่ยงขั้นต้น

การจัดระดับค่าของความเสี่ยงขั้นต้นแต่ละตัว ภายหลังจากพิจารณาถึงการระบุความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (ขั้นตอนที่ 5) และการระบุโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสียหาย (ขั้นตอนที่ 6) ปรากฏตามแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสียหายข้างทำยนี้ ตารางดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดระดับความเสี่ยง อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่ได้ดังกล่าวเป็นเพียงความเสี่ยงขั้นต้น ยังไม่คำนึงถึง “กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน” ขององค์กร

แผนภาพที่ 8 การจัดระดับความเสี่ยงขั้นต้น



จากตารางด้านบนแสดงให้เห็นว่า มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบของความเสียหาย กับโอกาสที่ความเสียหายนั้น ๆ จะเกิดขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดวางตำแหน่งของความเสี่ยงขั้นต้น ตามระดับความสำคัญ ซึ่งขอบบนสุดในตารางแสดงถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก ซึ่งความเสี่ยงเหล่านั้นจะถูกระบุขึ้นก่อนที่จะมีการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การระบุการควบคุมภายใน

การระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ หรือที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติขององค์กร (Existing Controls) นั้น รวมถึงการพิจารณาถึงกิจกรรมและ / หรือระบบการควบคุม ที่ควรจะมีเพิ่มเติม (Additional Controls) เพื่อป้องกันผลกระทบและ / หรือโอกาสถ้าความเสียหายเหล่านั้นอาจจะเกิดขึ้น

ความเสี่ยงทุกตัวที่ถูกระบุขึ้น จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อระบุถึงการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับความเสียหายนั้นๆ ในเบื้องต้นก่อน โดยข้อมูลดังกล่าวนี้จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์กรในขั้นตอนที่ 9 ต่อไป

ในขั้นตอนนี้ เราจะต้องสอบถามและพิจารณาทั้งการควบคุมภายในที่มีอยู่ และการเพิ่มเติมการควบคุมภายในบางขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการระบุถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในตามตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง : ระบบงานและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ	
การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing controls)	การควบคุมที่ควรเพิ่มเติม (Additional controls)
1. มีระบบรองรับ Back Up ข้อมูลเป็นรายวัน/รายสัปดาห์/รายเดือน ด้วย Hard disk และ tape ซึ่งนำไปเก็บไว้ในสถานที่ 2. มีระบบไฟสำรอง 3. มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบทางด้านกายภาพในการทำงานของเครื่องแม่ข่าย/อุปกรณ์เครือข่ายเบื้องต้นที่ห้อง Data Center อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง 4. จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปรับปรุงระบบ เมื่อมีปัญหาข้อขัดข้อง	1. จัดซื้อระบบ Firewall และจัดทำระบบ Log Management ตาม พรบ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเครือข่าย 2. จัดทำแผนแม่บทด้าน IT ที่รองรับต่อกลยุทธ์และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

ภายหลังจากที่ได้มีการระบุถึงกิจกรรมและ/หรือระบบการควบคุมภายในแล้ว (ในขั้นตอนที่ 5) จะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรม และ / หรือระบบการควบคุมภายในดังกล่าว โดยจะพิจารณาถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ ที่การควบคุมดังกล่าวจะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งการบรรเทาความรุนแรง ของผลกระทบ จากความเสี่ยง หรือการลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ

เมื่อได้มีการระบุวิธีการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว จึงจะดำเนินการประเมินประสิทธิผล ของกิจกรรมควบคุมภายใน ในระดับต่างๆ ดังนี้

น่าพอใจ (3)	หมายถึง กิจกรรมและ / หรือระบบวิธีการควบคุมภายในมีประสิทธิผลและยังดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการควบคุมภายในนี้ ให้ความมั่นใจ ได้ว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ปานกลาง (2)	หมายถึง กิจกรรมและ / หรือการควบคุมภายในดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า ยังมีจุดอ่อน หรือการขาดประสิทธิผลเกิดขึ้นบางประการ ในระหว่างการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจุดอ่อนข้างต้นจะไม่แสดงให้เห็นว่า เป็นลักษณะของผลกระทบที่มีความรุนแรงก็ตาม แต่ก็ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ควรปรับปรุง (1)	หมายถึง กิจกรรมและ / หรือระบบการควบคุมภายในดังกล่าว ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์หรือไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากยังพบว่ามีจุดอ่อนหรือความไม่มีประสิทธิผลบางประการปรากฏอยู่ นอกจากนี้การควบคุมภายใน ไม่สามารถให้ความมั่นใจ ว่าการปฏิบัติงานในชั้นตอนนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะพิจารณาในเรื่องความมีประสิทธิผลของการออกแบบการควบคุมภายใน และภาพรวมของประสิทธิผลของกิจกรรมและ / หรือระบบการควบคุมภายในนั้นๆ ที่จะสามารถลดโอกาสการเกิดความเสียหาย และ/หรือการบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายมากเพียงไร โดยพิจารณาจากความเสียหายขั้นต้น (Gross Risk) กับความเสียหายที่คงเหลือ (Residual Risk) ภายหลังจากการพิจารณาถึงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน (ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงขั้นต้น และความเสี่ยงคงเหลือตาม **แผนภาพที่ 9**

แผนภาพที่ 9 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงขั้นต้น และความเสี่ยงคงเหลือของ อคส.ทั้ง 4 ประเภท

ความเสี่ยง	S-O-F-C	ระดับความเสี่ยงขั้นต้น			ประสิทธิผลของการควบคุม	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ	S	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
ระบบงานและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ	O	สูง	สูง	สูงมาก	ควรปรับปรุง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
การปิดบัญชีโครงการตามนโยบายรัฐล่าช้า	F	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูง	สูงมาก
อคส.ฟ้องร้องบุคคลอื่นแล้วไม่ได้รับชำระหนี้ตามมูลหนี้	C	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ควรปรับปรุง	สูงมาก	สูง	สูงมาก

ขั้นตอนที่ 7 การแก้ไข / เปลี่ยนแปลงระดับของความเสี่ยง

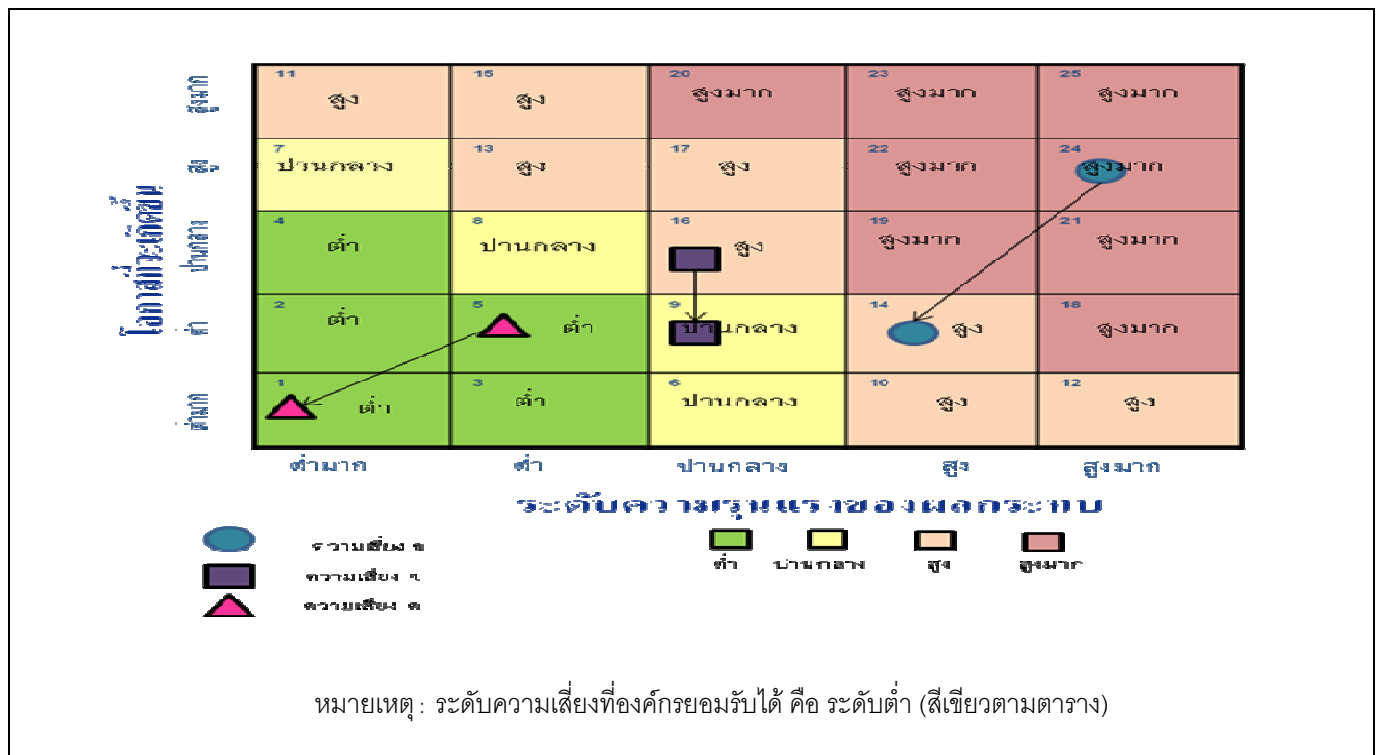
ในขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาขอบทานการจัดระดับของความเสี่ยงอีกครั้ง โดยการหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับรายละเอียดของความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้ถูกระบุขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดการทบทวน / แก้ไขการจัดระดับของความเสี่ยงได้

ขั้นตอนที่ 8 การระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RESIDUAL RISK)

การระบุถึงระดับความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังจากพิจารณาและค่านึงกิจกรรมและ/หรือ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และ/หรือ บรรเทาความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นและ/หรือ ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงขั้นต้น ในขั้นตอนที่ 4 และ ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ในขั้นตอนที่ 5 และ 6

ตัวอย่างของการระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ กรณีที่องค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) เช่น ความเสี่ยง ก ซึ่งเดิมได้เคยถูกประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยงระดับสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก 4x5 เป็น 2x4) และความเสี่ยง ข ซึ่งเดิม ถูกประเมินว่ามี ความเสี่ยงในระดับสูง ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับปานกลางได้ (ลดเฉพาะโอกาสเกิด จาก 3x3 เป็น 2x3) และความเสี่ยง ค เดิมถูกประเมินว่ามีความเสี่ยงระดับต่ำ สามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับ ต่ำมาก (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบ จาก 2x2 เป็น 1x1) (ปรากฏรายละเอียดตารางด้านล่าง)

แผนภาพที่10



การประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนที่ 1-8 นี้ จะจัดทำลงในแบบทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ตาม

