



ประกาศบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
เรื่อง คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

โดยเป็นการสมควรทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับผู้บริหารและบุคลากรของ บสอ. ทุกระดับ และเป็นการเสริมสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กร

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 8 ประกอบกับข้อ 15 และข้อ 17 แห่งข้อบังคับบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยการบริหารกิจการภายใน พ.ศ. 2565 จึงประกาศใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี 2566 แนบท้ายประกาศนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2566

(นางศรียา ลิ้มปิ๊ด)

ผู้จัดการ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

คู่มือบริหารความเสี่ยง

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

ประจำปี 2566



จัดทำโดย

ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

คำนำ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีมาตรฐานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดขึ้น รวมถึงแนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นจึงได้จัดให้มีคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 นี้ เป็นการนำคู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2563 มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เสริมสร้าง ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับผู้บริหารและบุคลากรของ บสอ. ทุกระดับ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม การดำเนินการควบคุม กำหนดแนวทาง และหามาตรการลดความเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานบริหารความเสี่ยงที่กำหนด รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้ลดโอกาสหรือป้องกันความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและตามแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทต่อไป



(นางไศรยา ลิมปิทิป)

ผู้จัดการ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ บสอ.....	1
1.1 ความเป็นมาและภาพรวมในการประกอบธุรกิจ.....	1
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร.....	2
1.3 ยุทธศาสตร์องค์กร.....	3
ส่วนที่ 2 หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของ บสอ.	5
2.1 บทนำ.....	5
2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง.....	5
2.3 นิยามและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	6
2.4 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร.....	7
ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ บสอ.	7
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	7
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	10
3.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	11
ส่วนที่ 4 กระบวนการ และขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของ บสอ.....	14
4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	15
4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting).....	15
4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	16
4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	18
4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses).....	23
4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities).....	25
4.7 การสื่อสารและสารสนเทศ (Information and Communication).....	26
4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	26
ส่วนที่ 5 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ของ บสอ.....	27
5.1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management).....	27
5.2 เครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ บสอ. นำมาใช้.....	27
5.3 การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)	28

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ บสอ.

1.1 ความเป็นมาและภาพรวมในการประกอบธุรกิจ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) ก่อตั้งขึ้นตามมติ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2559 มีภารกิจหลักในแก้ไขปัญหาเฉพาะธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Financing : NPF) ในส่วนลูกหนี้ที่ไม่ใช่มุสลิม รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. เพื่อนำไปบริหารจัดการ จำหน่าย เจริญ แก่ไข ปรับโครงสร้างหนี้ เรียกเก็บหนี้ ด้วยมาตรการทางกฎหมายหรือดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมาย บสอ. จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2561 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียน เป็น 500 ล้านบาท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น 100% มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้สังกัด กระทรวงการคลัง มีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแล

บสอ. ได้รับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและหลักประกันของสินทรัพย์ จาก ธอท. ในวันที่ 29 มิถุนายน 2560 ตามสัญญาโอนสินทรัพย์และสัญญาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 29,382 ราย โดยหลังจาก การปรับปรุงรายการสินทรัพย์กับ ธอท. ครั้งที่ 5 มียอดหนี้รวมประมาณ 48,500 ล้านบาท ประกอบด้วยลูกหนี้ รายใหญ่ 174 ราย มียอดหนี้รวมประมาณ 42,300 ล้านบาท คิดเป็น 87% ของยอดหนี้รวมทั้งหมดที่โอนมา และลูกหนี้รายย่อยจำนวน 27,961 ราย มียอดหนี้รวมประมาณ 6,200 ล้านบาท ซึ่งเป็นลูกหนี้รายย่อย ทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน

นโยบายการดำเนินงานของ บสอ.

- นโยบายด้านการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF)

บสอ. ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของบริษัท โดยมุ่งเน้นการเจรจาและให้คำปรึกษาด้านการปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันในการแก้ปัญหาหนี้ ด้อยคุณภาพเป็นอันดับแรก โดยคำนึงถึงศักยภาพความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ ควบคู่ไปกับการดำเนินคดีความ บังคับคดี ตามขั้นตอนทางกฎหมาย เพื่อให้ได้รับชำระเงินสดคืนอย่างรวดเร็วและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจให้ลูกหนี้ไม่กลับมาเป็นหนี้ด้อยคุณภาพอีกในอนาคตผ่านกิจกรรมโครงการต่าง ๆ อาทิ การเสริมสร้างความรู้ด้านการปรับโครงสร้างหนี้ การเชื่อมโยงจับคู่ธุรกิจ เป็นต้นเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด

- นโยบายด้านการบริหารทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

บสอ. มีนโยบายปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม พร้อมสำหรับการจำหน่ายและทยอยขายทรัพย์สินรอการขายเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับเงินสดคืนอย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับการให้ความรู้และคำปรึกษาด้านการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์เพื่อสร้างโอกาส ในการทำกำไรและเสริมสร้างความมั่งคั่งทางธุรกิจแก่ผู้สนใจทั่วไป โดยใช้แผนการตลาดที่เน้นการเจาะเข้าถึง กลุ่มผู้ซื้อโดยตรง เช่น การติดตั้งป้ายประกาศขายพร้อมสำรวจความต้องการซื้อทรัพย์สินของผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อให้เกิดการรับรู้ และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เช่น การออกบูธตามแหล่งชุมชน ได้แก่ อาคารสำนักงานและศูนย์การค้า เป็นต้น รวมทั้งการปรับรูปแบบ การนำเสนอขายโดยใช้เครื่องมือประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์มากยิ่งขึ้น สำหรับทรัพย์สินที่อยู่ในต่างจังหวัด บสอ. ได้เน้นทำการตลาดในพื้นที่เป็นสำคัญด้วยการสร้างเครือข่ายกับข้าราชการ นักธุรกิจ นายหน้า นักลงทุน และผู้อยู่อาศัยในชุมชน เพื่อให้เกิดการแนะนำในการซื้อทรัพย์สิน

- **นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

บสอ. มุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ศักยภาพและทักษะการทำงานที่เหมาะสม อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่ไปกับการ ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมค่านึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังรวมถึงการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน บสอ. ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการลาออกลดลงด้วย

- **นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาระบบสารสนเทศระบบบริหารสินทรัพย์**

บสอ. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับระบบงานในธุรกิจบริหารสินทรัพย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ซึ่ง บสอ. มีความจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลในการดำเนินงานที่เป็นศูนย์กลางเดียวกัน เพื่อลดความผิดพลาด ในการบริหารจัดการข้อมูล โดยใช้ระบบโปรแกรมงานบริหารสินทรัพย์ที่มีมาตรฐานเป็นไปตามที่ธนาคาร แห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งสามารถรายงานข้อมูลการดำเนินงานของ บสอ. ให้กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ตามที่กำหนดในระบบงานบริหารสินทรัพย์ และเพื่อการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และส่งเสริม กระบวนการทำงานบริหารสินทรัพย์ และการให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตอบสนองต่อนโยบาย Digital Transformation 4.0 ของกระทรวงการคลัง

