



ประกาศบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด  
เรื่อง คู่มือบริหารความเสี่ยง บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยที่มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรและเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเสริมสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับผู้บริหารและบุคลากรของ บสอ. ทุกระดับ และเป็นการเสริมสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้ลดโอกาสหรือป้องกันความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 8 ประกอบกับข้อ 15 และข้อ 17 แห่งข้อบังคับบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยการบริหารกิจการภายใน พ.ศ. 2565 จึงประกาศใช้คู่มือบริหารความเสี่ยง บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด แทนท้ายประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2569

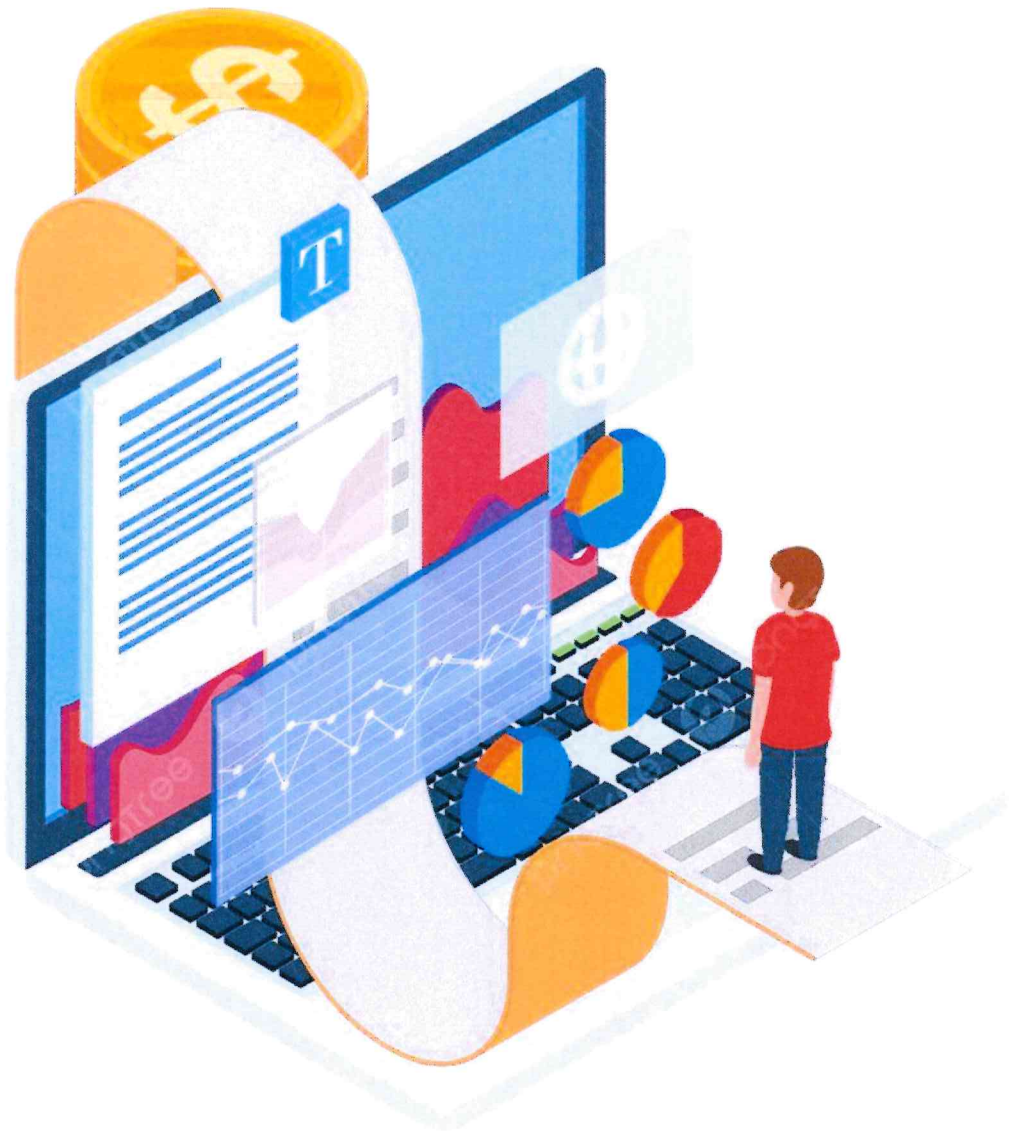
(นายธนวรรณ ธาธาธารงค์เกียรติ)

รักษาการแทนผู้จัดการ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

# คู่มือบริหารความเสี่ยง

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด



จัดทำโดย

ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

## คำนำ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีมาตรฐานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ทางสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดขึ้น จึงได้จัดให้มีคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น

คู่มือบริหารความเสี่ยง นี้ เป็นการนำคู่มือบริหารความเสี่ยงประจำปี 2568 มาทบทวนปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำพื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) และนำแนวทางและหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของ บสอ. เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เสริมสร้าง ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับผู้บริหารและบุคลากรของ บสอ. ทุกระดับ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานบริหารความเสี่ยงที่กำหนด รวมทั้ง เป็นการเสริมสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดโอกาสหรือป้องกันความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป



(นายธนวรรณ ธาธาธารงค์เกียรติ)

รักษาการแทนผู้จัดการ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข)
<b>บทที่ 1 บททั่วไป</b>	
1.1 ความเป็นมาและภาพรวมในการประกอบธุรกิจ .....	1
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร.....	2
1.3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรและการบริหารความเสี่ยง.....	3
1.4 กระบวนการทำ Value Creation และ Value Enhancement.....	6
<b>บทที่ 2 หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง</b>	
2.1 บทนำ.....	8
2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง.....	8
2.3 นิยามและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	9
2.4 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร .....	10
<b>บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง .....	12
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	16
3.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	16
<b>บทที่ 4 กระบวนการ และขั้นตอนบริหารความเสี่ยง</b>	
4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment).....	21
4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting).....	21
4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) .....	22
4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	24
4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses).....	29
4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) .....	31
4.7 การสื่อสารและสารสนเทศ (Information and Communication).....	32
4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring) .....	32
<b>ภาคผนวก กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง .....</b>	<b>33</b>

## บทที่ 1 บททั่วไป

### 1.1 ความเป็นมาและภาพรวมในการประกอบธุรกิจ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) ก่อตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2559 มีภารกิจหลักในแก้ไขปัญหาเฉพาะธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Financing : NPF) ในส่วนลูกหนี้ที่ไม่ใช่มุสลิม รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. เพื่อนำไปบริหารจัดการ จำหน่าย เจรจา แก้ไข ปรับโครงสร้างหนี้ เรียกเก็บหนี้ ด้วยมาตรการทางกฎหมายหรือดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมาย ทั้งนี้ บสอ. จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2561 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 500 ล้านบาท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น 100% มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง และมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแล

#### นโยบายการดำเนินงานของ บสอ.

##### ● นโยบายบูรณาการ (Governance Risk and Compliance : GRC)

บสอ. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จึงได้นำหลักการบูรณาการ GRC ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ (Compliance) มาใช้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม สามารถบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

##### ● นโยบายด้านการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF)

บสอ. ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของบริษัทโดยมุ่งเน้นการเจรจาและให้คำปรึกษาด้านการปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันในการแก้ปัญหาหนี้ ด้อยคุณภาพเป็นอันดับแรก โดยคำนึงถึงศักยภาพ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ ควบคู่ไปกับการดำเนินคดีความ บังคับคดี ตามขั้นตอนทางกฎหมาย เพื่อให้ได้รับชำระเงินสดคืนอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจให้ลูกหนี้ไม่กลับมาเป็นหนี้ด้อยคุณภาพอีกในอนาคต ผ่านกิจกรรมโครงการต่าง ๆ อาทิ การเสริมสร้างความรู้ด้านการปรับโครงสร้างหนี้ การเชื่อมโยงจับคู่ธุรกิจ เป็นต้น เพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด

##### ● นโยบายด้านการบริหารทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

บสอ. มีนโยบายปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายให้อยู่ในสถานะที่เหมาะสม พร้อมสำหรับการจำหน่ายและทยอยขายทรัพย์สินรอการขายเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับเงินสดคืนอย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับการให้ความรู้และคำปรึกษาด้านการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิ่งหาริมทรัพย์เพื่อสร้างโอกาสในการทำกำไรและเสริมสร้างความมั่งคั่งทางธุรกิจแก่ผู้สนใจทั่วไป โดยใช้แผนการตลาดที่เน้นการเจาะเข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อโดยตรง เช่น การติดตั้งป้ายประกาศขายพร้อมสำรวจความต้องการซื้อทรัพย์สินของผู้อยู่อาศัยในพื้นที่

และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อให้เกิดการรับรู้ และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น การออกบูธตามแหล่งชุมชน ได้แก่ อาคารสำนักงานและศูนย์การค้า เป็นต้น รวมทั้งการปรับปรุงแบบ การนำเสนอขายโดยใช้เครื่องมือประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์มากยิ่งขึ้น สำหรับทรัพย์สินที่อยู่ในต่างจังหวัด

บสอ. ได้เน้นทำการตลาดในพื้นที่เป็นสำคัญด้วยการสร้างเครือข่ายกับข้าราชการ นักธุรกิจ นายหน้า นักลงทุน และผู้อยู่อาศัยในชุมชน เพื่อให้เกิดการแนะนำในการซื้อทรัพย์สิน

- **นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

บสอ. มุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ศักยภาพและทักษะการทำงานที่เหมาะสม อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่ ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทด้วยความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังรวมถึงการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน บสอ. ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการลาออกลดลงด้วย

- **นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาาระบบสารสนเทศระบบบริหารสินทรัพย์**

บสอ. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับระบบงานในธุรกิจบริหารสินทรัพย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ซึ่ง บสอ. มีความจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลในการดำเนินงานที่เป็นศูนย์กลางเดียวกัน เพื่อลดความผิดพลาด ในการบริหารจัดการข้อมูล โดยใช้ระบบโปรแกรมงานบริหารสินทรัพย์ที่มีมาตรฐานเป็นไปตามที่ ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งสามารถรายงานข้อมูลการดำเนินงานของ บสอ. ให้กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ หน่วยงานอื่น ๆ ได้ตามที่กำหนดในระบบงานบริหารสินทรัพย์ และเพื่อการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และ ส่งเสริมกระบวนการทำงานบริหารสินทรัพย์ และการให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตอบสนองต่อนโยบาย Digital Transformation 4.0 ของกระทรวงการคลัง

- **นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม**

บสอ. มีนโยบายเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้ลูกหนี้มีความเข้มแข็งทางธุรกิจ ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องและไม่กลับมาเป็นหนี้ด้วยคุณภาพอีกในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจควบคู่ไป กับการเสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจและทางสังคมให้กับลูกหนี้และผู้ด้อยโอกาส ภายใต้แนวคิด “We will make it through” ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่าย เสริมสร้างความรู้ด้านธุรกิจ การต่อยอด และ ฝึกอาชีพ เป็นต้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมไทยต่อไป

## 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ”

- **พันธกิจ (Mission)**

- เพื่อให้หนี้ด้วยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้รับการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา และได้รับช้อยุดอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยและ สัมฤทธิ์ผลตามที่นโยบายกำหนด

- เพื่อให้บริษัทฯ สามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยตามสัญญาที่กำหนด

- เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน เพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด

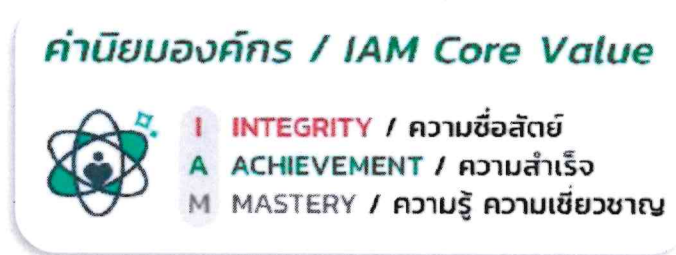
- เพื่อเสริมสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ การติดตามหนี้ทางกฎหมาย รวมทั้งการดำเนินคดีและบังคับคดีอย่างมีประสิทธิภาพ

- **ปรัชญาองค์กร (Philosophy)**

“ยึดมั่น แน่วแน่ในการร่วมคิด ร่วมฝ่าฟันอุปสรรคไปกับลูกค้าในการพลิกวิกฤตสู่ความสำเร็จ”

- **ค่านิยมองค์กร (Core Value)**

“ซื่อสัตย์ มุ่งมั่นทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายองค์กร”



### 1.3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรและการบริหารความเสี่ยง

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัลเพื่อเร่งรัดการเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสด (Enforce Digitize Process)**