ตัวอย่างในแผนภาพที่ 11

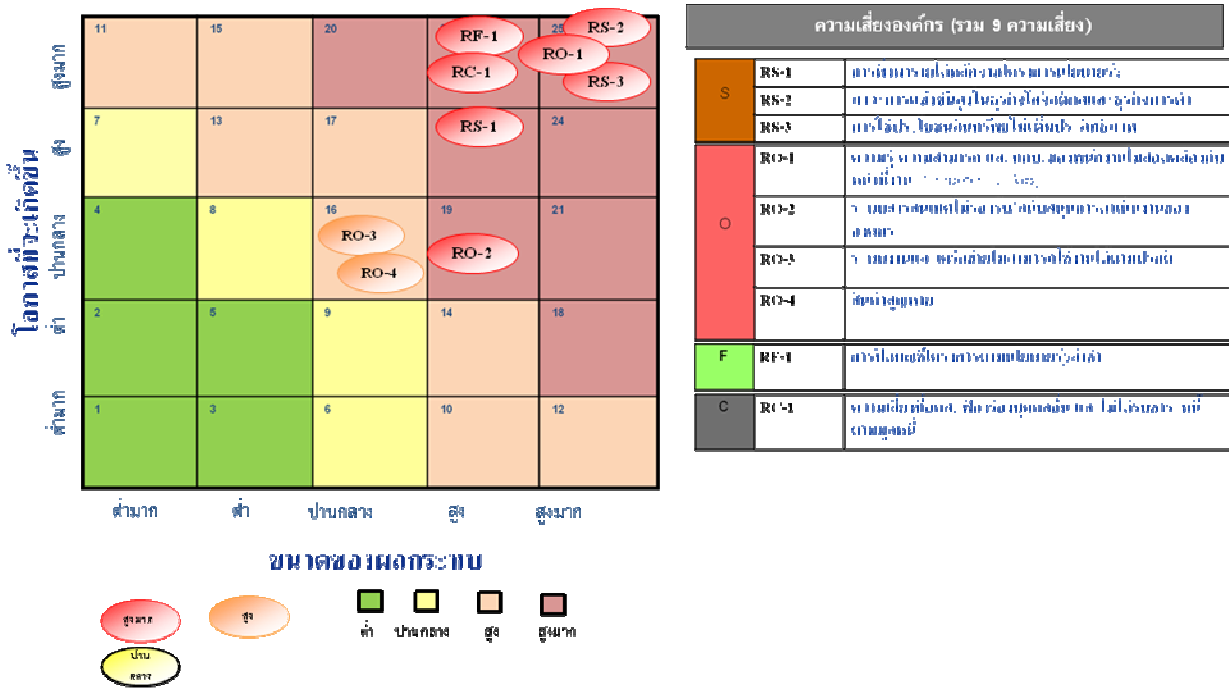
ทะเบียนความเสี่ยง					
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ระบบสารสนเทศสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
เป้าหมาย	จำนวนการหยุดชะงักของระบบงาน (เกิน 1 ชม.) ตลอดระยะเวลาของแผนงานไม่เกิน 3 ครั้ง Risk Appetite : ไม่เกิน 3 ครั้ง Risk Tolerance: ไม่เกิน 4 ครั้ง				
เลขที่ความเสี่ยง	RO-3				
องค์กร	องค์กรคลังสินค้า	สายงาน / กลุ่มภารกิจ	ระบบงานและสนับสนุน		
ธุรกิจ	บริหารงานตามนโยบายรัฐ ธุรกิจการค้า และ โลจิสติกส์		สำนัก / ส่วน	สำนักสารสนเทศและการสื่อสาร	
ที่ตั้ง	ต.บางกระสอบ อ.เมือง จ.นนทบุรี		ประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C)	ด้านการปฏิบัติการ (O)	
กระบวนการหลัก	กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร		กลุ่มความเสี่ยงย่อย	การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ	
กระบวนการย่อย	กระบวนการสารสนเทศและการสื่อสาร		อ้างอิง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	F	
ความเสี่ยง	ระบบงานและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ				
รายละเอียดความเสี่ยง : ระบบสารสนเทศ (เครือข่าย, ฐานข้อมูล) ไม่สามารถใช้งานเพื่อสนับสนุนการทำงานของกระบวนการอื่นๆ ได้ เนื่องจากความผิดปกติของระบบ หรือระบบหยุดชะงัก (Downtime)					
สาเหตุ (Causes)		ผลกระทบ (Consequences)			
1. พังพาเครือข่ายร่วมกับของกระทรวงพาณิชย์		ปานกลาง ต่ำ สูง ปานกลาง	1. การปฏิบัติงานหยุดชะงัก		
2. เกิดภัยพิบัติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม			2. ระบบฐานข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน		
3. บุคลากรด้าน IT ขาดความรู้ ความสามารถ			3. ข้อมูลสูญหาย		
4. ระบบถูกบุกรุก/คุกคามจากภายนอก เช่น Virus, Hacker					
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Rating)	
สูง		สูง		สูงมาก	
การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)		การควบคุมเพิ่มเติม (Additional Controls)			
1. มีระบบสำรอง Back Up ข้อมูลเป็นรายวัน/รายสัปดาห์/รายเดือน ด้วย Hard disk และ tape ซึ่งนำไปเก็บไว้ที่นอกสถานที่ (1,2,4)		1. จัดซื้อระบบ Firewall และจัดทำระบบ Log Management ตาม พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเครือข่าย (4)			
2. มีระบบไฟสำรอง (1)		2. จัดทำแผนแม่บทด้าน ICT ที่รองรับต่อกลยุทธ์และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจอย่างเหมาะสม (3,4) (ตรงกับ RO-2 ข้อ 3)			
3. มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบทางด้านกายภาพในการทำงานของเครื่องแม่ข่าย/อุปกรณ์เครือข่าย เบื้องต้นที่ห้อง Data Center อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง (2)					
4.จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปรับปรุงระบบ เมื่อมีปัญหาข้อขัดข้อง (2,3,4)					
ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		ควรปรับปรุง			
สถานการณ์ความเสี่ยงหลังการควบคุมที่มีอยู่					
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk)	
ปานกลาง		ปานกลาง		สูง	
เป้าหมายความเสี่ยง					
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk)	
ต่ำ		ปานกลาง		ปานกลาง	
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง				
ผู้รับผิดชอบ	สำนักสารสนเทศและการสื่อสาร				
แผนการดำเนินงาน					

ขั้นตอนที่ 9 การจัดเรียงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RISK PROFILE)

เมื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำความเสี่ยงคงเหลือมาจัดเรียงลำดับ(Risk Profile) โดยจัดทำอยู่ในรูปตามแผนภาพต่อไปนี้

Risk Profiles เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร

แผนภาพที่ 12 ตัวอย่าง Risk Profile ระดับองค์กร (9 ความเสี่ยง)



ในการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กรผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือว่าอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร (Entity's objective) และต้องระลึกไว้ด้วยว่าวัตถุประสงค์ของการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงที่เหลือน้อยทั้งหมด แต่เพื่อทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีต้นทุนการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวิเคราะห์ Risk Map เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

Risk Map (ตามคำจำกัดความในหน้า ค) จะช่วยให้ผู้บริหรมองเห็นความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยงกับความเสียหาย สาเหตุกับความเสียหาย สาเหตุกับสาเหตุ และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบในภาพรวมขององค์กร ก่อนนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวคิดที่ว่าทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัด

แผนภาพที่ 13 แนวคิดในการวิเคราะห์ Risk Map



ตัวอย่าง Risk Map ของ อคส. ปรากฏอยู่ในภาคผนวก F

3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารมี 4 แนวทางดังนี้

① การยุติความเสี่ยง (TERMINATE)

ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะยุติความเสี่ยงนั้น ๆ โดยตัดธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ออกไป หรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจนั้น ๆ อย่างมีสาระสำคัญ ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการดังกล่าวนี้ ในการกำจัดความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อในระดับที่สูงมากต่อธุรกิจและเมื่อต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่น ๆ นั้น อาจไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับอย่างมีสาระสำคัญ

② การลดความเสี่ยง (Reduce)

ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะลดความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยมุ่งเน้นไปที่

- ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ
- ลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

③ การยอมรับความเสี่ยง (Accept)

ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีที่จะไม่จัดการกับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ โดยผู้บริหารเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงใน"ระดับต่ำ" เนื่องจากระดับความเสี่ยงต่ำนั้น อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นต้น

ปัจจัยประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่า ระดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้หรือไม่ได้แก่

- ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- คุณภาพและปริมาณข้อมูลสำหรับการควบคุมนั้นๆ
- โอกาสและผลกระทบที่ความเสี่ยงนั้นๆ จะเกิดขึ้น และ
- ต้นทุนของการเพิ่มการควบคุม (Additional Controls)

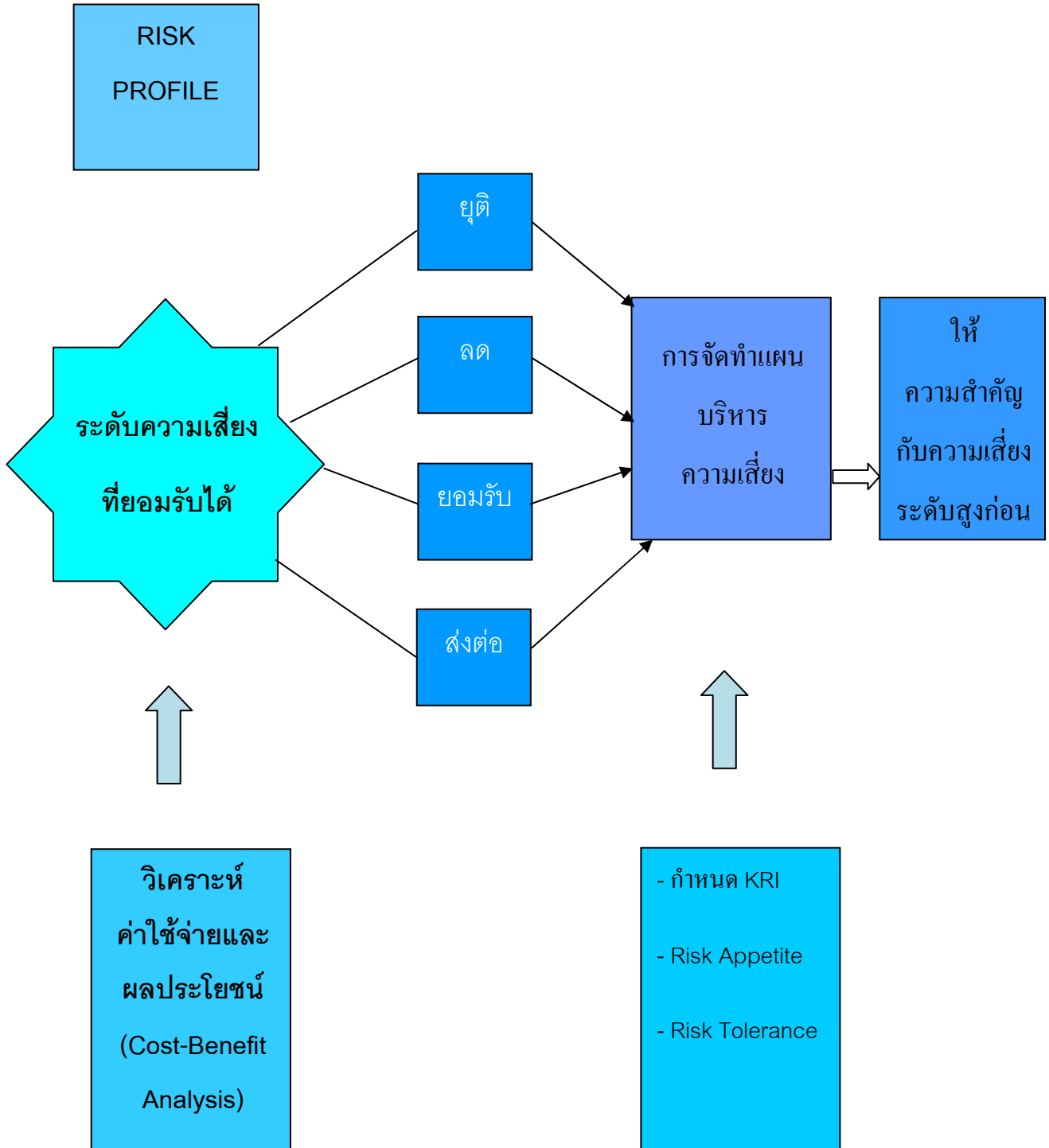
4 การส่งต่อความเสี่ยง (Pass-On)