- **นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม**

บสอ. มีนโยบายเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้ลูกหนี้มีความเข้มแข็งทางธุรกิจ ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องและไม่กลับมาเป็นหนี้ด้อยคุณภาพอีกในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการดำเนิน ธุรกิจควบคู่ไปกับการเสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจและทางสังคมให้กับลูกหนี้และผู้ด้อยโอกาส ภายใต้แนวคิด “We will make it through” ผ่านกิจการต่าง ๆ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายเสริมสร้างความรู้ด้านธุรกิจ การต่อยอดและฝึกอาชีพ เป็นต้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมไทยต่อไป

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เติบโตอย่างยั่งยืน”

- **พันธกิจ (Mission)**

- เพื่อให้หนี้ด้อยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้รับการ บริหารจัดการแก้ไขปัญหาและได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยและสัมฤทธิ์ผล ตามที่นโยบายกำหนด

- เพื่อให้บริษัทฯ สามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยตามสัญญาที่กำหนด
- เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด
- เพื่อเสริมสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ การติดตามหนี้ทางกฎหมาย รวมทั้งการดำเนินคดีและบังคับคดีอย่างมีประสิทธิภาพ

- ปรัชญาองค์กร (Philosophy)

“เรายึดมั่นในปรัชญา “We’ll make it through” ด้วยความแน่วแน่ในการร่วมคิดร่วมฝ่าฟันอุปสรรคไปกับลูกค้า เพื่อมอบโอกาสในการพลิกวิกฤตสู่ความสำเร็จ”



- ค่านิยมองค์กร (Core Value)

“ซื่อสัตย์ มุ่งมั่นทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายองค์กร”

I	Integrity	ความซื่อสัตย์
A	Achievement	ความสำเร็จ
M	Mastery	ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

1.3 ยุทธศาสตร์องค์กร

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมสร้างรายได้เพื่อให้บรรลุภารกิจและสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์

เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและทรัพย์สินรอการขายอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้และคำนึงถึงศักยภาพความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อเรียกชำระหนี้เป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว และนำไปชำระตัวสัญญาใช้เงินจากการโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้ตามกำหนด เพื่อสร้างศักยภาพและเสถียรภาพของ บสอ. เพื่อรองรับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่อาจได้รับการโอนมาเพิ่มเติมในอนาคต

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์

เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ปรับปรุงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรรวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งการบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เพื่อสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน มีความมั่นคงทางการเงิน และสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์

เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เช่น ระบบการบริหารสินทรัพย์ การบริหารจัดการภายใน การให้บริการแก่ลูกค้าและหน่วยงานผู้กำกับดูแล มีฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผล และการประเมินผล โดยมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรฐานข้อมูล การถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน และสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า หรือลูกหนี้ มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำกับโดยหน่วยงานกำกับดูแลแล้วนั้น บสอ. ยังส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความตระหนักถึงสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีและสะท้อนถึงคุณค่าขององค์กร

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีการดำเนินงานให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ และยั่งยืน ส่งเสริมการจัดซื้อสินค้าและจัดจ้างบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ Bio-Circular-Green (BCG) ในสาขายุทธศาสตร์ เกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ และจัดให้มีกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อสังคม (Social Activities) กิจกรรมสร้างสรรค์ตอบแทนกลับสู่ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (CSR) รวมถึงการสร้างจิตสำนึก ตระหนักถึงการประหยัด และระเบียบวินัยในการใช้พลังงานภายในสำนักงานร่วมกัน

ส่วนที่ 2 หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของ บสอ.

2.1 บทนำ

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของบริษัทที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน เช่น การวางระบบการทำงานในทุกหน่วยงานให้มีความเชื่อมโยงกัน และการทบทวน ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายภายในบริษัทให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งเร่งพัฒนาระบบบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ส่วนความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหลายหน่วยงาน เช่น สำนักคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กระทรวงการคลัง การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงในเชิงลบที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท

บสอ. ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพราะนอกจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ก่อให้เกิด ภาวะลักษณะที่ดีต่อองค์กรแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะสนับสนุนให้บริษัทสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการได้เป็นไป ตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น กระทรวงการคลัง และรัฐบาล ได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นคณะกรรมการบริษัทจึงอนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยงโดยนำกรอบบริหารความเสี่ยง ขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrate Framework) ตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของ บสอ.

2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ออกแบบเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ให้ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีกระบวนการประเมินความเสี่ยง การเลือก วิธีการจัดการ ตลอดจนการควบคุมความเสี่ยงอย่างมีระบบ ดังนั้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กรในทุกขั้นตอน จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแล การปฏิบัติงาน จึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับชั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
2. เพื่อให้มีกรอบการดำเนินงานในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ต่อองค์กรในทุกด้าน และมีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

3. เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสารในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาวได้

2.3 นิยามและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

(1) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายให้กับบริษัททั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น กระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงบริษัท เป็นต้น หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท

(2) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ พนักงานระดับบริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกคนในบริษัท เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ หรือแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้ สามารถประเมินความเสี่ยงได้ ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายนอก และปัจจัยเสี่ยงภายในบริษัท

(3.1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

(3.2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

(4) ระดับของความเสี่ยง (Level of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

(5) กิจกรรมการควบคุม (Activities Control) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(6) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง พนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการที่อาจเกิดความเสี่ยง หรือเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับความเสี่ยงโดยตรง มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

(7) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ หรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่ทำให้ทราบว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร

(8) ค่าตัวชี้วัด (Key Risk Indicator (KRI)) หมายถึง ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือเหตุการณ์ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้

2.4 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม หรือเกิดจากปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแล บสอ. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหายที่มีสาเหตุมาจากการควบคุมที่ไม่เพียงพอและขาดการกำกับดูแลที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน คน ระบบงาน และส่งผลกระทบต่อรายได้ เช่น การไม่มีระเบียบงานที่รัดกุมทำให้เกิดการทุจริตหรือการหยุดชะงักหรือขัดข้องของระบบงานภายใน ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานล่าช้า หรือหยุดชะงัก

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานทางบัญชี การตั้งสำรอง และรายงานทางการเงิน รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงที่เกิดจากการด้อยค่าของสินทรัพย์จากการเปลี่ยนแปลงราคาของสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน หรือสินทรัพย์เพื่อรอจำหน่าย (NPA)

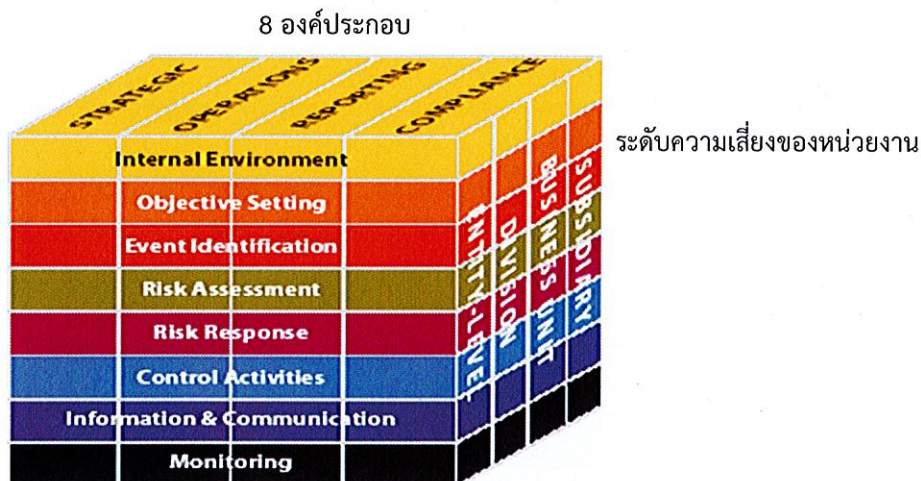
(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการละเมิด หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล บสอ. เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เป็นต้น

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ บสอ.