บสอ.ให้ความสำคัญในการยกระดับกระบวนการ ทั้งในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ผ่านการยกระดับกระบวนการในการติดตามลูกหนี้รายใหญ่และรายย่อยที่มีหลักประกัน และการบริการจัดการ Outsource อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์จากการรับชำระหนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และการยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย การปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มช่องทางในการจำหน่าย และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อให้มี Cash Collection จากการจำหน่ายสินทรัพย์รอการขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ และการพัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบูรณาการกระบวนการสำคัญ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และลดการดำเนินงานในรูปแบบ Manual ทั้งนี้ในการดำเนินงานในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อบรรลุผลลัพธ์ซึ่ง คือ ผลประกอบการขององค์กรที่ดีขึ้น และสามารถใช้คืนหนี้ตัวสัญญา ธอท. ได้ภายในระยะเวลาที่ บสอ. คาดการณ์

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Enterprise Image)**

บสอ. มุ่งเน้นการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นการปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงบทบาท และภารกิจของ บสอ. โดยสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมตรงกับพฤติกรรม การรับสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งการดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อพัฒนาต่อยอดและเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร (Enhanced Core Business Enablers)**

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Core Competency ที่เป็นข้อได้เปรียบ คือ โครงสร้างการทำงาน ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และความพร้อมด้านระบบดิจิทัลขององค์กร ที่จะส่งผลให้ บสอ. มีโอกาสทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น รวมถึงยังมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน และมีความสามารถในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้ บสอ. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและในอนาคต การแข่งขัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยผ่านเครื่องมือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalogy: DT) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็น Enablers ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ในช่วงแรก ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการบริหารทุนมนุษย์

# ตัวอย่างการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนบริหารความเสี่ยง

แผนยุทธศาสตร์

**SO1** ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัลเพื่อเร่งรัดการเปลี่ยน  
สินทรัพย์ให้เป็นเงินสด (Enforce Digitize Process)

- S1 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้
- S2 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร NPA
- S3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ
- S4 พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ

**SO2** พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย (Enterprise Image)

- S5 การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร
- S6 การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใสและยั่งยืน
- S7 การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**SO3** ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร  
(Enhanced Core Business Enablers)

- S8 ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้
- S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- S10 พัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)
- S11 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

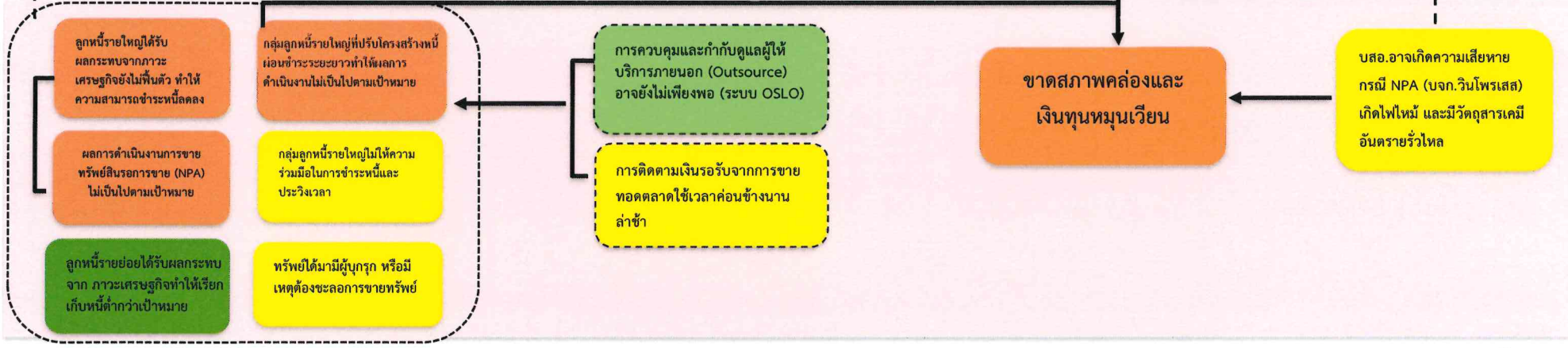
GOALS

- 1. เงินสดที่รับจากการชำระหนี้และการขาย NPA
- 2. อัตราการรับชำระหนี้ต่อมูลค่าทางบัญชี
- 3. รายได้จากการดำเนินงาน
- 4. การชำระตัวสัญญาใช้เงิน
- 5. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย
- 6. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน

- 1. ระดับความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2. Corporate Brand Image
- 3. ผลประเมิน ITA

- 1. ผลประเมิน Competency สำคัญ
- 2. ความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก
- 3. ระดับความสำเร็จในการทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 4. ระดับความสำเร็จในการเตรียมการเพื่อรองรับ Core Business Enablers

แผนบริหารความเสี่ยง



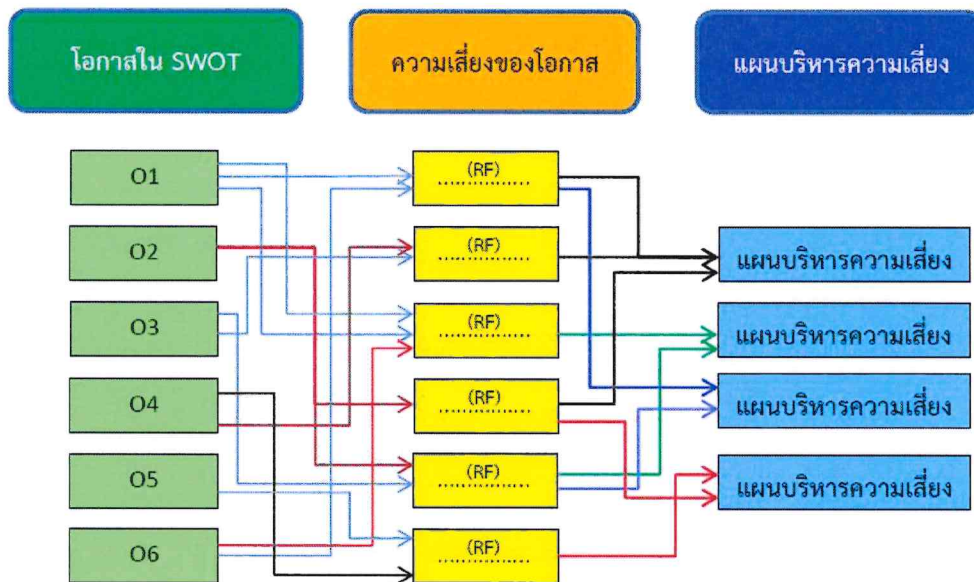
## 1.4 กระบวนการทำ Value Creation และ Value Enhancement

1.4.1 Value Creation คือ การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร มีความหมาย 2 ประการ ดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

2) การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunity : O) ใน SWOT ขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของโอกาสทั้งหมด แล้วนำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงของโอกาสที่ลดลงดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นด้วยการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว



1.4.2 Value Enhancement คือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หมายความว่า กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่าย ที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหาร ความเสี่ยง เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้อง จัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drive) เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คือการวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางการเงินในอนาคตว่าจะเติบโตเท่าใด เติบโตจากแหล่งรายได้ประเภทใด เติบโตจำนวนเท่าใด และจะมีการบริหารจัดการเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างไร จากนั้นจึงบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนเป้าหมายนั้น ๆ เช่น การเรียกเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1.4.3 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร สรุปดังนี้

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยงจากโอกาส (Opportunity) ใน SWOT เพื่อกำหนดเป็น Risk Universe
- 2) นำ Risk Universe ประเมินผ่านหลักเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเสี่ยงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 3. กระบวนการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดความเสี่ยงโอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Value Enhancement) โดยความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ต้องระบุมาจากโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร
- 3) จัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง (เกณฑ์ประเมินโอกาสและเกณฑ์ประเมินผลกระทบ) ของความเสี่ยงโอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยเกณฑ์ประเมินโอกาสอาจจากใช้ฐานข้อมูลที่เคยเกิดขึ้นหลัง และ/หรือเปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้าของการดำเนินงานและเกณฑ์ประเมินผลกระทบใช้ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์องค์กร
- 4) ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ ต่ำ) และระบุสาเหตุของความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร
- 5) กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับรวมถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) หากมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงพอต้องจัดทำกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation Plan)
- 6) เสนอคณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบและถ่ายทอดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อนำไปปฏิบัติ
- 7) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจนสามารถลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
- 8) ผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายสามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Value Enhancement) ทั้งด้านการเงินและด้านไม่ใช่การเงิน

## บทที่ 2

### หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

#### 2.1 บทนำ

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของบริษัทที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน เช่น การวางระบบการทำงานในทุกหน่วยงานให้มีความเชื่อมโยงกัน และการทบทวน ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายภายในบริษัทให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้ง เร่งพัฒนาระบบบริหารสินทรัพย์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น ส่วนความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหลายหน่วยงาน การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงในเชิงลบที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัท

บสอ. ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพราะนอกจากการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะสนับสนุนให้องค์กร สามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการได้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึง อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง โดยนำกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management Integrate Framework) ตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ภายในองค์กรของ บสอ.

#### 2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นกระบวนการที่ออกแบบเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร และให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้ ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีกระบวนการประเมินความเสี่ยง การเลือกวิธีการจัดการ ตลอดจนการควบคุมความเสี่ยงอย่างมีระบบ ดังนั้น ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กรในทุกชั้นตอน จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงาน ทุกคนเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแล การปฏิบัติงานจึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.2.1 เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าใจ ถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2.2.2 เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ต่อองค์กรในทุกด้าน รวมทั้งมีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

2.2.3 เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสารในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กร

## 2.3 นิยามและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

**2.3.1 ความเสี่ยง (Risk)** หมายความว่า เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายให้กับบริษัท ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น กระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงบริษัท เป็นต้น หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท

**2.3.2 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management)** หมายความว่า กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ พนักงานระดับบริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนในบริษัท เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**2.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายความว่า การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้ สามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายนอก และปัจจัยเสี่ยงภายในบริษัท

1) **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)** หมายความว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2) **ผลกระทบ (Impact)** หมายความว่า ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

**2.3.4 ระดับของความเสี่ยง (Level of Risk)** หมายความว่า สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

**2.3.5 ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** หมายความว่า ช่วงความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Assessment) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**2.3.6 กิจกรรมการควบคุม (Activities Contra)** หมายความว่า การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**2.3.7 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** หมายความว่า พนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการที่อาจเกิดความเสี่ยง หรือเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับความเสี่ยง โดยตรงมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

**2.3.8 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายความว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ หรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่ทำให้ทราบว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร

**2.3.9 โอกาส (Opportunity)** หมายความว่า เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

**2.3.10 ค่าตัวชี้วัด (Key Risk Indicator (KRI))** หมายความว่า ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือเหตุการณ์ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะ

ได้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้

## 2.4 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

**2.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม หรือเกิดจากปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแล บสอ. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

**2.4.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)** หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหายที่มีสาเหตุมาจากการควบคุมที่ไม่เพียงพอ และขาดการกำกับดูแลที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน คน ระบบงาน และส่งผลกระทบต่อรายได้ เช่น การไม่มีระเบียบปฏิบัติงานที่รัดกุมทำให้เกิดการทุจริตหรือการหยุดชะงักหรือขัดข้องของระบบงานภายใน ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานล่าช้า หรือหยุดชะงัก ทั้งนี้ รวมถึงความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี-สารสนเทศ ที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลหรือเครือข่าย หรือนำข้อมูลไปใช้โดยไม่มีอำนาจหน้าที่ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่ถูกต้องของข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจถูกเปลี่ยนแปลงโดยบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีการบันทึกข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และการแสดงผลข้อมูลผิดพลาด รวมทั้งความเสี่ยงที่สามารถเข้าใช้ข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง มีการหยุดชะงักไม่พร้อมใช้งาน โดยอาจเกิดจากการควบคุมระบบหรือการสำรองข้อมูลไม่เพียงพอ

**2.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายความว่า ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานทางบัญชี การตั้งสำรอง และรายงานทางการเงิน รวมทั้ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงที่เกิดจากการด้อยค่าของสินทรัพย์จากการเปลี่ยนแปลงราคาของสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน หรือสินทรัพย์เพื่อรอจำหน่าย (NPA)

**2.4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C)** หมายความว่า ความเสี่ยงจากการละเมิด หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่กำกับดูแล บสอ. เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เป็นต้น

**2.4.5 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Risk) (Environmental, Social, and Governance Risks)** หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลขององค์กร ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้

1) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risks) หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการปล่อยมลพิษ ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ความเสียหายต่อทรัพย์สิน การหยุดชะงักของการผลิต หรือความสูญเสียทางการเงิน

2) ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risks) หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทางสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ความผันผวนทางการเมือง หรือความขัดแย้งทางสังคม ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น การสูญเสียลูกค้า การขาดแคลนแรงงาน หรือความสูญเสียทางชื่อเสียง

3) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Governance Risks) หมายความว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น การสูญเสียความน่าเชื่อถือ การดำเนินคดี หรือความสูญเสียทางธุรกิจ

อย่างไรก็ดี ESG Risks มีความสำคัญต่อองค์กร การลดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน การระบุและจัดการกับ ESG Risks จะช่วยให้องค์กรสามารถลดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ และยังเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า คู่ค้า และนักลงทุน ซึ่งอาจนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงสร้างคุณค่าในระยะยาว ให้กับองค์กรและสังคม