ผู้บริหารสามารถเลือกที่จะส่งต่อความเสี่ยงทั้งหมด หรือบางส่วนให้กับหน่วยงานอื่นๆ โดย

- ส่งต่อกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ให้กับหน่วยงานอื่น อาทิเช่น การรับเหมาช่วง (Sub Contracting) และการจ้างบุคคลภายนอกกระทำการแทน (Outsourcing) เป็นต้น
- ร่วมกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรอื่นๆ เพื่อกระจายความเสี่ยง อาทิเช่น หุ้นส่วน (Partnership) และกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เป็นต้น
- คงการดำเนินการในกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อไป และส่งต่อความเสี่ยงทางกฎหมายหรือความเสี่ยงทางการเงินให้กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น การทำประกันภัย และการใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ เป็นต้น

เมื่อตกลงเลือกแนวทางในการจัดความเสี่ยงแล้ว เจ้าของความเสี่ยง ก็จะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

แผนภาพที่ 14 แสดงขั้นตอนและทางเลือกที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดมาจัดการความเสี่ยงจะต้องมีการวิเคราะห์
ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ของแต่ละทางเลือก (Cost-Benefit Analysis) มา
ประกอบการพิจารณาด้วย โดยพิจารณาจาก

- ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรวกรนั้นไปใช้ลด
ความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสต่าง ๆ ทาง
ธุรกิจในอนาคต
- ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไป
กับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคตเป็นต้น
(ตัวอย่างแบบวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ของแต่ละทางเลือก
อยู่ในภาคผนวก C)(แบบR1)

หลักเกณฑ์การเขียนกิจกรรมของแผนบริหารความเสี่ยง

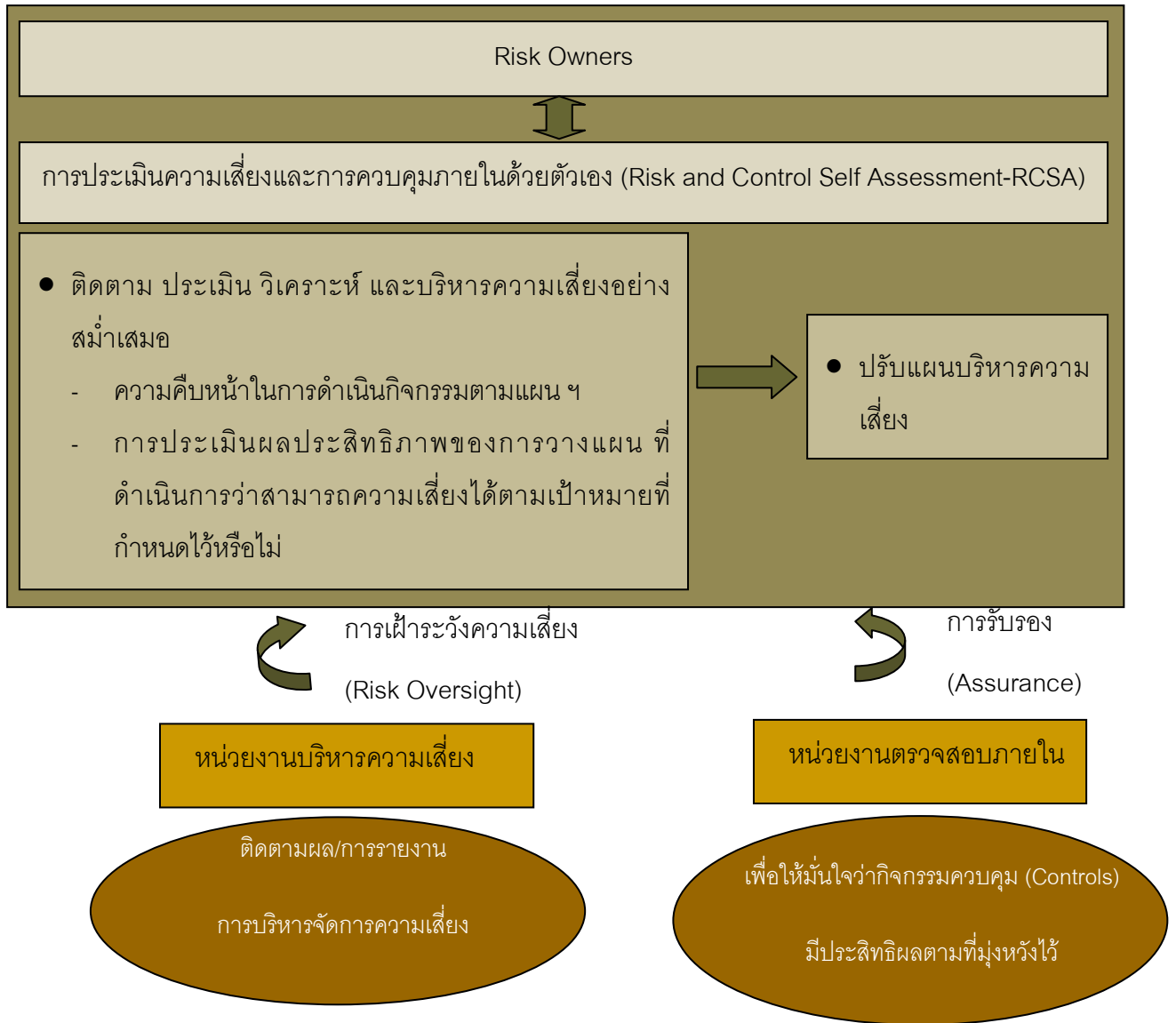
1. ควรครอบคลุมสาเหตุหลักของความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาว่าจะลดโอกาสหรือ
ผลกระทบ หรือลดได้ทั้งโอกาสและผลกระทบ
2. ควรเขียนเป็น Action ไม่ใช่ Consequence (ผลกระทบ) และควรมีรายละเอียดให้
มากพอสมควรไม่กว้างจนเกินไป
3. ต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ (เจ้าของแผน)
4. ต้องกำหนดระยะเวลาและเกณฑ์วัดความสำเร็จของแผน
5. คำนึงถึง Cost & Benefit
6. ต้องมีค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของ
ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)
(ตัวอย่างแบบแผนบริหารความเสี่ยงตามภาคผนวก C)(แบบR2)

3.5 การติดตามและการรายงานผล

วัตถุประสงค์หลัก

- การติดตามผล และการรายงานผล(รวมถึงการประเมินผลบริหารความเสี่ยง) ควร มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า
 1. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
 2. การบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผน ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) หากพบปัญหา จะต้องมีการ ปรับแผน/มาตรการเพิ่มเติมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงต่อไป
 3. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น มีการติดตามแนวโน้มของความเสี่ยง
 - ความถี่ในการติดตามประเมินผล อคส.ได้กำหนดความถี่ในการติดตามและ รายงานประเมินผลบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส แต่ทั้งนี้ในกรณีที่ Risk Owner/ คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงานเห็นว่ามีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผล กระทบรุนแรงต่อการดำเนินงานของ อคส. ก็สามารถรายงานความเสี่ยงได้ทันที (Ad-Hoc Reporting) และ RMC สามารถดำเนินการหามาตรการแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีเพื่อลดความ เสี่ยงหายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งดำเนินการทบทวน/ปรับปรุง/เพิ่มเติมมาตรการในแผนบริหาร ความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- การติดตามประเมินผล สามารถดำเนินการได้ใน 2 ส่วน คือ การประเมินด้วย ตนเอง และประเมินโดยหน่วยงาน ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ เพื่อให้ง่ายต่อ ความเข้าใจ จึงขอแสดงให้เห็นตาม **แผนภาพที่15**และ **แผนภาพที่16** ในหน้าถัดไป

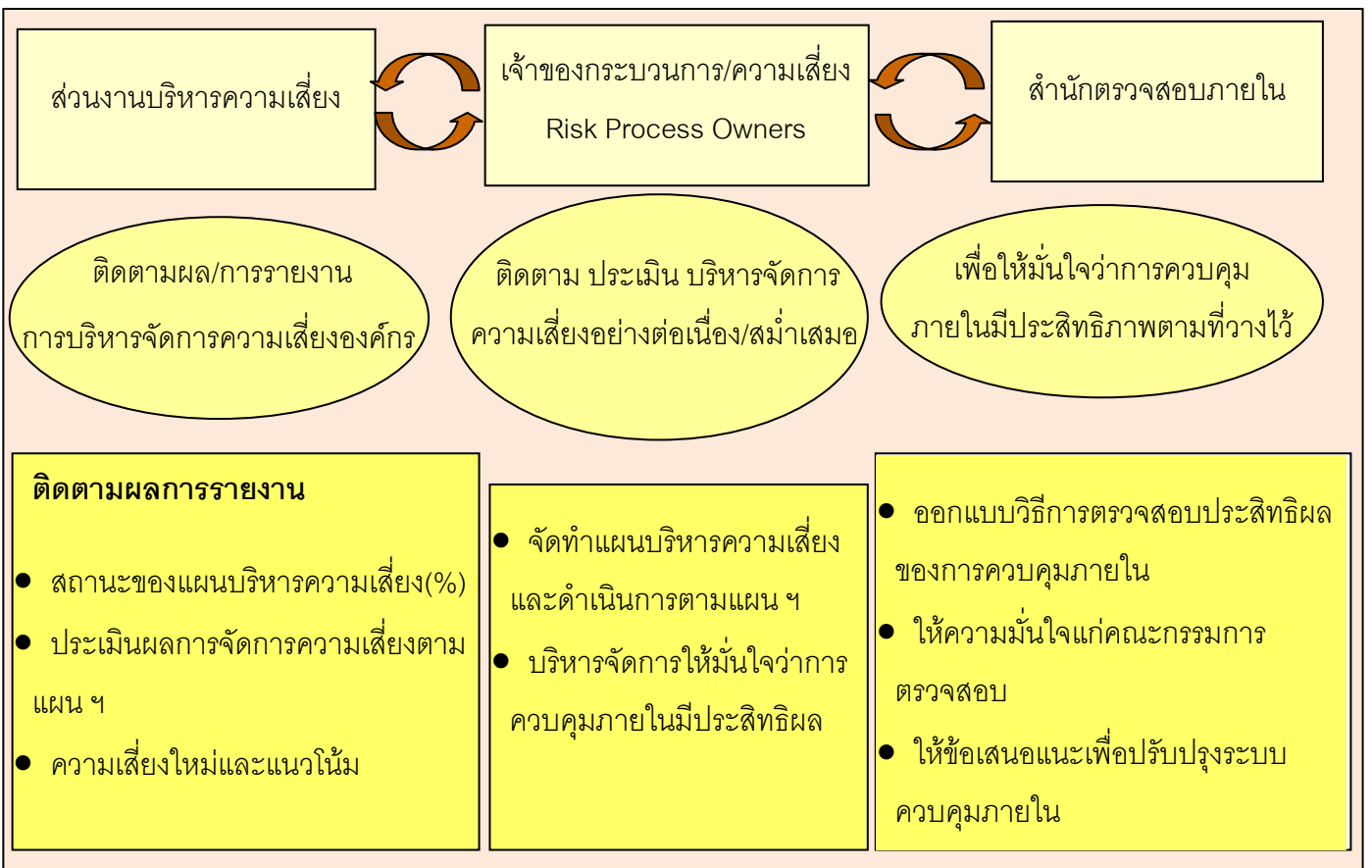
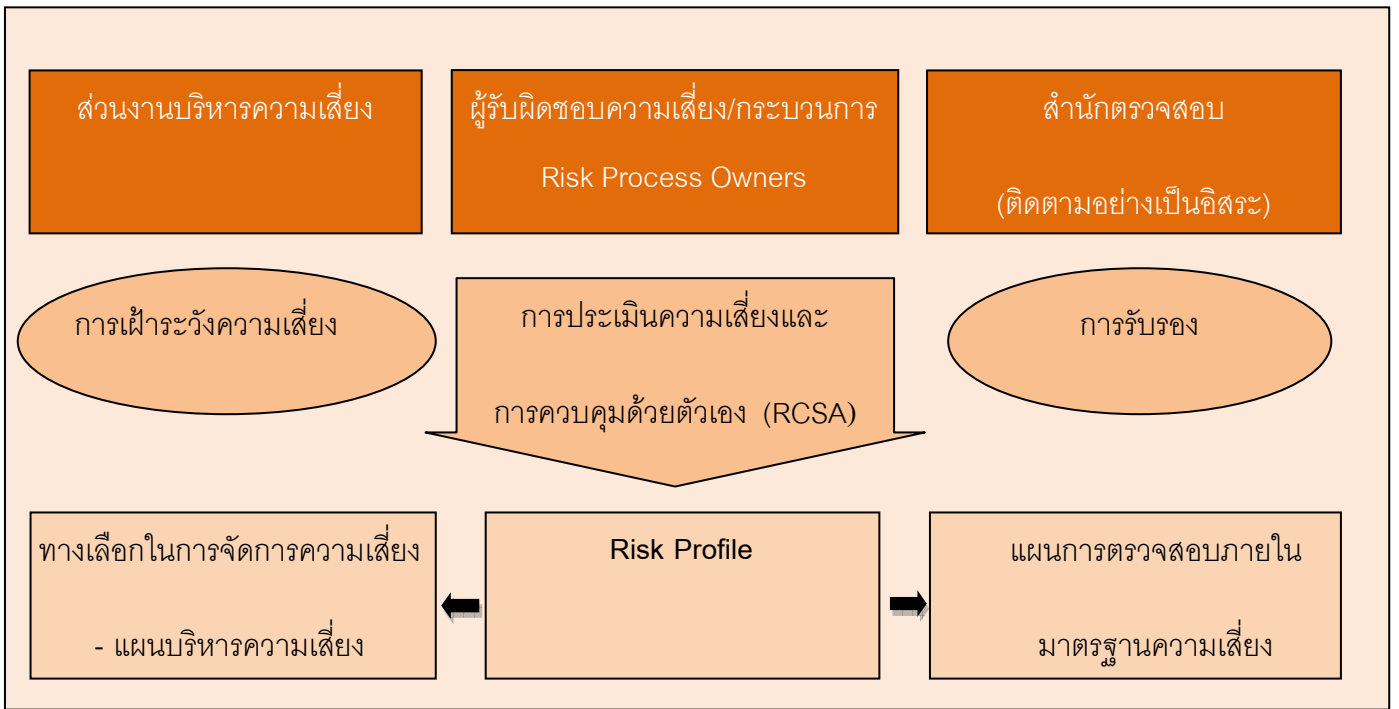
แผนภาพที่ 15 แสดงวัตถุประสงค์หลักในการติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ระหว่าง Risk Owner /ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานตรวจสอบ



การติดตามและการประเมินผลโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการได้ในระดับต่าง ๆ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 16 บทบาทของส่วนงานบริหารความเสี่ยง สำนักตรวจสอบกับและ

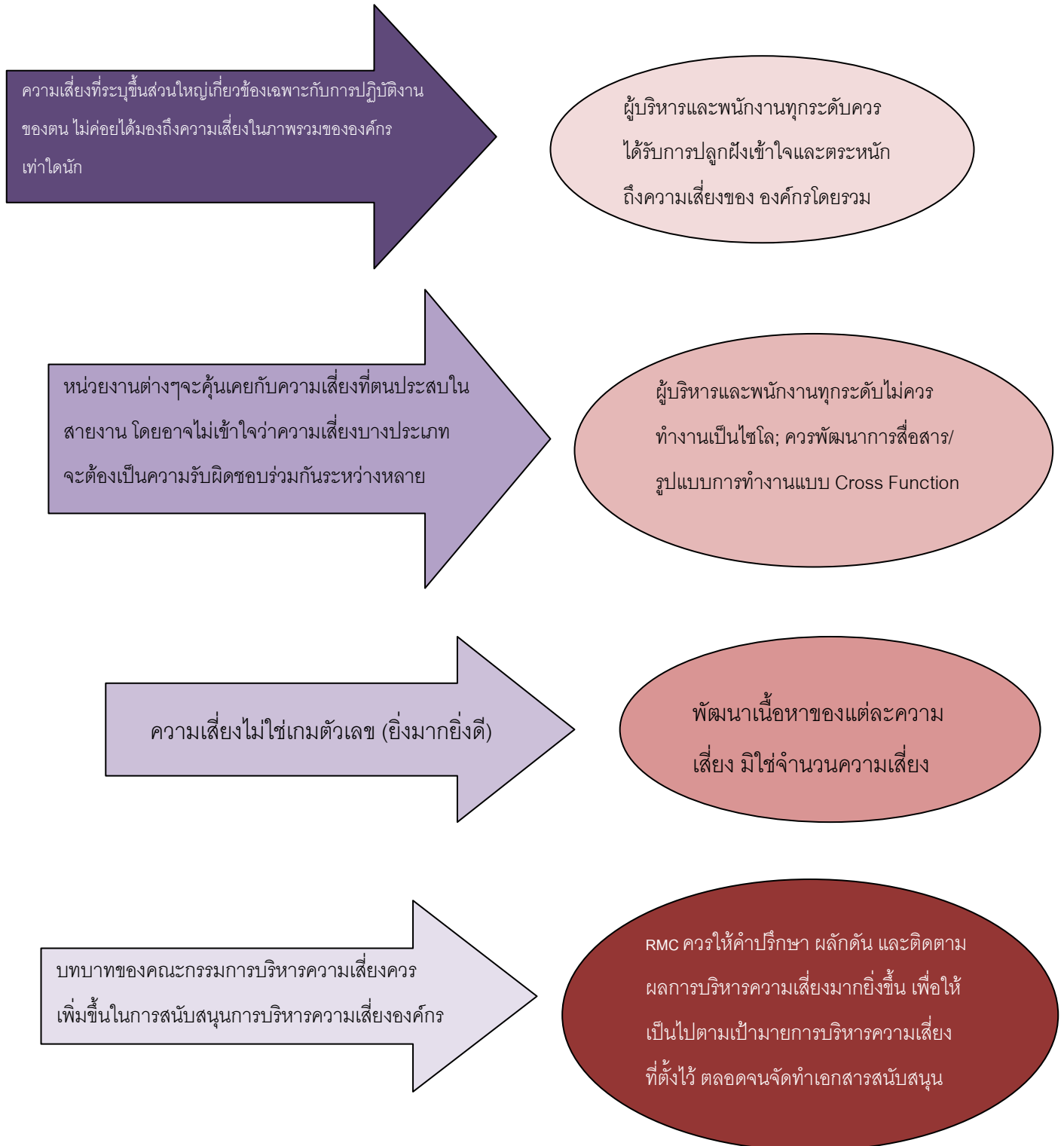
หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง



ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของ อคส.

Critical Success Factor (CSF)

แผนภาพที่ 17



การติดตามความเสี่ยง : ไม่ควรคิดว่าเป็นการ
ติดตามเท่านั้น

ควรนำผลที่ได้จากการติดตามผลการ
บริหารความเสี่ยง ไปใช้ในการบริหาร
ความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/
เป้าหมายขององค์กร

กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ

ให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมใน
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(Tone From The Top)

พนักงานทุกคน ทุกระดับ ในองค์กร มีความ
ตระหนัก

เห็นความสำคัญและใช้การบริหารความเสี่ยง
เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย
และเพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(Sustainable Growth)

มีการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยง

เข้ากับแผนกลยุทธ์/แผนธุรกิจ/แผนปฏิบัติ
การประจำปี/แผนการลงทุนและมีการ
บริหารความเสี่ยง จนกลายเป็นส่วนหนึ่ง
ของวัฒนธรรมองค์กร

ภาคผนวก A: ประเภทความเสี่ยง

(คำอธิบายเพิ่มเติม)

(คำอธิบายเพิ่มเติม)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

1.1 *Organizational Structure Risk* ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสม ข้ำซ้อน หรือระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

1.2 *Operational Strategic Risk* ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเกิดจากการวางกลยุทธ์

- **Business Risk** : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์ (ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ณ ขณะนั้น) แต่มีปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ทำให้กลยุทธ์หรือการดำเนินธุรกิจในลักษณะดังกล่าวไม่เหมาะสม ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการเงิน การคลัง ภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์การเมือง คู่แข่ง กฎหมาย ภาษี หรือการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดกฎเกณฑ์
- **Strategic Risk** : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่เหมาะสมกับปัจจัยภายนอกที่ใช้พิจารณากำหนด กลยุทธ์

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายโดยตรงหรือโดยอ้อม เนื่องจากการขาดระบบงาน การขาดการควบคุมที่ดี การจัดการภายในล้มเหลวจนทำให้เกิดความสูญเสีย และความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยมีสาเหตุต่างๆ ดังนี้

2.1 *People Risk* : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องจากบุคลากร

- **Incompetence** : การขาดความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบการ ขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีม การละเลยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า การขาดการทำงานแบบมืออาชีพ รวมทั้งการขาดความสามารถในการวิเคราะห์หรือใช้วิจรรณญาณในการตัดสินใจ หรือตีความข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งทั้งหมดนี้อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- **Fraud** : การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่ ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- **Human Error** : ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต

- **HR Management** : การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีพนักงานมากหรือน้อยเกินไป การด้อยประสิทธิภาพในการสรรหา การมอบหมายไม่ตรงความสามารถ การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและคงพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม และค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม การพึ่งพิงกับพนักงานหลัก (Reliance on Key Individuals)
- **Resource Management** : การบริหารทรัพยากรขององค์กรไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีอุปกรณ์ที่ให้ความสะดวก หรือมีไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่ดีต่อการใช้งาน รวมทั้งการมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) ที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย

2.2 Process เกิดจากระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- **Model/Methodology Error** : ความผิดพลาดในการพัฒนากำหนดสูตรการคำนวณต่างๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน การประเมินมูลค่า หลักทรัพย์/ทรัพย์สิน/หนี้สิน และการประเมินมูลค่าหลักประกัน ตลอดจนข้อบกพร่องของวิธีการ/ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- **Products/Services** : การออกแบบ/พัฒนาสินค้าและบริหารไม่ดีพอ สินค้า/บริการมีความซับซ้อนหรือมีข้อบกพร่อง ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ และอาจนำมาซึ่งต้นทุนของการให้บริการ แก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า หรือการชดเชยค่าเสียหายแก่ลูกค้า
- **Legal/Regulatory** : เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่องค์กร เผชิญอยู่ หากองค์กรวางแผนการปฏิบัติต่างๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการตีความข้อกฎหมาย และมี/ไม่มีกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- **Communication** : การเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารข้อความ ทำให้ตีความผิดพลาด การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ทุกกลุ่มงาน หรือข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอก ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือโดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง
- **Inadequate systems & control** : การขาดมาตรฐาน / คู่มือ / รายละเอียดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการขาดระบบการตรวจสอบ/การควบคุม/การรักษาความปลอดภัยที่ดีหรือมีแต่ไม่เพียงพอ