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บสอ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการป้องกันและลดโอกาสความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุผลเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงองค์กรครอบคลุม ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น บสอ. จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) ให้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล (COSO-ERM) มี 8 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ซึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจและผสมผสานกับกระบวนการด้านบริหาร โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับภารกิจของบริษัท ดังนี้



1.1) องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ให้กำหนดสภาพแวดล้อมภายในบริษัทให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในบริษัทต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของบริษัท และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

1.2) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ให้กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

1.3) องค์ประกอบที่ 3 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

จัดให้มีการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งโอกาสและความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทและต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อใช้ในการพิจารณาระบุเหตุการณ์

โดยต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นส่วนประกอบสำคัญของการประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

1.4) องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ให้มีการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยงจะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้น สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงหน่วยงาน

1.5) องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังจากการประเมินความเสี่ยงบริษัทต้องมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยแนวทางตอบสนองความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

1.6) องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ให้มีกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ การจัดประเภทกิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทให้สอดคล้องกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมด้านการบริหาร และการควบคุมเพื่อแก้ไข

1.7) องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information And Communication)

ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดให้มีระบบสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนอง ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการสื่อสารให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

1.8) องค์ประกอบที่ 8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

1) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล

2) บริษัทแบ่งประเภทความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

2.3) ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

3) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทต้องได้รับการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

3.1) ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา

3.2) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

3.3) จัดการความเสี่ยงและจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมให้สอดคล้องตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

3.4) ให้มีการติดตามกำกับดูแลและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

4) ให้มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management) และมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหา สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน

5) ให้รายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง และสถานะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และในกรณีที่ปรากฏความเสี่ยง อันมีนัยสำคัญ ให้รายงานความเสี่ยงสำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยงขององค์กร และข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดการความเสี่ยง รายงานความคืบหน้า และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบโดยมิชักช้า

6) ให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท และมีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และธุรกรรมของบริษัทที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป

7) ให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ พนักงานระดับบริหาร พนักงานและลูกจ้าง สามารถดำเนินการตามกรอบนโยบายบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

8) ให้มีกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กรมีช่องทางในการแจ้งเบาะแส หรือข้อร้องเรียน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับแจ้งเบาะแสหรือรับเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงการรักษาความลับเพื่อให้มั่นใจว่าผู้แจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนได้รับความคุ้มครอง รวมทั้งมีกระบวนการดำเนินการเมื่อได้รับการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน เพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) ให้มีระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ใช้เป็นเครื่องมือช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีมาตรการป้องกันและลดผลกระทบก่อนเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

10) ให้มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการ โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

11) ให้มีระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับควบคุม รวมทั้งจัดให้มีการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือและวิธีปฏิบัติ

12) ให้มีการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมาย (Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่ามีกระบวนการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมสำหรับความเสี่ยงทุกประเภท

3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บสอ. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีคณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง และส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลและรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง และมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของ บสอ. รวมทั้งมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ บสอ. ยังได้นำกลไกการป้องกันความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล Three Line of Defense โดยหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense) มีการแบ่งหน้าที่และตรวจสอบกันอย่างเหมาะสม มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถสอบทานและวัดผลได้ โดยหน่วยธุรกิจยังต้องอยู่ในการกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับและส่วนบริหารความเสี่ยง (Second Line of Defense) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งยังมีสำนักงานตรวจสอบภายใน (Third Line of Defense) เป็นผู้กำกับ สอบทาน ประเมินความพอเพียง และเหมาะสมของกระบวนการควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงานภายในเป็นหน่วยงานสุดท้าย

3.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ 2) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีกลไกในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิผล
คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนด ทบทวน และให้ความเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลยุทธ์แผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนธุรกิจของบริษัท ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นและอนุมัติ 2) ติดตามการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และกำกับกำกับการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร 3) ดูแลและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการเสนอวิธีป้องกันและวิธีลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท 4) ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม 5) ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อมั่นใจว่าบริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท 6) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายงานความคืบหน้าในการกำกับความเสี่ยง และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท 7) สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานในงานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำคัญกับคณะกรรมการตรวจสอบ 8) ติดตามและผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>เรื่อง การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>9) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ การปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และ หลักเกณฑ์(Compliance) รวมถึงการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคณะกรรมการหรือคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย</p>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<p>1) สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสม รวมทั้งสอบทานประสิทธิภาพของระบบงาน และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนผลการดำเนินการติดตามของฝ่ายบริหาร ซึ่งรวมทั้งการให้คำปรึกษาของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ</p> <p>2) สอบถามถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญ ตลอดจนวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดน้อยลงจากฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี</p> <p>3) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน</p>
ผู้จัดการ	<p>1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</p>

คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
พนักงานระดับบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ 4) ให้ความร่วมมือในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) การปฏิบัติการกิจของส่วนบริหารความเสี่ยงฯ สำนักตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติ ตามแผนบริหารความเสี่ยง
พนักงานและลูกจ้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประเมินความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น 2) มีส่วนเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ
ส่วนบริหารความเสี่ยง ส่วนกำกับดูแลการ ปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท 3) จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง 6) จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนคู่มืออย่างน้อยปีละครั้ง 7) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ องค์กร และกระบวนการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้
สำนักตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1) สอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการกำกับดูแลที่ฝ่ายบริหารจัดทำให้มีขึ้นและดำเนินการอยู่ นั้นมีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

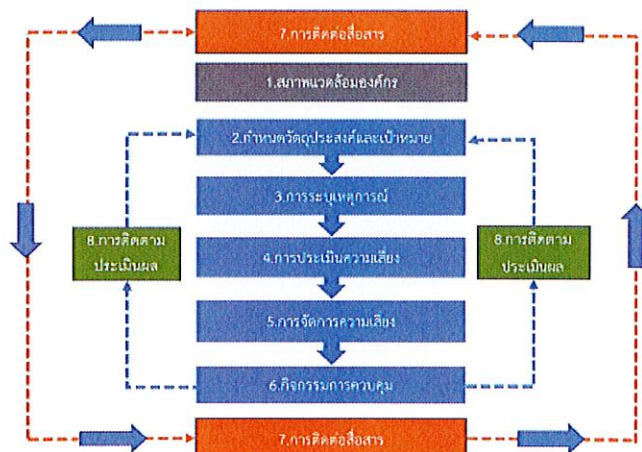
คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	2) รายงานประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมภายในที่ตรวจพบ รวมทั้งแนวทางปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมนั้น ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ส่วนที่ 4 กระบวนการ และขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของ บสอ.