### บทที่ 3

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

### 3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บสอ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการป้องกันและลดโอกาสความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุผลเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง องค์กรครอบคลุม ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น บสอ. จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

8 องค์ประกอบ



ระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

#### 1) องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

ให้กำหนดสภาพแวดล้อมภายในบริษัทให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในบริษัทต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของบริษัท และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

#### 2) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ให้กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

#### 3) องค์ประกอบที่ 3 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

จัดให้มีการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งโอกาสและความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทและต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อใช้ในการพิจารณาระบุเหตุการณ์ โดยต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นส่วนประกอบสำคัญของการประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

#### 4) องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ให้มีการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยง จะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้น สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงหน่วยงาน

5) องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังจากการประเมินความเสี่ยงบริษัทต้องมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยแนวทางตอบสนองความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

6) องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ให้มีกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ การจัดประเภทกิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทให้สอดคล้องกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมด้านการบริหาร และการควบคุมเพื่อแก้ไข

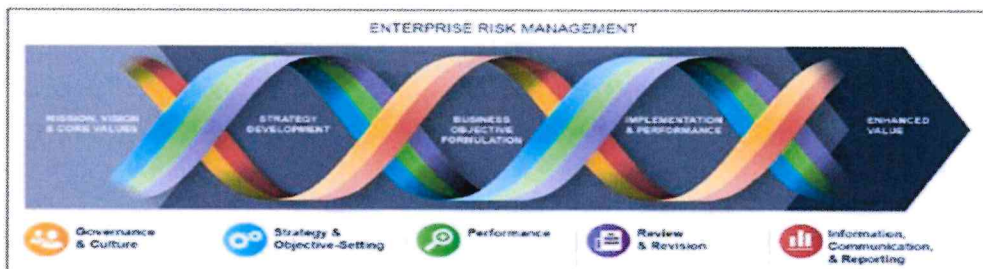
7) องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information And Communication)

ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดให้มีระบบสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนอง ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการสื่อสารให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

8) องค์ประกอบที่ 8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล

ขณะเดียวกัน บสอ. ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017 เพื่อรองรับการประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน (ดังแสดงในรูปภาพด้านล่าง) ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยในการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ดำเนินการควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 ทำงานสอดคล้องไปกับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร ขั้นตอนการนำไปใช้ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้น ให้กับองค์กร ดังนี้

- (1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) 5 องค์ประกอบ ได้แก่
  - ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight)
  - จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)
  - กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)
  - แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)
  - ดึงดูด พัฒนาและรักษา บุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
- (2) กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) 4 องค์ประกอบ ได้แก่
  - วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)
  - กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)
  - ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)
  - กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)
- (3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 5 องค์ประกอบ ได้แก่
  - ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)
  - ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)
  - จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)
  - นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses)
  - พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)
- (4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) 3 องค์ประกอบ ได้แก่
  - ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)
  - สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)
  - พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)
- (5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) 3 องค์ประกอบ ได้แก่
  - ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)
  - สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)
  - รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

3.1.2 บริษัทแบ่งประเภทความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) รวมถึงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and communication Risk)
- 3) ด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Risk) (Environmental, Social, and Governance Risks)

3.1.3 ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทต้องได้รับการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1) ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
- 2) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- 3) จัดการความเสี่ยงและจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมให้สอดคล้องตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
- 4) ให้มีการติดตามกำกับดูแลและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงของบริษัทได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

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

3.1.5 ให้รายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง และสถานะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบสม่ำเสมอ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และในกรณีที่ปรากฏความเสี่ยงอันมีนัยสำคัญ ให้รายงานความเสี่ยงสำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยงขององค์กร และข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดการความเสี่ยง รายงานความคืบหน้า และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบโดยมิชักช้า

3.1.6 ให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท และมีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และธุรกิจของบริษัทที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป

3.1.7 ให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ พนักงานระดับบริหาร พนักงาน และลูกจ้าง สามารถดำเนินการตามกรอบนโยบายบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3.1.8 ให้มีกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กรมีช่องทางการแจ้งเบาะแส หรือข้อร้องเรียนและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับแจ้งเบาะแสหรือรับเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงการรักษาความลับ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้แจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนได้รับความคุ้มครอง รวมทั้งมีกระบวนการดำเนินการ เมื่อได้รับการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน เพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.9 ให้มีระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ใช้เป็นเครื่องมือช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีมาตรการป้องกัน และลดผลกระทบก่อนเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

3.1.10 ให้มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการ โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

3.1.11 ให้มีระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับควบคุม รวมทั้งจัดให้มีการสอบทานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือและวิธีปฏิบัติ

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

### 3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บสอ. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลและรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง และมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของ บสอ. รวมทั้งมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ บสอ. ยังได้นำกลไกการป้องกันความเสี่ยง ตามแนวปฏิบัติสากล Three Line of Defense โดยหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense) มีการแบ่งหน้าที่ และตรวจสอบกันอย่างเหมาะสม 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"> <li>1. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ</li> <li>2. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีกลไกในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิผล</li> </ol>
คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนด ทบทวน และให้ความเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลยุทธ์แผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์</li> </ol>

คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>และสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนธุรกิจของบริษัท ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นและอนุมัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. ติดตามการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และกำกับการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>3. ดูแลและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการเสนอวิธีป้องกันและวิธีลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท</li> <li>4. ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม</li> <li>5. ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อมั่นใจว่าบริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจของบริษัท</li> <li>6. รายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายงานความคืบหน้าในการกำกับความเสี่ยง และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท</li> <li>7. สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานในงานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำคัญกับคณะกรรมการตรวจสอบ</li> <li>8. ติดตามและผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เรื่อง การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>9. ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ การปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และหลักเกณฑ์(Compliance) รวมถึงการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคณะกรรมการหรือคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ชุดย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร</li> <li>10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย</li> </ol>