2.3 Technology Risk ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

- **Security** : การขาดระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ด้อยประสิทธิภาพ
- **System Error/Failure** : ความผิดพลาด/ ความสูญเสียของระบบ เนื่องจากอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ ปัญหาด้านเทคนิค กระแสไฟฟ้าขัดข้อง ระบบสูญเสียความสามารถ บางส่วน/ทั้งหมดจากการทำลายของไวรัส คอมพิวเตอร์
- **Programming Error** : ความผิดพลาด / ไม่สมบูรณ์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้
- **Telecommunication Error** : การขัดข้องของระบบการสื่อสาร เช่น Computer Network, โทรศัพท์, โทรสาร เป็นต้น
- **Information** : ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ไม่สมบูรณ์ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีความสำคัญเกี่ยวข้อง รวมถึงการมีระบบ ข้อมูลไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถ นำข้อมูลไปใช้ได้ หรือการมีหลายระบบที่แสดงข้อมูลในลักษณะแตกต่างกัน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

3.1 Market Risk

ความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าหลักทรัพย์หรือพันธะสัญญาที่ องค์กร ทำไว้ ส่งผลให้ทรัพย์สิน หนี้สินหรือสัญญา ทั้งที่ปรากฏในงบดุลหรือนอกงบดุลมีมูลค่าสุทธิลดลง หรือส่งผลกระทบต่อการลงทุน (Investment) ขององค์กรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ทางด้านตลาด ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)
- การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Risk)
- ความผันผวนของราคาหลักทรัพย์ (Investment Risk)
- ความผันผวนของอันดับความน่าเชื่อถือของผู้ออกหลักทรัพย์ อันส่งผลกระทบต่อ ราคาหลักทรัพย์ที่ลงทุน

3.2 Credit Risk

ความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่สามารถทำตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับองค์กรได้ เนื่องจากขาดความสามารถทางการเงินซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด

3.3 Liquidity Risk

ความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากการที่องค์กร ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ในราคาที่เหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ อาจเนื่องจากมีตลาดรองรับสินทรัพย์นั้นไม่เพียงพอ หรือตลาดกำลังถูกแทรกแซงจากปัจจัยอื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงความเสี่ยงที่องค์กรขาดความสามารถชั่วคราวในการจัดหาเงินทุนมาชำระให้แก่คู่สัญญาในวันครบกำหนด

3.4 Budgeting Risk

ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของเงินงบประมาณ ฯลฯ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (Compliance Risk : C)

- **Legal/Regulatory** : เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่ องค์กรเผชิญอยู่ หากองค์กรวางแผนการปฏิบัติต่างๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการตีความข้อกำหนด และมี/ไม่มีกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ภาคผนวก B: ตัวอย่าง ความเสี่ยงประเภทอื่นๆ

(คำอธิบายเพิ่มเติม)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

1.1 *Organizational Structure Risk* ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กร ไม่เหมาะสม ข้ำซ้อน หรือระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

1.2 *Operational Strategic Risk* ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเกิดจากการวางกลยุทธ์

- **Business Risk** : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์ (ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ณ ขณะนั้น) แต่มีปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ทำให้กลยุทธ์หรือการดำเนินธุรกิจในลักษณะดังกล่าวไม่เหมาะสม ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการเงิน การคลัง ภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์การเมือง คู่แข่ง กฎหมาย ภาษี หรือการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดกฎเกณฑ์
- **Strategic Risk** : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่เหมาะสมกับปัจจัยภายนอกที่ใช้พิจารณากำหนด กลยุทธ์

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายโดยตรงหรือโดยอ้อม เนื่องจากการขาดระบบงาน การขาดการควบคุมที่ดี การจัดการภายในล้มเหลวจนทำให้เกิดความสูญเสีย และความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยมีสาเหตุต่างๆ ดังนี้

2.1 *People Risk* : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องจากบุคลากร

- **Incompetence** : การขาดความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบการ ขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีม การละเลยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า การขาดการทำงานแบบมืออาชีพ รวมทั้งการขาดความสามารถในการวิเคราะห์หรือใช้วิจรรณญาณในการตัดสินใจ หรือตีความข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งทั้งหมดนี้อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- **Fraud** : การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่ ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- **Human Error** : ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต

- **HR Management** : การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีพนักงานมากหรือน้อยเกินไป การด้อยประสิทธิภาพในการสรรหา การมอบหมายไม่ตรงความสามารถ การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและคงพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม และค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม การพึ่งพิงกับพนักงานหลัก (Reliance on Key Individuals)
- **Resource Management** : การบริหารทรัพยากรขององค์กรไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีอุปกรณ์ที่ให้ความสะดวก หรือมีไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่ดีต่อการใช้งาน รวมทั้งการมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) ที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย

2.2 Process เกิดจากระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- **Model/Methodology Error** : ความผิดพลาดในการพัฒนากำหนดสูตรการคำนวณต่างๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน การประเมินมูลค่า หลักทรัพย์/ทรัพย์สิน/หนี้สิน และการประเมินมูลค่าหลักประกัน ตลอดจนข้อบกพร่องของวิธีการ/ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- **Products/Services** : การออกแบบ/พัฒนาสินค้าและบริหารไม่ดีพอ สินค้า/บริการมีความซับซ้อนหรือมีข้อบกพร่อง ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ และอาจนำมาซึ่งต้นทุนของการให้บริการ แก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า หรือการชดเชยค่าเสียหายแก่ลูกค้า
- **Legal/Regulatory** : เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่องค์กร เผชิญอยู่ หากองค์กรวางแผนการปฏิบัติต่างๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการตีความข้อกฎหมาย และมี/ไม่มีกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- **Communication** : การเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารข้อความ ทำให้ตีความผิดพลาด การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ทุกกลุ่มงาน หรือข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอก ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือโดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง
- **Inadequate systems & control** : การขาดมาตรฐาน / คู่มือ / รายละเอียดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการขาดระบบการตรวจสอบ/การควบคุม/การรักษาความปลอดภัยที่ดีหรือมีแต่ไม่เพียงพอ

2.3 Technology Risk ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

- **Security** : การขาดระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ด้อยประสิทธิภาพ
- **System Error/Failure** : ความผิดพลาด/ ความสูญเสียของระบบ เนื่องจากอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ ปัญหาด้านเทคนิค กระแสไฟฟ้าขัดข้อง ระบบสูญเสียความสามารถ บางส่วน/ทั้งหมดจากการทำลายของไวรัส คอมพิวเตอร์
- **Programming Error** : ความผิดพลาด / ไม่สมบูรณ์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้
- **Telecommunication Error** : การขัดข้องของระบบการสื่อสาร เช่น Computer Network, โทรศัพท์, โทรสาร เป็นต้น
- **Information** : ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ไม่สมบูรณ์ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีความสำคัญเกี่ยวข้อง รวมถึงการมีระบบ ข้อมูลไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถ นำข้อมูลไปใช้ได้ หรือการมีหลายระบบที่แสดงข้อมูลในลักษณะแตกต่างกัน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

3.1 Market Risk

ความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าหลักทรัพย์หรือพันธะสัญญาที่ องค์กร ทำไว้ ส่งผลให้ทรัพย์สิน หนี้สินหรือสัญญา ทั้งที่ปรากฏในงบดุลหรือนอกงบดุลมีมูลค่าสุทธิลดลง หรือส่งผลกระทบต่อการลงทุน (Investment) ขององค์กรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ทางด้านตลาด ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)
- การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Risk)
- ความผันผวนของราคาหลักทรัพย์ (Investment Risk)
- ความผันผวนของอันดับความน่าเชื่อถือของผู้ออกหลักทรัพย์ อันส่งผลกระทบต่อ ราคาหลักทรัพย์ที่ลงทุน

3.2 Credit Risk

ความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่สามารถทำตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับองค์กรได้ เนื่องจากขาดความสามารถทางการเงินซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด

3.3 Liquidity Risk

ความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากการที่องค์กร ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ในราคาที่เหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ อาจเนื่องจากมีตลาดรองรับสินทรัพย์นั้นไม่เพียงพอ หรือตลาดกำลังถูกแทรกแซงจากปัจจัยอื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงความเสี่ยงที่องค์กรขาดความสามารถชั่วคราวในการจัดหาเงินทุนมาชำระให้แก่คู่สัญญาในวันครบกำหนด

3.4 Budgeting Risk

ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของเงินงบประมาณ ฯลฯ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (Compliance Risk : C)

- **Legal/Regulatory** : เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่ องค์กรเผชิญอยู่ หาก องค์กรวางแผนการปฏิบัติต่างๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ นอกจากนี้ยัง รวมถึงความเสี่ยงจากการตีความข้อกำหนด และมี/ไม่มีกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ภาคผนวก B: ตัวอย่าง ความเสี่ยงประเภทอื่นๆ

ประเภทอื่นๆ

สิ่งแวดล้อม / กลยุทธ์				
วิสาหกิจเศรษฐกิจ	การแข่งขัน	เศรษฐกิจ	ความเสียหายจากมหันตภัย	ราคาน้ำมัน
โลกาภิวัตน์	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-Commerce)	การเมือง	สังคม	ความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์
การกำกับดูแล	ความซื่อสัตย์	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย		
อำนาจหน้าที่	การซื้อโกงโดยผู้บริหาร	ภาษี		
ผู้นำ	การซื้อโกงโดยพนักงาน	สภาวะแวดล้อม		
คำตอบแทนเพื่อจูงใจ	การกระทำที่ผิดกฎหมาย	สุขภาพและความปลอดภัย		
ข้อจำกัด	การประพฤติมิชอบตามอำนาจหน้าที่	ข้อกำหนด/กฎหมายต่างๆ		
การปฏิบัติการ				
เทคโนโลยี	คุณภาพ	ความพึงพอใจของลูกค้า		
เวลาต่อรอบ(Cycle Time)	ความล่าช้า	การลดค่า		
ประสิทธิภาพ	สมรรถภาพ	การหาแหล่งวัตถุดิบ		
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์เสียหาย/ไม่สามารถให้บริการได้	การหยุดชะงักของธุรกิจ		
การบริหารผลงาน	ความสามารถของพนักงาน	แรงจูงใจ		
การฝึกอบรม	การซ่อมบำรุง	ระบบความปลอดภัย		
การจัดการข้อมูล	การจัดการทางการเงิน	ทรัพยากรบุคคล		
การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ	การประมาณการและวางแผนกระแสเงินสด	การบริหารทรัพยากรบุคคล		
การพึ่งพิง IT	การประเมินผลการลงทุน	ความสามารถ		
ความเชื่อถือได้	การรายงานข้อมูลทางการเงิน	การว่าจ้าง		
IT จากภายนอก	เครื่องมือทางการเงิน	การยอมรับผลงาน/การรักษาพนักงาน/ผลตอบแทน		
การประเมิน / ความพอเพียง	แหล่งเงินลงทุน	การบริหารผลการปฏิบัติงาน		
ความสมบูรณ์ / ความถูกต้อง	ข้อมูลทางบัญชี	การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ		
ความเกี่ยวข้อง				

ภาคผนวก C: ตัวอย่างแบบพิมพ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของ อคส.

- แบบทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) (แบบ RR)
- แบบตารางสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis) (แบบ R1)
- แบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ R2)
- แบบติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ R3)

ทะเบียนความเสี่ยง				
วัตถุประสงค์				
เป้าหมาย	Risk Appetite :		Risk Tolerance:	
เลขที่ความเสี่ยง				
องค์กร		สายงาน / กลุ่มภารกิจ		
ธุรกิจ		สำนัก / ส่วน		
ที่ตั้ง		ประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C)		
กระบวนการหลัก		กลุ่มความเสี่ยงย่อย		
กระบวนการย่อย		อ้างอิง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง		
ความเสี่ยง				
รายละเอียดความเสี่ยง :				
สาเหตุ (Causes)		ผลกระทบ (Consequences)		
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Rating)
การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)		การควบคุมเพิ่มเติม (Additional Controls)		
ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
สถานการณ์ความเสี่ยงหลังการควบคุมที่มีอยู่				
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงที่ คงเหลือ (Residual Risk)
เป้าหมายความเสี่ยง				
โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood)		ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)		ระดับความเสี่ยงที่ คงเหลือ (Residual Risk)
ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง				
ผู้รับผิดชอบ				
แผนการดำเนินงาน				

ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

R.1

องค์การคลังสินค้า ประจำปี 2553

เจ้าของแผนงาน (Risk Owner): สำนัก

ลำดับ	ความเสี่ยง	ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง		ผลได้		ผลเสีย		ทำเครื่องหมาย Pบน ทางเลือกในการ จัดการความเสี่ยง
				ผลได้ทางการเงิน	ผลได้ที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน	ผลเสียทางการเงิน	ผลเสียที่ไม่เกี่ยวกับ การเงิน	
1		ยุติ						
		ลด						
		ยอมรับ		-				
		ส่งต่อ						

ชื่อผู้จัดทำ _____

ตำแหน่ง _____

วันที่จัดทำ _____

ชื่อผู้อนุมัติ _____

ตำแหน่ง _____

วันที่อนุมัติ _____

แผนบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ :

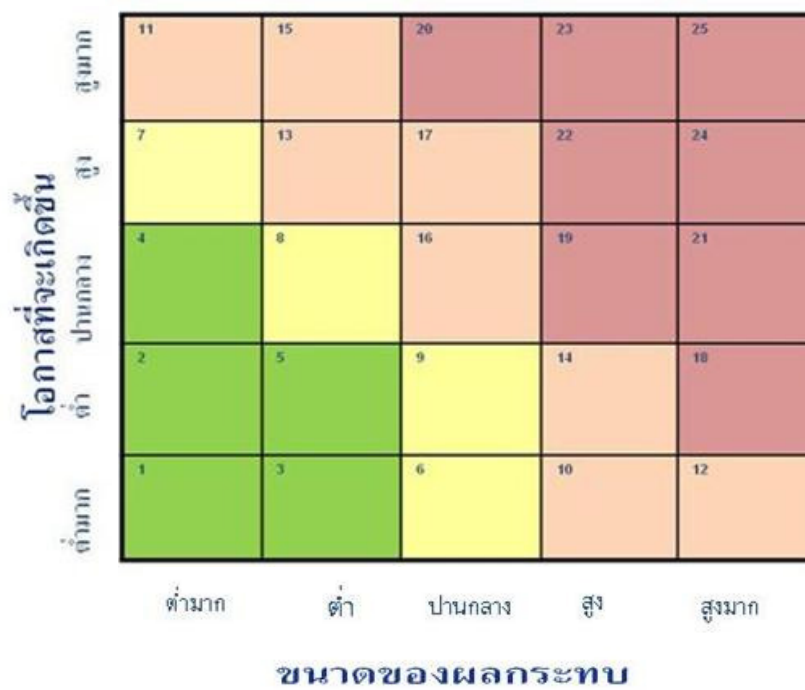
ชื่อความเสี่ยง :

เป้าหมาย :

Risk Appetite :

Risk Tolerance:

Risk Profile : แสดงระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม และ ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย



ระยะเวลาดำเนินการ :

ผู้รับผิดชอบ :

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

องค์การคลังสินค้า

การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2553 ไตรมาสที่.....

ชื่อหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง.....

ณ วันที่.....

วัตถุประสงค์ :

ชื่อความเสี่ยง :

เป้าหมาย :

Risk Appetite :

Risk Tolerance :

ลำดับ	มาตรการ/แผนงาน/กิจกรรมย่อย	ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา	ระบุความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง		ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	
			ก่อนจัดการ	เป้าหมาย		หลังจัดการ	มาตรการ		ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา	

ชื่อผู้จัดทำ :

วันที่จัดทำ :

ภาคผนวก D: เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงทั่วไป

- ระดับโอกาสที่จะเกิด
- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

เกณฑ์ทั่วไปสำหรับใช้ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ความเสี่ยง – โอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง		
ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	สูงมาก (Almost certain)	คาดว่าเหตุการณ์นี้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากในทุกสภาพการณ์ ตัวอย่างเช่น มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้มากกว่า 95% ภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
4	สูง (Likely)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในสภาพการณ์ส่วนใหญ่ ตัวอย่างเช่น มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้น้อยกว่า 95% ภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
3	ปานกลาง (Moderate)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น ตัวอย่างเช่น มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้น้อยกว่า 50% แต่มากกว่า 25% ภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
2	ต่ำ (Unlikely)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น ตัวอย่างเช่น มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้น้อยกว่า 25% แต่มากกว่า 5% ภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
1	ต่ำมาก (Rare)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดสภาพการณ์ผิดปกติเท่านั้น ตัวอย่างเช่น มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้น้อยกว่า 5% ภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า

เกณฑ์ทั่วไปสำหรับใช้ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)				
	ต่ำมาก (Insignificant)	ต่ำ (Minor)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (Major)	สูงมาก (Catastrophic)
ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน					
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน ก่อนหักค่าเสื่อมราคา รายการตัดจ่าย บัญชีภาษี และดอกเบี้ยจ่าย (EBITDA)เป้าหมาย EBITD(ปี 53) =-251ลบ.	ต่ำกว่าเป้าหมาย $X < 2\%$ (EBITDA < -256.02 ลบ.)	ต่ำกว่าเป้าหมาย $2\% \leq X < 5\%$ (-256.02 ≤ EBITDA < -263.55ลบ.)	ต่ำกว่าเป้าหมาย $5\% \leq X < 8\%$ (-263.55 ≤ EBITDA < -271.08 ลบ.)	ต่ำกว่าเป้าหมาย $8\% \leq X < 10\%$ (-271.08 ≤ EBITDA < -276.10 ลบ.)	ต่ำกว่าเป้าหมาย $X \geq 10\%$ (EBITDA ≥ -276.10 ลบ.)
เป้าหมายกระแสเงินสด(สำรวจเงินสด 3 เดือน =75 ลบ.)	ต่ำกว่าเป้าหมาย น้อย กว่า 0.5 เดือน(สำรวจ เงินสด ≥2.5 เดือน)	ต่ำกว่าเป้าหมาย ระหว่าง 0.5 เดือน ถึง 1เดือน (2 เดือน ≤สำรวจเงินสด < 2.5 เดือน)	ต่ำกว่าเป้าหมาย ระหว่าง 1 เดือนถึง 1.5 เดือน (1.5 เดือน ≤สำรวจเงิน สด < 2 เดือน)	ต่ำกว่าเป้าหมาย ระหว่าง 1.5 เดือน ถึง 2 เดือน (1 เดือน ≤ สำรวจเงินสด < 1.5 เดือน)	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2 เดือน (สำรวจเงินสด < 1 เดือน)
ผลต่างของปริมาณสินค้า คงเหลือ (ปริมาณจริง vs ปริมาณที่บันทึก)	ปริมาณจริงน้อยกว่า ปริมาณที่บันทึก $x < 0.1$ เดือน	ปริมาณจริงน้อยกว่า ปริมาณที่บันทึก $0.1\% \leq x < 0.25\%$	ปริมาณจริงน้อยกว่า ปริมาณที่ บันทึก $0.25\% \leq x < 0.5\%$	ปริมาณจริงน้อยกว่า ปริมาณที่บันทึก $0.5\% \leq x < 1\%$	ปริมาณจริงน้อยกว่า ปริมาณที่บันทึก $x \geq 1\%$
ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน					
การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล/ หน่วยงานกำกับดูแล	ไม่มีผลกระทบ	มีการตักเตือนโดย วาจา (Verbal) จาก หน่วยงานกำกับ ดูแล	มีการตักเตือนเป็น ลายลักษณ์อักษร (Written) จาก หน่วยงานกำกับ ดูแล	มีการแทรกแซงการ บริหารงานจาก หน่วยงานกำกับดูแล	ไม่ได้รับมอบหมายให้ ดำเนินโครงการตาม นโยบายรัฐบาล
กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่มีการละเมิดกฎระเบียบ/ ไม่ส่งผลกระทบ	มีการละเมิด กฎระเบียบเล็กน้อย และสามารถแก้ไข ได้	มีการละเมิด กฎระเบียบเล็กน้อย และไม่สามารถ แก้ไขได้	มีการละเมิด กฎระเบียบอย่างมี นัยสำคัญ และ ไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่าง รุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบทาง การเงินและชื่อเสียงองค์กร
การต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	ไม่มีการชะงักงันของ กระบวนการและการ ดำเนินงานทางธุรกิจ	มีผลกระทบ เล็กน้อยต่อ กระบวนการและ การดำเนินงานทาง ธุรกิจ	มีการชะงักงันอย่าง มีนัยสำคัญของ กระบวนการและ การดำเนินงานทาง ธุรกิจ	มีผลกระทบต่อ กระบวนการและการ ดำเนินงานทางธุรกิจ อย่างรุนแรง/การล่าช้า ของการดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อกระบวนการและ การดำเนินงานทางธุรกิจอย่าง รุนแรง/ และต่อเนื่อง/การล่าช้า ของการดำเนินงานและ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ไม่มีผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ขององค์กร	อาจส่งผลกระทบต่อ ด้านลบเพียง เล็กน้อย ต่อ ภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงขององค์กร	ส่งผลกระทบต่อ ลบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของ องค์กร ในระยะสั้น	ส่งผลกระทบต่อ ต่อภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงขององค์กร อย่างมีสาระสำคัญ	ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ องค์กร อย่างมีสาระสำคัญและ ต่อเนื่องในระยะยาว
ผลกระทบของความเสียหาย/การจัดการ โดยผู้บริหาร	ไม่มีผลกระทบด้านลบ/ถูก กลืนหายไปด้วยกิจกรรม ดำเนินงานตามปกติ	มีผลกระทบด้านลบ เพียงเล็กน้อย ซึ่ง ผู้บริหารสามารถ บริหารจัดการได้	มีผลกระทบด้านลบ อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องเพิ่ม การบริหารจัดการ มากขึ้น	มีผลกระทบด้านลบ อย่างวิกฤติ (Critical)ซึ่งผู้บริหาร ต้องเพิ่มการบริหาร จัดการเป็นอย่างมาก	วิกฤติการณ์ที่อาจนำไปสู่การ ควมรวมกิจการ/การดำรงอยู่ของ องค์กร

ภาคผนวก **E** : ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของ อคส.