บสอ. มีนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง 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)

การบริหารความเสี่ยงของ บสอ. มุ่งเน้นให้มีกระบวนการที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง วิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงโดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อที่จะได้หาแนวทางและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ บสอ. ยอมรับได้ และให้มีกระบวนการในการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน และจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในทุกกระบวนการ รวมทั้งมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บสอ.

4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดย บสอ. ได้จัดให้ม็องค์ประกอบที่แสดงถึงการให้การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีนโยบายบริหารความเสี่ยง และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และจัดโครงสร้างองค์กรให้มีส่วนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้มีสายการรายงานความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยรายละเอียดได้กล่าว ไว้ใน ส่วนที่ 3

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

บสอ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยมีการสื่อสารให้ทุกหน่วยงาน ภายใน บสอ. เข้าใจถึงการกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานของ บสอ. ดังนั้นในระดับ ฝ่ายงานจึงควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์กร และควรมีการสื่อสารให้ทุกคนในฝ่ายงานของตนเองได้เข้าใจตรงกันเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรนำหลักการที่เรียกว่า SMART มาเป็นแนวทาง ดังนี้

Specific	มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้
Achievable	มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
Realistic	สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายใต้สถานการณ์ปกติ
Timeliness	สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

• ตัวอย่าง 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามหลักการ SMART

- จัดทำแผนการปรับโครงสร้างหนี้ลูกหนี้รายใหญ่นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ครบทุกราย (174 ราย) ภายในปี 2565

• ตัวอย่าง 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นไปตามหลักการ SMART

- จัดทำแผนการปรับโครงสร้างหนี้ลูกหนี้รายใหญ่นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ได้มากที่สุด

จากตัวอย่างที่ 2 จะเห็นได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เพราะไม่ทราบจะทำการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งหมดกี่ราย ทำให้ไม่สามารถวัดผลได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และจะกระทำภายใต้กรอบการดำเนินให้เสร็จเมื่อใด จึงเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ไม่สามารถวัดผลได้

4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่ระบุเป็นจำนวนเงิน และไม่สามารถระบุเป็นจำนวนเงินได้ หรือเป็นเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะเป็นการลดโอกาส หรือความล้มเหลวที่จะทำให้ บสอ. จะไม่บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจน หรือมีนัยสำคัญ หรืออาจเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย แต่หากเกิดขึ้นจะมีความเสียหายมาก หรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ บสอ. ก่อน โดยในการระบุค้นหาความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์จากข้อมูล นอกจากนั้นการระบุความเสี่ยงอาจมาจาก

- 1) ข้อสังเกตความเห็นจากหน่วยงานกำกับดูแลบริษัท เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลัง
- 2) ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อทบทวนกำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม
- 3) รายงานที่ตรวจพบของส่วนกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- 4) รายงานที่ตรวจพบของสำนักตรวจสอบภายใน
- 5) รายงานการทุจริต
- 6) ความเสี่ยงที่ตัวชี้วัดส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 7) รายงานที่ต้องส่งต่อหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทที่เกินกำหนดระยะเวลาส่ง (Overdue)
- 8) การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ที่ตรวจพบความเสี่ยงสูงและค่อนข้างสูงตาม IAM Risk Map
- 9) การประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk Control Self Assessment: RCSA)
- 10) รายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ
	ภายใน	ภายนอก	
1. เรียกเก็บหนี้ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย (Strategy Risk แทนด้วย S1)	1) อัตรากำลังและบุคคลากรที่มีทักษะการเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไม่เพียงพอ 2) ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเช่น สถานะลูกหนี้แต่ละราย และข้อมูลสถานะทางกฎหมาย	1) บสอ.อาจไม่ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรากำลัง 2) เศรษฐกิจชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	1) ไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 2) ไม่สามารถชำระค่าตอบแทนให้กับธอท. ได้ตามกำหนด
2. การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน (Operational Risk แทนด้วย O1)	1) ลูกหนี้มีจำนวนมาก 2) ขาดข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลสถานะทางกฎหมายไม่ Update 3) ขาดอัตรากำลังและบุคคลากร	-	บสอ. อาจได้รับชำระหนี้ลดลง
3. การจัดทำรายงานทางการเงินอาจล่าช้าไม่ทันตามกำหนด (Financial Risk แทนด้วย F1)	1) บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องของมาตรฐานบัญชีทั่วไปและมาตรฐาน TFRS9 2. มาตรฐานการดำเนินงานหรือคู่มือบัญชีบัญชียังไม่ครบถ้วน	-	1) บริษัทไม่พร้อมจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินตามมาตรฐาน TFRS9 ในปี 2565 2) อยู่ระหว่างพัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลรองรับระบบบัญชีและคู่มือทางบัญชี
4. มาตรการรองรับฐานที่บริษัทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลยังไม่ครบถ้วน (Compliance Risk แทนด้วย C1)	บสอ. ไม่จัดทำแผนปฏิบัติงานรองรับการปฏิบัติตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	-	บสอ. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด

4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่สามารถค้นหาความเสี่ยงได้แล้วเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องทำการประเมินความเสี่ยงโดยคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินว่าความเสี่ยงนั้น มีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงควรจะมีการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังจากมีการควบคุม หรือบริหารจัดการซึ่งในการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณา จากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) โดยการนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) และจะถูกนำไปใช้เป็นตัวชี้วัด (Key Risk Indicator (KRI)) ความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ๆ

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น อาจใช้ข้อมูลที่ผ่านมากำหนด อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นหรือจากข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ของผู้ประเมิน หรือของเจ้าของความเสี่ยงมากำหนดเป็นเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น อาจใช้ความถี่ในโอกาสเกิด หรือใช้เปอร์เซ็นต์ของโอกาสที่จะเกิด

2. ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมูลค่าความเสียหายมีนัยสำคัญต่อเป้าหมายในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือ เกิดความเสียหายอื่น ๆ ซึ่งสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้
- 2) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ บสอ.
- 3) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของ บสอ. ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 4) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของ บสอ.
- 5) ผลกระทบที่จะทำให้ บสอ. ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การจัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง เช่น การใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) และเกณฑ์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน เป็นต้น) ทั้งนี้ เทคนิคการวิเคราะห์ เชิงปริมาณอาจทำได้ยาก และต้องมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข

• เกณฑ์การประเมินโอกาส (Likelihood)

ระดับ	1	2	3	4	5
โอกาสเกิด	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
เชิงปริมาณ	1 ปีครั้ง	2-6 ครั้ง ต่อ 1 ปี	7-12 ครั้ง ต่อ 1 ปี	13-24 ครั้ง ต่อ 1 ปี	25 ครั้งขึ้นไป ต่อ 1 ปี
	น้อยกว่า 10%	10%-24%	25%-49%	50%-75%	มากกว่า 75%
เชิงคุณภาพ	ยากที่จะเกิดขึ้น	เกิดขึ้นได้น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย	มีโอกาสเกิดสูงและเกือบทุกครั้ง

• เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านประสิทธิผล	ตามเป้าหมาย	ต่ำกว่าเป้าหมาย 1%-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11%-20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 21%-30%	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า30%
ด้านการเงิน	เกิดความเสียหาย ไม่เกิน 10,000 บาท	เกิดความเสียหาย 10,001-50,000 บาท	เกิดความเสียหาย 50,001-100,000 บาท	เกิดความเสียหาย 100,001-200,000บาท	เกิดความเสียหาย มากกว่า 200,000บาท
มูลค่าความเสียหายที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้					
ด้านความต่อเนื่องในการทำงาน	กระบวนการทำงานไม่หยุดชะงัก	มีผลกระทบให้หยุดการทำงานไม่ถึง 4 ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงาน 5- 24 ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงาน 24-36ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงานมากกว่า 36 ชม.

5. ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกันดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

โดยระดับการให้คะแนนจากต่ำมากไปสูงมากดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) โอกาสหรือ	ต่ำมาก	—————	—————	—————	สูงมาก
ความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ต่ำมาก	—————	—————	—————	สูงมาก

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม		
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง
S1 การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายย่อยได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	RF63015 ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้เรียกเก็บหนี้ต่ำกว่าเป้าหมาย	4	1	4
S2 การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายใหญ่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	RF63004 ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจไม่ฟื้นตัวและการระบาดของ COVID19 และผลกระทบทางเศรษฐกิจ ทำให้ความสามารถชำระหนี้ลดลง	5	5	25
	RF63007 กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่ปรับโครงสร้างหนี้ผ่อนชำระระยะยาว ทำให้เงินสดรับน้อย	3	2	6
	RF63008 กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้และประวิงเวลา	5	2	10
S3 การขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) อาจต่ำกว่าเป้าหมาย	RF64005 ทรัพย์สินได้มีผู้บุกรุก หรือมีเหตุต้องชะลอการขายทรัพย์สิน	5	3	15
	RF65001 ผลการดำเนินงานการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25
O1 ความพร้อม Go live ระบบงานบริหารสินทรัพย์เต็มรูปแบบ อาจต้องเลื่อนออกไป	RF63040 1. เจ้าของข้อมูลตรวจสอบข้อมูล ในระบบ 2. ระบบงานระยะที่1 ยังพบปัญหา Defectที่ต้องแก้ไข	4	3	12
O2 การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน	RF64006 การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน	5	2	10
O3 ทรัพย์สินของบริษัทอาจได้รับการบันทึกไม่ครบและมีโอกาสสูญหาย	RF65003 การบันทึกทะเบียนทรัพย์สินไม่ครบถ้วนและไม่สามารถสอบทาน	3	5	15
F1 ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน	RF64007 1. บสอ. ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐหรือได้รับเงินอุดหนุนต่ำกว่าประมาณการ 2. การเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้รายใหญ่ต่ำกว่า ประมาณการจะทำให้ขาดสภาพคล่องรุนแรง	4	3	12

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม		
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง
F2 การจัดทำรายงานทางการเงินในปี 2565 อาจล่าช้าไม่ทันตามกำหนด	RF65002 1. บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องของมาตรฐานบัญชีและมาตรฐาน TFRS9 2. มาตรฐานการดำเนินงานหรือคู่มือบัญชีบัญชียังไม่ครบถ้วน	4	4	16
C1 การปฏิบัติตามพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	RF63024 มาตรการรองรับฐานะที่บริษัทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลยังไม่ครบถ้วน	1	3	3

- การวิเคราะห์ความเสี่ยง

หลังจากที่มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแล้วในขั้นตอนต่อไป คือ ต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการเป็นลำดับแรก และความเสี่ยงใดควรจัดการเป็นลำดับต่อไป ซึ่งจากตัวอย่างจะเห็นว่าปัจจัยเสี่ยงเรื่องขาดอัตรากำลังและบุคลากร เป็นปัจจัยที่ทำให้ก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายด้านทั้งด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงด้านการเงิน ในขณะที่การรายงานทางการเงินล่าช้า นอกจากจะเป็นความเสี่ยงทางการเงินแล้ว อาจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้มีความเสี่ยงในด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ได้ เพื่อให้เห็นภาพมากขึ้น สามารถแสดงระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ดังนี้

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	5 (สูงมาก)			RF65003		RF63004, RF65001
	4				RF65002	
	3	RF63024			RF63040, RF64007	RF64005
	2			RF63007		RF63008, RF64006
	1 (ต่ำมาก)				RF63015	

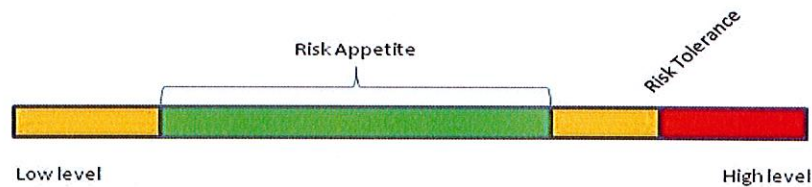
- ระดับความสำคัญ

บสอ. ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาสxผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยง แบ่งตาม ความสำคัญเป็น 5 ระดับ โดยระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากจะต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ในลำดับแรก ส่วนระดับความเสี่ยงปานกลาง 5-9 แม้ว่าอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงมีการควบคุมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปสู่ระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไป ซึ่งจากตัวอย่างเห็นได้ว่า ทุกปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง 10-16 คะแนน โดยมีแนวทางและมีวิธีการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17-25	จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10-16	ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5-9	ระดับที่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น
ค่อนข้างต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานกำหนด
ต่ำ	1-2	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

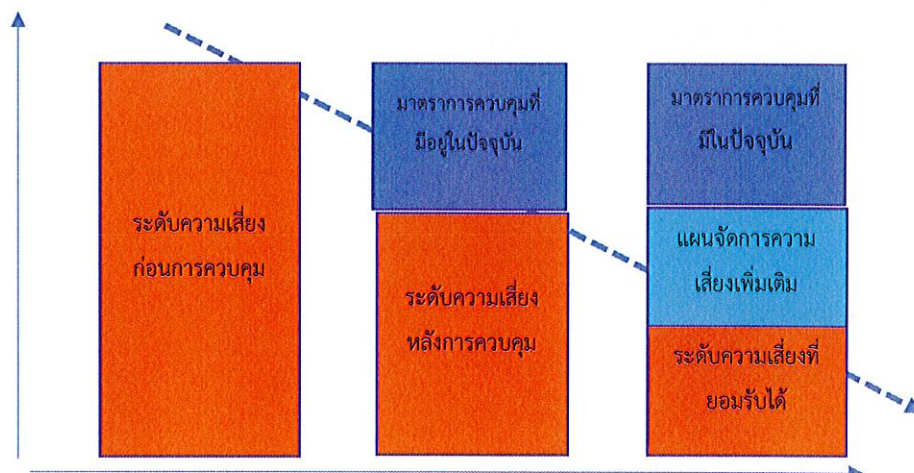
- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่ บสอ. ยอมรับให้คงอยู่ต่อไปได้ โดยที่ไม่กระทบหรือมีผลกระทบต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ค่อนข้างน้อย และไม่คุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงนั้น ส่วนช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเป็นค่าที่ บสอ. ยอมรับ ให้ความเสี่ยงเบี่ยงเบนได้ เช่น ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ที่ระดับ 85% แต่ยอมรับให้มีความเสี่ยงเบี่ยงเบนได้ 2% โดยที่ ยังไม่ต้องจัดการกับความเสี่ยงนั้นที่ไม่เกิน 87% เป็นต้น แสดงตามแผนภาพได้ดังนี้ ทั้งนี้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ที่เหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



- การประเมินทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมและระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม

บสอ. จัดให้มีการพิจารณาระดับความเสี่ยงก่อนมีการควบคุม โดยพิจารณาถึงมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถลดความเสี่ยงโดยความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ (Residual Risk) ลงมาในระดับที่พอยอมรับได้หรือยัง แต่ถ้า Residual Risk ยังสูงกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถอธิบายตามแผนภาพ ดังนี้



4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

ขั้นตอนต่อไปหลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะต้องมีการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการความเสี่ยงนั้น โดยสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

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

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงาน หรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน กำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการเลือกใช้กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือนั้นอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการที่จะลดความเสี่ยงนั้นมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ และเมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้วเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน

• ตัวอย่างการพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการ	คำอธิบายวิธีจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์
RF64006 การติดตามเงิน รอรับจากการ ขายทอดตลาด ใช้เวลาค่อนข้าง นาน	1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถใช้วิธีหลีกเลี่ยงได้	-	-
	2. การถ่ายโอนความ เสี่ยง (Transfer)	สามารถเลือกวิธีถ่ายโอนความเสี่ยง โดยว่าจ้าง Outsource ให้ ดำเนินการแทนได้	มี ต้นทุน การ ดำเนินงานสูง กว่าวิธีอื่น	เรียกเก็บหนี้ โดย ผู้เชี่ยวชาญทำให้สามารถ เรียกเก็บหนี้ได้เร็วขึ้น

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการ	คำอธิบายวิธีจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์
	3. การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนติดตามโดยให้แยกลูกหนี้ตามปีที่ขายได้และทำแผนติดตามกลุ่มตามปีที่ขายได้และรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทุกเดือน	ต้นทุนต่ำวิธีอื่น	ไม่มีต้นทุนในการว่าจ้าง Outsource
	4. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ระยะเวลาเรียกเก็บเงินจากการขายทอดตลาดเฉลี่ยลดลงไม่เกิน 503 วัน	-	-

ขั้นตอนต่อไปหลังจากพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแล้วฝ่ายงานผู้รับผิดชอบ หรือ Risk Owner ต้องกำหนดกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Appetite /Risk Tolerance) และพิจารณาให้ความเห็นว่ากิจกรรมที่ควบคุมนั้นมีความเพียงพอและเหมาะสม หรือมีความคุ้มค่าที่เลือกใช้กิจกรรมนั้นหรือไม่ จากนั้นเมื่อได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมแล้ว จะต้องมีการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมด้วยว่า ความเสี่ยงดังกล่าวได้รับการแก้ไขตามแผนการจัดการความเสี่ยงแล้วหรือยัง และยังต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มอีกหรือไม่ จนกว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) จะลดลงมาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่าง การรายงานการประเมินความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม				ระดับความเสี่ยงถ่วงน้ำหนัก	Risk Appetite /Risk Tolerance	การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม		ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม				
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	น้ำหนัก			กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
		(L)	(I)							(L)	(I)	(L)x(I)		
เรียกเก็บหนี้ได้ รายใหญ่ต่ำกว่าเป้าหมาย (S1)	RF63004	5	5	25	0.4	ค่า 5 ตาม KPI ขององค์กร	จัดทำแผนกลยุทธ์รายตัวลูกหนี้และเร่งรัดคดี	ฝ่ายรับโครงสร้างหนี้	←	ประเมินหลังควบคุม	→			
การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน (O1)	RF64006	5	2	10	1.0	ไม่เกิน 503 วัน	- จัดทำแผนติดตามโดยให้แยกลูกหนี้ตามปีที่ขายได้	ฝ่ายกฎหมาย	←	ประเมินหลังควบคุม	→			

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม				ระดับความเสี่ยงถ่วงน้ำหนัก	Risk Appetite /Risk Tolerance	การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม		ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม			
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	น้ำหนัก			กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
		(L)	(I)							(L)	(I)	(L)x(I)	
ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน (F1)	RF64007	5	2	10	0.5	อัตราส่วนอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ให้มีตัวชี้วัดสภาพคล่อง รวมทั้งมี Early Warning และมีแผนฉุกเฉินในกรณีขาดสภาพคล่อง	คณะบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	←	ประเมินหลังควบคุม	→		
มาตรการรองรับฐานะที่บริษัทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลยังไม่ครบถ้วน (C1)	RF63024	1	3	3	1.0	ปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด	จัดทำแผนปฏิบัติงานรองรับการปฏิบัติตาม พรบ.	ทุกส่วนงาน	←	ประเมินหลังควบคุม	→		

4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

เป็นขั้นตอนหลังจากมีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้กิจกรรมควบคุมเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ โดยกิจกรรมการควบคุมมี 4 แบบ ดังนี้

1. การควบคุมเพื่อเป็นการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการบริหารงานอย่างเอาใจใส่ เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้อาคาร เป็นต้น

4.7 การสื่อสารและสารสนเทศ (Information and Communication)

กำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ บสอ. ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก บสอ. ต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้ บสอ. สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บสอ. ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยน ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละชั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นช่วง ๆ (Separate Evaluation) การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกชั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วง ๆ จะกระทำครั้งไปตามช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไรการตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วง ๆ ก็จะน้อยลงเท่านั้น

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วง ๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ 3 เดือน เป็นอย่างน้อย

บสอ. จะใช้หลักการติดตามตรวจสอบทั้ง 2 วิธี โดยติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและให้มีการติดตามประเมินผลเป็นช่วง ๆ โดยใช้หลักการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยฝ่ายงานที่รับผิดชอบหรือเจ้าของความเสี่ยงจะต้องประเมินความเสี่ยงของตนเอง โดยหากพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานจะต้องรายงานความเสี่ยงและผลเสียหายที่เกิดขึ้นหรือที่เรียกว่า Loss Data และต้องรายงานการจัดการความเสี่ยงหรือที่เรียกว่า RCSA (Risk Control Self Assessment) ตามตัวอย่างและวิธีการรายงานในภาคผนวก

2) การรายงานผล

บสอ. จัดให้มีการสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท โดยส่วนบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รวบรวมและรายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทราบทุกเดือน อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะรายงานให้ทราบทันที

ส่วนที่ 5 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ของ บสอ.

“ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ” คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมายด้วย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นประเภทความเสี่ยงส่วนใหญ่ และส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานยังครอบคลุมถึงเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานผิดพลาดของหน่วยงาน (Business Unit) ใด ๆ ใน บสอ. และสามารถเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อเนื่องกันไปได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็น ที่ในแต่ละหน่วยงานต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานได้ และลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

5.1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

มี 5 หัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)
4. การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Control/Mitigation)
5. การจัดเก็บข้อมูล และรายงานความเสี่ยง (Data Collection and Reporting)

5.2 เครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ บสอ. นำมาใช้

เครื่องมือบริหารความเสี่ยง	กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	การนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงมาใช้ในหน่วยงาน
1. Risk Control Self Assessment: RCSA	<ul style="list-style-type: none">• การระบุความเสี่ยง• การประเมินความเสี่ยง• การควบคุม• การรายงาน• การติดตาม	กำหนดให้หน่วยงานจัดทำปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย
2. Loss Data	<ul style="list-style-type: none">• การระบุ• การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยง• การติดตาม	กำหนดให้หน่วยงานรายงานเป็นรายเดือน โดยต้องรายงาน ทั้งในกรณีที่มีความเสียหาย และไม่มี ความเสียหาย ทั้งนี้ หากเป็นเหตุการณ์ที่พิจารณาแล้วมีความสำคัญให้รายงานทันที

เครื่องมือบริหารความเสี่ยง	กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	การนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงมาใช้ในหน่วยงาน
3. Key Risk Indicator: KRI	<ul style="list-style-type: none"> • การรายงาน • การติดตาม 	ความถี่ในการติดตามและรายงาน KRI มีทั้งรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี ขึ้นอยู่กับ KRI แต่ละตัว

5.3 การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)

บริษัทมีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้น (Loss Data) อย่างเป็นระบบ และนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง โดยส่วนบริหารความเสี่ยงจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการผ่านระบบ IAM-Loss Data เพื่อประโยชน์ในการเก็บข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและเหตุการณ์ที่ใกล้จะเกิดขึ้น รวมทั้งประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Event Types) และมีการเสนอแนวทางแก้ไข สามารถนำข้อมูลไปสร้างแบบจำลองทางสถิติสามารถวัดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อไป

5.3.1 รายละเอียดการเก็บข้อมูลความเสียหาย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูล	คำอธิบาย
Risk-Co	1. หน่วยงานที่เกิดเหตุการณ์	หน่วยงานที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย
	2. ผู้แจ้งข้อมูล	ผู้ที่พบเหตุการณ์ความเสียหาย
	3. วันที่เกิดเหตุการณ์	ระบุนวันที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (วัน/เดือน/ปี พ.ศ.)
	4. วันที่ตรวจพบเหตุการณ์	ระบุนวันที่ตรวจพบเหตุการณ์ความเสียหาย (วัน/เดือน/ปี พ.ศ.)
	5. ประเภทการรายงาน	มี 2 ประเภทให้เลือก <ul style="list-style-type: none"> • Actual Loss : รายงานความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน หรือดำเนินธุรกิจของ บสอ. • Near - Missed : รายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ใกล้จะเกิดขึ้น แต่ บสอ. สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ และไม่เกิดผลกระทบต่อ บสอ.
	6. รายละเอียดเหตุการณ์	อธิบายเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นข้อมูลสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
	7. สาเหตุ	อธิบายรายละเอียดสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์
ส่วนบริหารความเสี่ยง และ Risk-Co	8. ประเภทความเสี่ยงแบ่งตามสาเหตุที่มาของความเสี่ยง	<p>ประเภทความเสี่ยงแบ่งตามสาเหตุที่มาของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท ดังนี้</p> <p>1) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • การทุจริต <ul style="list-style-type: none"> - การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ - การใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว • ความผิดพลาดของพนักงาน (Human Error)

ผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูล	คำอธิบาย
		<ul style="list-style-type: none"> - ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต - ความประมาท เลินเล่อ หรือไม่รอบคอบ • การบริหารและการจัดการบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - การมอบหมายงานไม่ตรงตามความสามารถ - การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน - การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร <p>2) ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ (Communication) <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารข้อความทำให้เกิดความผิดพลาด - การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายงาน • ระบบงานขาดมาตรฐานและการควบคุมที่ดี <ul style="list-style-type: none"> - การขาดมาตรฐาน/คู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน - การขาดระบบการตรวจสอบ/การควบคุม ที่ดีหรือมีไม่เพียงพอ <p>3) ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk/Systems Risk) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • การรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานที่ดี <ul style="list-style-type: none"> - การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ - การขาดแผนสำรองฉุกเฉิน • ระบบงานมีข้อผิดพลาดหรือล้มเหลว <ul style="list-style-type: none"> - ความผิดพลาด/ความสูญเสียของระบบ เนื่องจากอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ - ปัญหาด้านเทคนิค กระแสไฟฟ้าขัดข้อง • ความบกพร่องของระบบการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> - การขัดข้องของระบบการสื่อสาร เช่น Computer Network, โทรศัพท์, โทรสาร <p>4) ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Events Risk) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - การสูญเสียที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือรายได้อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว - ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงหรือปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กรได้

ผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูล	คำอธิบาย
		<ul style="list-style-type: none"> - ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กร ใช้องค์กรเป็นเครื่องมือในการฟอกเงินและกระทำผิดกฎหมาย - การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ
<p>ส่วนบริหารความเสี่ยงและ Risk-Co</p>	<p>9.ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย</p>	<p>ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Event Type) แบ่งออกเป็น 7 ประเภท</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายใน บสอ. เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่ตนเองและพวกพ้อง 2. ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอก แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อบสอ. 3. ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) สามารถเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ้างงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดการลาออกการฟ้องร้อง หรือการหยุดงานประท้วงได้ และสำหรับความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน หากไม่มีการกำหนดมาตรการ หรือการควบคุมสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพออาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน 4. ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients, Products and Business practices เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจกระบวนการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย และการที่นำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น 5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของบสอ. อันเนื่องมาจากภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น อุทกภัย ภัยพิบัติ อัคคีภัย การก่อการร้ายความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น 6. ความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือการหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติหรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่าง ๆ เช่น ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์หรือระบบเครือข่าย 7. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, Delivery and Process management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากการ

ผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูล	คำอธิบาย
		ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายใน บสอ. และเจ้าหน้าที่หรือผู้รับจ้างจากการจ้างงานภายนอก เช่น ผู้รับจ้างจากภายนอกไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
ส่วนบริหารความเสี่ยง และ Risk-Co	10. ความเสียหายเป็นจำนวนเงิน	ความเสียหายที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้น (หน่วย:บาท)
ส่วนบริหารความเสี่ยง และ Risk-Co	11. ระยะเวลาการทำงาน/ระบบงาน IT หยุดชะงัก	ระยะเวลาการทำงาน/ระบบงานIT หยุดชะงัก มีให้เลือก ดังนี้ 1. ต่ำกว่า 15 นาที 2. 15-30 นาที 3. 30-60 นาที 4. 1-3 ชั่วโมง 5. 3-6 ชั่วโมง 6. 6-12 ชั่วโมง 7. 12-24 ชั่วโมง 8. มากกว่า 1 วัน
ส่วนบริหารความเสี่ยง และ Risk-Co	12. บริษัทเรียกร้องความเสียหายได้ /ไม่ได้	บริษัทเรียกร้องความเสียหายได้ /ไม่ได้ มีให้เลือก ดังนี้ 1. No - บริษัทเรียกร้องความเสียหายไม่ได้ 2. Yes - บริษัทเรียกร้องความเสียหายได้ โดยระบุดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> • ให้ระบุจำนวนเงินที่เรียกร้อง/เรียกคืนได้จากผู้กระทำความผิดหรือบริษัทประกันภัย (หน่วย:บาท) • วันที่ได้รับเงินคืน (วัน/เดือน/ปี พ.ศ.) • ค่าใช้จ่ายในการเรียกร้อง/การดำเนินการเรียกคืน (หน่วย:บาท)
ส่วนบริหารความเสี่ยงและ Risk-Co	13. แนวทางป้องกันความเสียหาย	การดำเนินการเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.3.2 การรายงานข้อมูลความเสียหาย