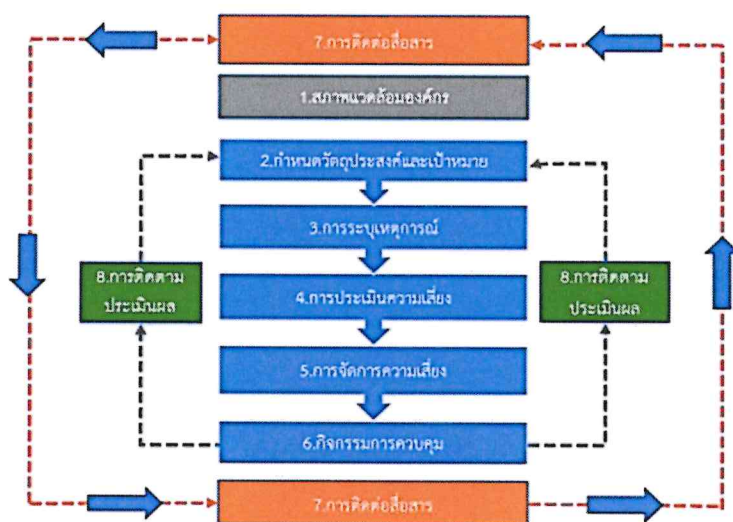
คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสม รวมทั้งสอบทานประสิทธิภาพของระบบงาน และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนผลการดำเนินการติดตามของฝ่ายบริหาร ซึ่งรวมทั้งการให้คุณให้โทษของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ</li> <li>2. สอบถามถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญ ตลอดจนวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดน้อยลงจากฝ่ายจัดการ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี</li> <li>3. รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน</li> </ol>
ผู้จัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>2. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> </ol>
พนักงานระดับบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>2. กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ</li> <li>3. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ</li> <li>4. ให้ความร่วมมือในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) การปฏิบัติภารกิจของส่วนบริหารความเสี่ยงฯ สำนักตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
พนักงานและลูกจ้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประเมินความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชารับทราบตามลำดับชั้น</li> <li>2. มีส่วนเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ</li> </ol>
ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ</li> <li>3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท</li> <li>4. จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

## บทที่ 4 กระบวนการ และขั้นตอนบริหารความเสี่ยง

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

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (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 วิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อที่จะได้หาแนวทางและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ บสอ. ยอมรับได้ และให้มีกระบวนการในการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน และจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในทุกกระบวนการ รวมทั้งมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ บสอ.

#### 4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดย บสอ. ได้จัดให้มีองค์ประกอบที่แสดงถึงการให้การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีนโยบายบริหารความเสี่ยง และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และจัดโครงสร้างองค์กรให้มีส่วนงานบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้มีสายการรายงานความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยรายละเอียดได้กล่าวไว้ในส่วนที่ 3

#### 4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

บสอ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยมีการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานภายใน บสอ. เข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานของ บสอ. ดังนั้นในระดับฝ่ายงานจึงควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร และควรมีการสื่อสารให้ทุกคนในฝ่ายงานของตนเองได้เข้าใจตรงกันเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้นำหลักการ SMART มาเป็นแนวทางในดำเนินการ ดังนี้

<b>Specific</b>	มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
<b>Measurable</b>	สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้
<b>Achievable</b>	มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
<b>Realistic</b>	สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายในสถานการณ์ปกติ
<b>Timeliness</b>	สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

##### ● ตัวอย่าง 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามหลักการ SMART

- จัดทำแผนการปรับโครงสร้างหนี้ลูกหนี้รายใหญ่นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ครบทุกราย (174 ราย) ภายในปี 2565

##### ● ตัวอย่าง 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นไปตามหลักการ SMART

- จัดทำแผนการปรับโครงสร้างหนี้ลูกหนี้รายใหญ่นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ได้มากที่สุด

จากตัวอย่างที่ 2 จะเห็นได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เพราะไม่ทราบจะทำการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งหมดกี่ราย ทำให้ไม่สามารถวัดผลได้ว่าการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และจะกระทำภายใต้กรอบการดำเนินให้เสร็จเมื่อใด จึงเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่สามารถวัดผลได้

### 4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่ระบุเป็นจำนวนเงิน และไม่สามารถระบุเป็นจำนวนเงินได้ หรือเป็นเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะเป็นการลดโอกาส หรือความล้มเหลวที่จะทำให้ บสอ. จะไม่บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ในการระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจน หรือมีนัยสำคัญ หรืออาจเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย แต่หากเกิดขึ้นจะมีความเสียหายมาก หรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ บสอ. ก่อน โดยในการระบุค้นหาความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ชุดยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ

#### 4.3.1 ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง

- 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร
- 2) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง
- 3) ข้อสังเกตความเห็นจากหน่วยงานกำกับดูแลบริษัท เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลัง
- 4) ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อทบทวน กำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม
- 5) รายงานที่ตรวจพบของส่วนกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- 6) รายงานที่ตรวจพบของสำนักตรวจสอบภายใน
- 7) รายงานการทุจริต
- 8) ความเสี่ยงที่ตัวชี้วัดส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 9) รายงานที่ต้องส่งต่อหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทที่เกินกำหนดระยะเวลาส่ง Overdue
- 10) การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) ที่ตรวจพบความเสี่ยงสูงและค่อนข้างสูงตาม IAM Risk Map
- 11) การประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk Control Self Assessment: RCSA)
- 12) รายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)

#### 4.3.2 การรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด (Risk Universe)

บสอ. ทำการรวบรวม ประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดขององค์กร ในระดับสายงานและระดับองค์กรทุกปี โดย ทุกส่วนงานจะต้องดำเนินการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดของส่วนงาน และรวบรวมคัดเลือกเป็นระดับสายงาน (Risk Universe ของสายงาน) จากนั้น จะพิจารณาร่วมกับส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมดขององค์กร (Risk Universe ขององค์กร) นำมาประเมินระดับความสำคัญ คัดเลือกและจัดทำเป็นความเสี่ยงองค์กร เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่อไป

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด (Risk Universe)

Risk Universe

ลำดับ	ที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท (S,O,F,C, ESG)	การประเมินความเสี่ยงของการ			รวมคะแนน	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร 2568 (Y/N)	ส่วนงาน
				ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม	การติดตามและรายงาน			
1	วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ เจริญศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด	การเรียกเก็บหนี้ของลูกหนี้รายใหญ่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	2	3	3	8	Y	ปรับโครงสร้างหนี้รายใหญ่
2	วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ เจริญศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด	การจำหน่าย NPA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	1	3	4	8	Y	ส่วนจำหน่ายทรัพย์สิน
3	SO1 ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล	การพัฒนาจำนวนช่องทางจำหน่ายทรัพย์สิน NPA มีความล่าช้า	S	5	3	3	11	N	ส่วนจำหน่ายทรัพย์สิน
4	ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อทบทวน	การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ยังไม่เพียงพอ	O	3	2	3	8	Y	ฝ่ายกฎหมายและงานคดี
5	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง	บสอ. ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน	F	1	1	1	3	Y	ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ
6	รายงานข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)	บสอ.อาจเกิดความเสียหายกรณี NPA (บจก.วินโปรเสส) เกิดเพลิงไหม้และมีวัสดุสารเคมีอันตรายรั่วไหล	ESG	1	1	4	6	Y	ส่วนพัฒนาทรัพย์สิน
7	รายงานที่ต้องส่งต่อหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทที่เกินกำหนดระยะเวลาส่ง (Overdue)	มีการนำส่งรายการอนุมัติล่าช้าทำให้น่าส่งกรมสรรพากรเกินระยะเวลาที่กำหนด	O	4	4	4	12	N	ส่วนบัญชี