ปีงบประมาณ 2553 (จำแนกแต่ละรายความเสี่ยง)

ตารางเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง อคส. ปีงบประมาณ 2553 (ปรับปรุงใหม่)

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : การจัดทำแผนปรับ บทบาทและแผนปฏิบัติการประจำปี 2553 แล้ว เสร็จ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. และดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผน			ผลกระทบ (Impact) : EBITDA ปี 2553 เปรียบเทียบผล การดำเนินงานกับ เป้าหมาย EBITDA เท่ากับ -251 ล้าน บาท (ขาดทุน)		
					ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับ คะแนน	ระดับ ความ รุนแรง ผลกระทบ	รายละเอียด
1	RS-1	<p>การพึ่งพารายได้หลักจากโครงการ นโยบายรัฐ</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงฟื้นฟู ฐานะทางการเงินให้แข็งแกร่ง ให้ สามารถดำเนินการได้โดยไม่เป็นภาระ ของรัฐ</p> <p>เป้าหมาย : จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะ ทางการเงินและทบทวนบทบาทองค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี 2553 แล้วเสร็จและได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. และดำเนินการได้ ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2553 ไม่น้อยกว่า 60% (KPI ตามบันทึกข้อตกลงปี 2553)</p> <p>Risk Appetite : ไม่น้อยกว่า 60%</p> <p>Risk Tolerance : -10%</p>	<p>สนผ.และ สนธ. สนล.</p>	<p>ก่อนการควบคุม</p> <p>เพิ่มเติม</p> <p>4 x 4</p> <p>= สูงมาก</p> <p>เป้าหมายหลังการ</p> <p>ควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>3 x 3</p> <p>= สูง</p> <p>ผลการดำเนินงาน</p> <p>ไตรมาส 3</p> <p>3 x 1</p> <p>= ต่ำ</p>	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับ คะแนน	ระดับ ความ รุนแรง ผลกระทบ	รายละเอียด
					1	ต่ำมาก	มากกว่า 80%	1	ต่ำมาก	ติดลบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 227 ล้านบาท
					2	ต่ำ	มากกว่า 70%-80%	2	ต่ำ	ติดลบมากกว่า 227-239 ล้านบาท
					3	ปานกลาง	มากกว่า 50%-70%	3	ปานกลาง	ติดลบมากกว่า 239-251 ล้านบาท
					4	สูง	มากกว่า 40%-50%	4	สูง	ติดลบมากกว่า 251-263 ล้านบาท
					5	สูงมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40%	5	สูงมาก	ติดลบมากกว่า 263 ล้านบาท ขึ้นไป

ลำดับ	รหัส ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยง ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ร้อยละของรายได้รวม จากการดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (812 ล้านบาท)			ผลกระทบ (Impact) : รายได้รวมจากการดำเนินงานตาม แผนธุรกิจการค้าและโลจิสติกส์ต่ำกว่าเป้าหมาย (812 ล้าน บาท)			
				ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	
2	RS-2	ภวการณ์แข่งขันสูงในธุรกิจ โลจิสติกส์และธุรกิจการค้า	สนธ. และ สนล.	ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม 5 x 5 = สูงมาก	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
		วัตถุประสงค์ : เพื่อหารายได้ จากธุรกิจโลจิสติกส์ และธุรกิจ การค้า ทั้งในและต่างประเทศ		เป้าหมายหลังการ ควบคุมเพิ่มเติม 4 x 4 = สูงมาก	1	ต่ำมาก	มากกว่า 80% ขึ้นไป	1	ต่ำมาก	ต่ำกว่าเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 300 ล้านบาท
		เป้าหมาย : มีรายได้รวมจาก การดำเนินธุรกิจการค้าและ ธุรกิจโลจิสติกส์ตามแผนปฏิบัติ การประจำปีไม่น้อยกว่า 50%		ผลการดำเนินงาน ไตรมาส 3 5 x 5 = สูงมาก	2	ต่ำ	มากกว่า 60%-80%	2	ต่ำ	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 300 ถึง 400 ล้านบาท
		Risk Appetite : ไม่น้อย กว่า 50%			3	ปานกลาง	มากกว่า 40%-60%	3	ปานกลาง	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 400 ถึง 500 ล้านบาท
		Risk Tolerance : -10%			4	สูง	มากกว่า 20%-40%	4	สูง	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 500 ถึง 600 ล้านบาท
					5	สูงมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%	5	สูงมาก	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 600 ล้านบาท ขึ้นไป

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยง ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ระยะเวลาในการนำเสนอผล การศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ การ จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี)) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2553-2554 แล้วเสร็จและได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการ อคส.			ผลกระทบ (Impact) : ความสำเร็จของการจัดทำแผน บริหารสินทรัพย์ และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง		
				<u>ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม</u> 5 x 5 = สูงมาก	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับ คะแนน	ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น	รายละเอียด
3	RS-3	การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ไม่ เต็มประสิทธิภาพ <u>วัตถุประสงค์</u> : เพื่อบริหาร สินทรัพย์และทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด <u>เป้าหมาย</u> : นำเสนอผล การศึกษาความเป็นไปได้ของ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ต่อคณะกรรมการ อคส. ได้ ภายใน 30 ก.ย. 53 และจัดทำ แผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) แล้วเสร็จ (KPI ตาม บันทึกข้อตกลงปี 2553)	สนล. และ สนผ.	<u>เป้าหมายหลังการ ควบคุมเพิ่มเติม</u> 4 x 4 = สูงมาก <u>ผลการดำเนินงาน ไตรมาส 3</u> 5 x 5 = สูงมาก	1	ต่ำมาก	จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2553- 2554 ที่สอดคล้องกับรายงานผล การศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์แล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 กันยายน 2553	1	ต่ำมาก	มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2553- 2554 ที่ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการ อคส. แล้ว แต่ยังไม่ สามารถนำไปเริ่มปฏิบัติงานได้ ภายในปีงบประมาณ 2553
					2	ต่ำ	จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) ที่สอดคล้องกับรายงานผล การศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์แล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 กันยายน 2553	2	ต่ำ	มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2553- 2554 ที่สอดคล้องกับแผนบริหาร สินทรัพย์ (3-5 ปี) แล้วแต่ยังไม่ ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ อคส.

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ระยะเวลาในการนำเสนอผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ การจัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2553-2554 แล้วเสร็จและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ อคส.			ผลกระทบ (Impact) : ความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง		
3	RS-3 (ต่อ)	Risk Appetite : จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5) ปีแล้วเสร็จ Risk Tolerance : นำเสนอผลการศึกษาความเป็นไปได้ ฯ ต่อคณะกรรมการ อคส.			3	ปานกลาง	จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) ที่สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์แล้วเสร็จภายใน 30 กันยายน 2553	3	ปานกลาง	มีแผนบริหารสินทรัพย์แล้ว แต่ยังไม่จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2553-2554 ไม่แล้วเสร็จ
					4	สูง	นำเสนอผลการศึกษาความเป็นไปได้ต่อคณะกรรมการ อคส. และได้รับอนุมัติแผนบริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) ภายใน 30 กันยายน 2553	4	สูง	มีผลการศึกษาฯ แล้ว แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์บริหารสินทรัพย์ (3-5 ปี) ที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการ อคส.
					5	สูงมาก	อยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์	5	สูงมาก	ไม่มีผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อนำไปทำแผนบริหารสินทรัพย์

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ร้อยละของตำแหน่งงานที่จัดทำ Functional Competency ของพนักงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 53 (เปรียบเทียบกับเป้าหมาย 160 ตำแหน่ง)			ผลกระทบ (Impact) : ร้อยละของตำแหน่งงานที่ไม่สามารถจัดทำ Competency Gap เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะของพนักงาน		
					ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
4	RO-1	<p>ความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน ไม่สอดคล้องกับหน้าที่งาน (Competency Gap)</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ได้มาตรฐาน</p> <p>เป้าหมาย : จัดทำ Functional Competency ของพนักงานแล้วเสร็จภายใน 30 กันยายน 2553 อย่างน้อย 80% ของตำแหน่งงานทั้งหมด (160 ตำแหน่ง)</p> <p>Risk Appetite : ทำ Functional Competency แล้วเสร็จ 80%</p> <p>Risk Tolerance : - 10%</p>	สนอ.	<p>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>5 x 5 = สูงมาก</p> <p>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>2 x 3 = ปานกลาง</p> <p>ผลการดำเนินงานไตรมาส 3</p> <p>5 x 5 = สูงมาก</p>	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
					1	ต่ำมาก	มากกว่าหรือเท่ากับ 90%	1	ต่ำมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 60%
					2	ต่ำ	มากกว่า 80-90%	2	ต่ำ	มากกว่า 60-70%
					3	ปานกลาง	มากกว่า 70-80%	3	ปานกลาง	มากกว่า 70-80%
					4	สูง	มากกว่า 60-70%	4	สูง	มากกว่า 80-90%
					5	สูงมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 60%	5	สูงมาก	มากกว่าหรือเท่ากับ 90-100%

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยง ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ระยะเวลาที่สามารถ เผยแพร่แผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารที่ได้รับความเห็นชอบจาก CIO และ คณะกรรมการ อคส. แล้ว			ผลกระทบ (Impact) : ร้อยละของจำนวนแผนงาน จากแผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารที่ได้รับการเห็นชอบให้นำมาปฏิบัติงานได้ใน ปีงบประมาณ 2553 (7 แผนงาน)		
5	RO-2	ระบบสารสนเทศไม่รองรับ/สนับสนุนการ ดำเนินงานขององค์กร <u>วัตถุประสงค์</u> : เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <u>เป้าหมาย</u> : จัดทำแผนแม่บทพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแล้ว เสร็จ ได้รับความเห็นชอบจาก CIO/ คณะกรรมการ อคส. และเผยแพร่ให้ทุก หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ภายใน 31 ส.ค. 53 (KPI ตามบันทึก ข้อตกลงปี 2553) Risk Appetite : แผนผ่านการเห็นชอบ และเผยแพร่ ภายใน 31 สิงหาคม 2553 Risk Tolerance : ภายใน 30 กันยายน 2553	สนส.	<u>ก่อนการควบคุม เพิ่มเติม</u> 3 x 4 = สูงมาก <u>เป้าหมายหลังการ ควบคุมเพิ่มเติม</u> 3 x 3 = สูง <u>ผลการดำเนินงาน ไตรมาส 3</u> 3 x 1 = ต่ำ	<u>ระดับ คะแนน</u>	<u>ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น</u>	<u>รายละเอียด</u>	<u>ระดับ คะแนน</u>	<u>ระดับ โอกาสที่ จะ เกิดขึ้น</u>	<u>รายละเอียด</u>
					1	ต่ำมาก	ภายใน 30 มิถุนายน 2553	1	ต่ำมาก	มากกว่าหรือเท่ากับ 80%
					2	ต่ำ	ภายใน 31 กรกฎาคม 2553	2	ต่ำ	มากกว่า 60-80%
					3	ปานกลาง	ภายใน 31 ส.ค. 53	3	ปานกลาง	มากกว่า 40-60%
					4	สูง	ภายใน 30 กันยายน 2553	4	สูง	มากกว่า 20-40%
					5	สูงมาก	ล่าช้ากว่า 30 ก.ย. 53	5	สูงมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood): จำนวนการหยุดชะงักของระบบงานเครือข่ายฐานข้อมูล (เกิน 1 ชม.)			ผลกระทบ (Impact) : ระบบที่ไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ (ทั้งหมดมี 5 ระบบ เครื่องแม่ข่าย)		
					ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
6	RO-3	ระบบงานและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ระบบสารสนเทศสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย : จำนวนการหยุดชะงักของระบบงาน (เกิน 1 ชม.) ตลอดระยะเวลาของแผนงานไม่เกิน 3 ครั้ง Risk Appetite : ไม่เกิน 3 ครั้ง Risk Tolerance : ไม่เกิน 4 ครั้ง	สนส.	ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม 3 x 3 = สูง เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม 2 x 3 = ปานกลาง ผลการดำเนินงานไตรมาส 3 1 x 3 = ปานกลาง	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
					1	ต่ำมาก	1 ครั้ง/ปี	1	ต่ำมาก	ระบบประมวลสินค้า
					2	ต่ำ	2 ครั้ง/ปี	2	ต่ำ	ระบบทั่วไป เช่น CSA, PWO-DOC
					3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี	3	ปานกลาง	ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
					4	สูง	4 ครั้ง/ปี	4	สูง	ระบบเว็บไซต์ อคส. และอินเทอร์เน็ต
					5	สูงมาก	5 ครั้ง/ปีขึ้นไป	5	สูงมาก	ระบบจำหน่ายสินค้า, ระบบ ERP 12 ระบบงาน