1. ประเภทเหตุการณ์ที่ต้องมีการรายงาน

ให้ทุกหน่วยงานมีการรายงานรายงานความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน หรือดำเนินธุรกิจของ บสอ. (Actual Loss) หรือ รายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ใกล้จะเกิดขึ้น แต่ บสอ. สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ และไม่เกิดผลกระทบต่อบสอ. (Near – Missed)

2. ผู้รายงานความเสียหาย

2.1 ทุกหน่วยงานระดับส่วนงานแต่งตั้งผู้ประสานงานด้านบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Coordinator : Risk-Co) 1 ท่าน เพื่อเป็นตัวแทนทำหน้าที่ประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานร่วมกับส่วนบริหารความเสี่ยง โดย Risk-Co จะเป็นผู้รายงานความเสียหาย และส่วนบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้กับ Risk-Co

2.2 ให้ Risk-Co รายงานข้อมูลความเสียหายที่พบ ได้แก่ วันที่รายงาน วันที่เกิดเหตุการณ์ ผู้รายงาน ประเภทเหตุการณ์ รายละเอียดเหตุการณ์และสาเหตุที่เกิดเหตุการณ์อย่างละเอียด ส่วนที่ 2 ในขั้นตอนการแยกประเภทสาเหตุที่มาของความเสียหายและประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss event type) รวมทั้งการประเมินความเสียหายที่เป็นจำนวนเงิน โดยส่วนบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้บันทึกให้ข้อมูลในระบบ IAM Loss Data ให้

ตัวอย่างแบบรายงานที่ Risk-Co รายงานข้อมูลนำส่งให้ส่วนบริหารความเสี่ยง

ฝ่าย..... ส่วน..... เดือนที่รายงาน.....

การเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Loss Data)

หน่วยงานที่เกิดเหตุการณ์	ผู้แจ้งข้อมูล	วันที่เกิดเหตุการณ์ (วัน/เดือน/ปี พ.ศ.)	วันที่ตรวจพบเหตุการณ์ (วัน/เดือน/ปี พ.ศ.)	ประเภทรายงาน	รายละเอียดเหตุการณ์	สาเหตุ	ประเภทความเสี่ยงแบ่งตามสาเหตุที่มาของความเสียหาย	ประเภทของเหตุการณ์ ความเสียหาย	จำนวนความเสียหาย (บาท)	ระยะเวลาการทำงาน/ระบบงาน IT หยุดชะงัก	จำนวนที่เรียกข้อความเสียหายได้ (บาท)	แนวทางป้องกันความเสียหาย
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

ผู้รายงาน.....
วันที่.....

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน.....
วันที่.....

ตัวอย่างรูปแบบข้อมูลในระบบ IAM Loss Data

The screenshot shows a web-based form titled 'บันทึกเหตุการณ์ความเสียหาย' (Incident Reporting Form). The form is divided into several sections:

- >> บันทึกข้อมูลความเสียหาย (Incident Details):** Includes fields for 'เลขที่' (Number) with a '(New)' button, 'หน่วยงานที่เกิดเหตุการณ์' (Reporting Unit), 'วันที่เกิดเหตุการณ์' (Incident Date), and 'เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือใกล้จะเกิด' (Status).
- >> รายละเอียดเหตุการณ์ (Incident Details):** Includes 'รายละเอียด' (Description), 'สาเหตุ' (Cause), and 'ประเภทความเสี่ยงแบ่งตามสาเหตุที่มา' (Risk Category).
- >> บันทึกผลกระทบ (Impact):** Includes 'ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย Loss Event Type', 'ความเสียหายเป็นจำนวนเงิน' (Financial Loss: 0.00 บาท), and 'ระยะเวลาการทำงาน/ระบบงาน IT หยุด' (IT Downtime).
- >> บันทึกการเรียกคืนความเสียหาย (Recovery):** Includes 'วิธีเรียกข้อความเสียหายได้(V/N)' (Recovery Method) with options for 'จำนวนเงินที่เรียกข้อความได้' (0.00 บาท) and 'วันที่เริ่มเงิน' (Start Date), and 'ค่าใช้จ่ายในการเรียกคืน' (0.00 บาท).
- >> บันทึกแนวทางการดำเนินการเพื่อป้องกันการความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Prevention):** Includes 'แนวทางป้องกันความเสียหายที่มีให้เกิดขึ้นอีก' (Prevention Measures).
- ความเห็นส่วนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Comment):** A text area for additional notes.
- >> บันทึกความคืบหน้าการแก้ไข (Resolution Progress):** Includes 'ผู้รับผิดชอบ' (Responsible Person), 'วันที่เริ่มดำเนินการ' (21/12/2565), and 'วันที่ดำเนินการเสร็จ' (Completion Date).

On the right side of the form, there are two green buttons: 'แบบแบบรายงาน Loss Data' and 'แบบรายงานความคืบหน้า'.

5.3.3 ช่องทางการรายงานความถี่ในการรายงาน

1. ให้รายงานทุกเดือนหรือรายงานเมื่อพบว่ามีเหตุการณ์ความเสียหายเกิดขึ้นและในกรณีที่ในเดือนใดไม่พบเหตุการณ์ให้รายงานว่าไม่มีรายงานในเดือนนั้น ๆ ทั้งนี้ หากเป็นเหตุการณ์ที่พิจารณาแล้วมีความสำคัญให้รายงานส่วนบริหารความเสี่ยงทันที

2. ผู้ประสานงานด้านบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Coordinator : Risk-Co) รายงานข้อมูลความเสียหาย โดยทำรายงานตามแบบฟอร์มแนบและนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานลงนาม และนำส่งให้ส่วนบริหารความเสี่ยงฯทาง E-mail admin.rcs@iam-asset.co.th กรณีมีความเสียหายเกิดขึ้นให้นำส่งเอกสารฉบับจริงให้กับส่วนบริหารความเสี่ยงด้วย เพื่อที่ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ จะได้นำข้อมูลจากรายงานบันทึกในระบบ IAM-Loss Data และจัดเก็บเอกสารไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงต่อไป

5.3.4 การควบคุมและติดตาม

ส่วนบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการรวบรวมติดตามรายงานความเสียหายที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และแนวทางการแก้ไขนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงเพื่อทราบเป็นประจำทุกเดือน