4.3.3 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่

การพิจารณาให้คะแนนใน 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน

โดยหากมีคะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 9 คะแนน จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงเพียงพอ ไม่เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (N) หากคะแนนรวมน้อยกว่า 9 คะแนนหรือมีผลการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งน้อยกว่า 3 คะแนน ถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงไม่เพียงพอ จะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
คะแนน	ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	ด้านมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่	ด้านติดตามผลและการรายงาน
1	ต่ำมาก	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก หรือเทียบเท่า KPI ระดับ 1	ยังไม่มีการควบคุม/มีการควบคุมแต่ยังไม่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลและรายงาน
2	ต่ำ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย หรือเทียบเท่า KPI ระดับ 2	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการติดตามผลแต่ไม่มีการรายงาน
3	ปานกลาง (เป็นระบบ)	เป็นไปตามเป้าหมายหรือเทียบเท่า KPI ระดับ	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	มีการติดตามผลและรายงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อรับทราบ
4	สูง (บูรณาการ)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย หรือเทียบเท่า KPI ระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงานและมีการทบทวนการควบคุมอยู่เสมอ	มีการติดตามผลและรายงาน แก่ผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมแผนที่จะดำเนินการต่อไป
5	สูงมาก (ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด)	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก หรือเทียบเท่า KPI ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของหน่วยงาน หรือมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	มีการติดตามผลและรายงานแผนดำเนินการเพิ่มเติมและรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

#### 4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

**4.4.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น อาจใช้ข้อมูลที่ผ่านมากำหนดอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นหรือจากข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ของผู้ประเมิน หรือของเจ้าของความเสี่ยงมากำหนดเป็นเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น อาจใช้ความถี่ในโอกาสเกิด หรือใช้เปอร์เซ็นต์ของโอกาสที่จะเกิด

### 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

**4.4.2 ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)** หมายความว่า ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมูลค่าความเสียหายมีนัยสำคัญต่อเป้าหมายในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่น ๆ ซึ่งสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้
- 2) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ บสอ.
- 3) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของ บสอ. ไม่ว่าจะเป็ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 4) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของ บสอ.
- 5) ผลกระทบที่จะทำให้ บสอ. ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

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

### 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 มากกว่า 30%
ด้านการเงิน	เกิดความเสียหายไม่เกิน 10,000 บาท	เกิดความเสียหาย 10,001-50,000 บาท	เกิดความเสียหาย 50,001-100,000 บาท	เกิดความเสียหาย 100,001-200,000 บาท	เกิดความเสียหายมากกว่า 200,000 บาท
		เกิดความเสียหาย ≤ 50 ลบ.	เกิดความเสียหาย > 50 - 100 ลบ.	เกิดความเสียหาย > 100 - 150 ลบ.	เกิดความเสียหาย > 150 - 200 ลบ.
ด้านความต่อเนื่องในการทำงาน	กระบวนการทำงานไม่หยุดชะงัก	มีผลกระทบให้หยุดการทำงานไม่ถึง 4 ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงาน 5-24 ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงาน 24-36 ชม.	มีผลกระทบให้หยุดการทำงานมากกว่า 36 ชม.

#### 4.4.3 ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

หมายความว่า ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยง ได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกันดังนี้

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

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 ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัว ทำให้รายได้อาจต่ำกว่าเป้าหมาย	1	2	2
S2 การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายใหญ่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	RF63004 ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจไม่ฟื้นตัว ทำให้ความสามารถชำระหนี้ลดลงส่งผลให้เรียกเก็บหนี้ได้ต่ำกว่า	3	4	12
	RF63007 กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่ปรับโครงสร้างหนี้ผ่อนชำระหนี้ระยะยาวทำให้ Cash in Flow ไม่พอชำระหนี้ด้วยสัญญาใช้เงิน	3	4	12
	RF63008 กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้และประวิงเวลา	2	3	6
S3 การขายทรัพย์สินหรือการขาย (NPA) อาจต่ำกว่าเป้าหมาย	RF64005 ทรัพย์สินได้มีผู้บุกรุก หรือมีเหตุต้องชะลอการขายทรัพย์สิน	3	4	12
	RF65001 ผลการดำเนินงานการขายทรัพย์สินหรือการขาย (NPA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	9
O2 การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน	RF64006 การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน	2	3	6
O3 การส่งมอบงานที่ไม่ไปตามคำสั่ง และการเบิกจ่ายค่าวิชาชีพที่ยังไม่สะท้อนถึง Cost & Benefit ทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อน	RF65004 การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ยังไม่เพียงพอ	2	2	4

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม		
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง
F1 ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน	RF64007 1. บสอ. ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐหรือได้รับเงินอุดหนุนต่ำกว่าประมาณการ 2. การเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้รายใหญ่ต่ำกว่าประมาณการจะทำให้ขาดสภาพคล่องรุนแรง	4	3	12
ESG1 อาจเกิดความเสียหายกรณี NPA (บจก. วินโพรเสส) เกิดเพลิงไหม้และมีวัสดุสารเคมีอันตรายรั่วไหล	RF67001 บสอ. อาจเกิดความเสียหายกรณี NPA (บจก.วินโพรเสส) เกิดเพลิงไหม้และมีวัสดุสารเคมีอันตรายรั่วไหล	4	2	8