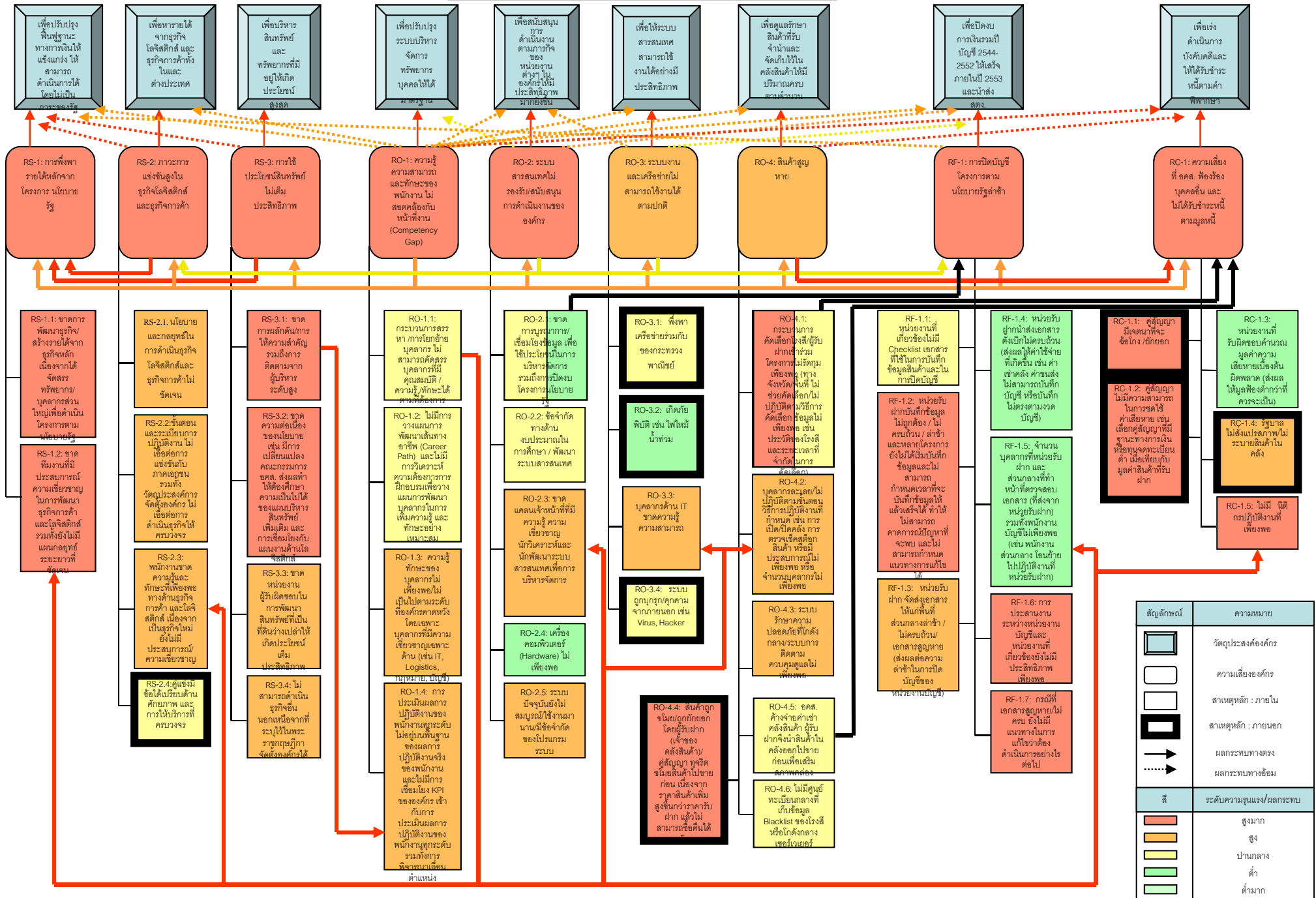
ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายทุกโครงการในระหว่างปีงบประมาณ 2553 เปรียบเทียบกับปริมาณสินค้าคงเหลือ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552			ผลกระทบ (Impact) : มูลค่าของสินค้าที่สูญหายในระหว่างปีงบประมาณ 2553		
				<u>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</u>	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
7	RO-4	สินค้าสูญหาย <u>วัตถุประสงค์</u> : เพื่อดูแลรักษาสินค้าของโครงการตามนโยบายรัฐที่จัดเก็บไว้ในคลังสินค้าให้มีปริมาณครบตามจำนวน <u>เป้าหมาย</u> : ปริมาณสินค้าของโครงการตามนโยบายรัฐที่จัดเก็บไว้ในคลังสินค้าไม่สูญหาย Risk Appetite : ปริมาณสินค้าโครงการนโยบายรัฐที่ครบถ้วน 100% Risk Tolerance : -3%	สนบ.	<u>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</u> 3 x 3 = สูง <u>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</u> 2 x 2 = ต่ำ <u>ผลการดำเนินงานไตรมาส 3</u> 2 x 3 = ปานกลาง	1	ต่ำมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5%	1	ต่ำมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 250 ล้านบาท
					2	ต่ำ	มากกว่า 0.5 แต่ไม่เกิน 1%	2	ต่ำ	มากกว่า 250 แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท
					3	ปานกลาง	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2%	3	ปานกลาง	มากกว่า 500 แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท
					4	สูง	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3%	4	สูง	มากกว่า 1,000 แต่ไม่เกิน 1,500 ล้านบาท
					5	สูงมาก	มากกว่า 3%	5	สูงมาก	มากกว่า 1,500 ล้านบาท

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ความสำเร็จในการปิดงบการเงินรวมตั้งแต่ปี 2544-2552			ผลกระทบ (Impact) : ไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐ		
				ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม 5 x 4 = สูงมาก	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
8	RF-1	การปิดบัญชีโครงการตามนโยบายรัฐล่าช้า วัตถุประสงค์ : เพื่อปิดงบการเงินรวมปีบัญชี 2544-2552 ให้เสร็จภายในปี 2553 และนำส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป้าหมาย : ปิดงบการเงินรวมปีบัญชี 2544-2548 และงบการเงินรวมปี 2545 ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภายในปีบัญชี 2553 (KPI ตามบันทึกข้อตกลงปี 2553) Risk Appetite : ปิดงบการเงินรวมปี 2544-2548 ได้ Risk Tolerance : ปิดงบการเงินรวมปี 2544-2547 ได้	สนง.	เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม 3 x 3 = สูง ผลการดำเนินงานไตรมาส 3 5 x 3 = สูงมาก	1	ต่ำมาก	ปิดงบบัญชีรวม 2544-2552 และงบการเงินรวมปี 2544-2552 ได้รับการรับรองจาก สตง.	1	ต่ำมาก	มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐปี 2544-2552
					2	ต่ำ	ปิดงบบัญชีรวม 2544-2548 และงบการเงินรวมปี 2545 ได้รับการรับรองจาก สตง.	2	ต่ำ	ไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐปี 2549-2552
					3	ปานกลาง	ปิดงบบัญชีรวม 2544-2547 และงบการเงินรวมปี 2545 ได้รับการรับรองจาก สตง.	3	ปานกลาง	ไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐปี 2548-2552
					4	สูง	ปิดงบบัญชีรวม 2544-2546 และงบการเงินรวมปี 2545 ได้รับการรับรองจาก สตง.	4	สูง	ไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐปี 2547-2552
					5	สูงมาก	จัดทำงบการเงินรวมปี 2544-2545 ส่ง สตง.	5	สูงมาก	ไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานและมูลค่าความเสียหายที่แท้จริงของโครงการตามนโยบายรัฐปี 2546-2552

ลำดับ	รหัส	ชื่อความเสี่ยง	Risk Owner	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมเพิ่มเติม (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	โอกาสเกิด (Likelihood) : ร้อยละจำนวนหนี้ที่ยังไม่ได้รับชำระหนี้หลังคำพิพากษาต่อมูลหนี้ตามคำพิพากษารวม			ผลกระทบ (Impact) : จำนวนหนี้ที่ยังไม่ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้หลังคำพิพากษา		
					ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
9	RC-1	<p>ความเสี่ยงที่ อคส. ฟ้องร้องบุคคลอื่น และไม่ได้รับชำระหนี้ตามมูลหนี้</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อเร่งดำเนินการบังคับคดีและให้ได้รับชำระหนี้ตามคำพิพากษา</p> <p>เป้าหมาย : ร้อยละของจำนวนหนี้ที่ไม่ได้รับชำระในปีงบประมาณ 2553 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 60% ของจำนวนหนี้ตามคำพิพากษา ณ วันที่ 30 กันยายน 2552 (3,767 ล้านบาท)</p> <p>Risk Appetite : น้อยกว่าหรือเท่ากับ 60%</p> <p>Risk Tolerance : + 10%</p>	สนก.	<p>ก่อนการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>5 x 4 = สูงมาก</p> <p>เป้าหมายหลังการควบคุมเพิ่มเติม</p> <p>3 x 3 = สูง</p> <p>ผลการดำเนินงานไตรมาส 3</p> <p>5 x 4 = สูงมาก</p>	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด	ระดับคะแนน	ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	รายละเอียด
					1	ต่ำมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%	1	ต่ำมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ล้านบาท
					2	ต่ำ	มากกว่า 20% ถึง 40%	2	ต่ำ	มากกว่า 100 – 1,000 ล้านบาท
					3	ปานกลาง	มากกว่า 40% ถึง 60%	3	ปานกลาง	มากกว่า 1,000 - 3,000 ล้านบาท
					4	สูง	มากกว่า 60% ถึง 80%	4	สูง	มากกว่า 3,000 – 5,000 ล้านบาท
					5	สูงมาก	มากกว่า 80%	5	สูงมาก	มากกว่า 5,000 ล้านบาท

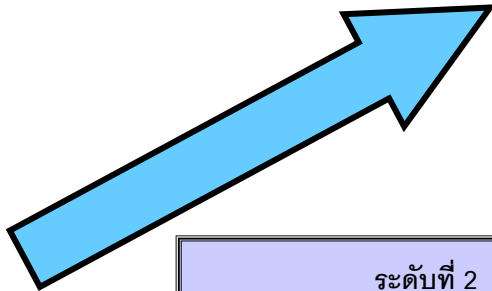
ภาคผนวก **F: Risk Map** องค์การคลังสินค้าประจำปี 2553

Risk Map องค์กรคลังสินค้า ประจำปี 2553



ภาคผนวก **G** : หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ปี 2553

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ สคร. ปี 2553



<p style="text-align: center;">ระดับที่ 1</p>	<p style="text-align: center;">ระดับที่ 2</p>	<p style="text-align: center;">ระดับที่ 3</p>	<p style="text-align: center;">ระดับที่ 4 - 5</p>
<p style="text-align: center;">การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ - ไม่มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน - ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง 	<p style="text-align: center;">การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น (15%) - มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ (10%) - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ (55%) - มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ (20%) 	<p style="text-align: center;">การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับที่ 2 - มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร (20%) - มีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน (20%) - มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส (20%) - มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง (20%) - มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี (20%) - มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน(10%) - มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ (5%) - จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (5%) - มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (30%) - กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (30%) - การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหาร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) (30%) - ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (30%) - Portfolio View of Risk (30%) - Integrated Governance, Risk and Compliance (10%)