- **การวิเคราะห์ความเสี่ยง**

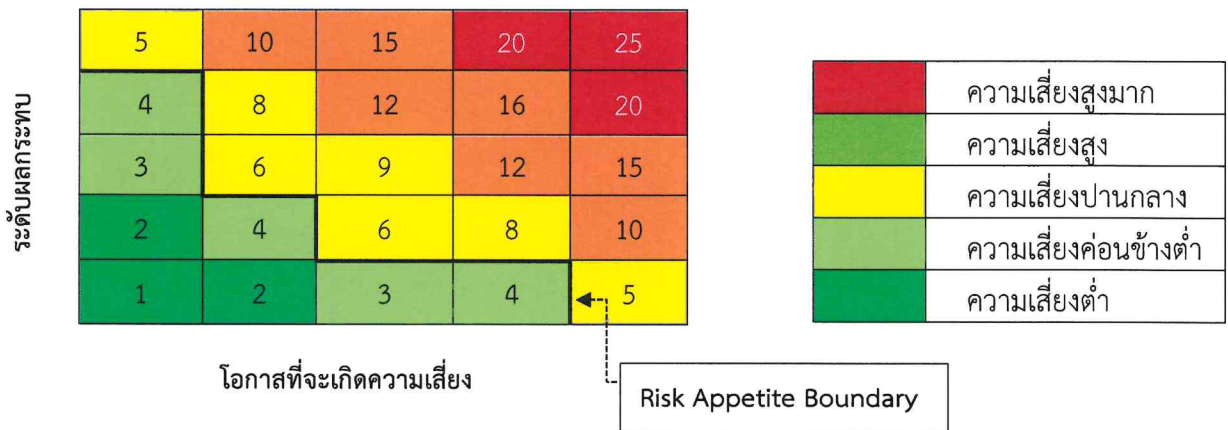
หลังจากที่มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแล้วในขั้นตอนต่อไป คือ ต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการเป็นลำดับแรก และความเสี่ยงใดควรจัดการเป็นลำดับต่อไป

- **การจัดลำดับระดับความเสี่ยง**

บสอ. ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาสxผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยง แบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ โดยระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากจะต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับ ที่พอยอมรับได้ในลำดับแรก ส่วนระดับความเสี่ยงปานกลาง 5-9 แม้ว่าอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปสู่ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น ซึ่งจากตัวอย่างเห็นได้ว่าทุกปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง 10-16 คะแนน โดยมีแนวทางและมีวิธีการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

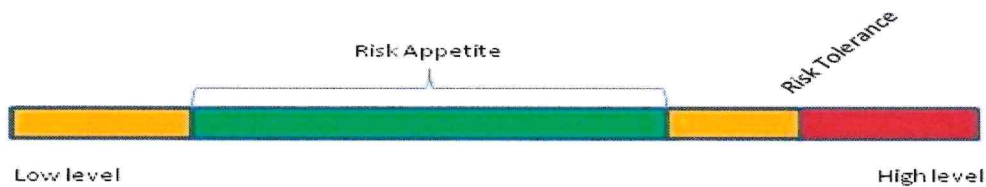
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17-25	จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10-16	ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5-9	ระดับที่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น
ค่อนข้างต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานกำหนด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

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

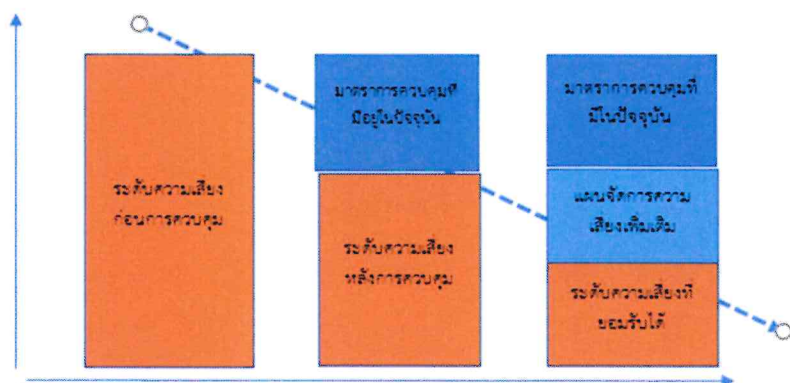


- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

บสอ. กำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในมุมมองของเป้าประสงค์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร ไว้ที่ระดับ 3 โดยพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะยาว) ตามเป้าหมายตัวชี้วัดองค์กร



- การประเมินทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมและระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม
- บสอ. จัดให้มีการพิจารณาระดับความเสี่ยงก่อนมีการควบคุม โดยพิจารณาถึงมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถลดความเสี่ยงโดยความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ (Residual Risk) ลงมาในระดับที่พออนุมัติหรือยัง แต่ถ้า Residual Risk ยังสูงกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถอธิบายตามแผนภาพ ดังนี้



ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

#### 4.5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะต้องมีการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงนั้น โดยสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือหลายกลยุทธ์ รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ใช้หลักเกณฑ์ 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

**4.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) :** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง

**4.5.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) :** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลด ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำ ประกันภัย การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

**4.5.3 การควบคุมความเสี่ยง (Treat) :** เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk โดยปรับเปลี่ยนการทำงาน หรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การ ปรับวิธีการทำงาน กำหนดมาตรการ ติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการให้ความรู้แก่ พนักงาน เป็นต้น

**4.5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Take) :** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการเลือกใช้ กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใด เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือนั้นอยู่ใน ระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการที่จะลดความเสี่ยงนั้นมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความ เสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็น ต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้น ๆ เปรียบเทียบ กับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ และเมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการกับ ความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้วเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ สามารถติดตาม และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถ เลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน

#### • ตัวอย่างการพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การ จัดการ	คำอธิบายวิธีจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์
RF64006 การติดตาม เงินรอรับจาก การขาย ทอดตลาดใช้ เวลาค่อนข้าง นาน	1. หลีกเลี่ยงความ เสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถใช้วิธีหลีกเลี่ยงได้	-	-
	2. การถ่ายโอน ความเสี่ยง (Transfer)	สามารถเลือกวิธีถ่ายโอนความ เสี่ยงโดยว่าจ้าง Outsource ให้ดำเนินการแทนได้	มีต้นทุนการ ดำเนินงานสูง กว่าวิธีอื่น	เรียกเก็บหนี้โดย ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ สามารถเรียกเก็บ หนี้ได้เร็วขึ้น

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการ	คำอธิบายวิธีจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์
	3. การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนติดตามโดยให้แยกลูกหนี้ตามปีที่ขายได้และทำแผนติดตามกลุ่มตามปีที่ขายได้และรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทุกเดือน	ต้นทุนต่ำวิธีอื่น	ไม่มีต้นทุนในการว่าจ้าง Outsource
	4. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	ระยะเวลาเรียกเก็บเงินจากการขายทอดตลาดเฉลี่ยลดลงไม่เกิน 365 วัน (ตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นไป)	-	-

ขั้นตอนต่อไปหลังจากพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแล้วฝ่ายงานผู้รับผิดชอบ หรือ Risk Owner ต้องกำหนดกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (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
เสี่ยงกับหนี้ได้รายใหญ่ต่ำกว่าเป้าหมาย (S1)	RF63004	3	4	12	0.3	ค่า 5 ตาม KPI ขององค์กร	จัดทำแผนกลยุทธ์รายตัวลูกหนี้และเร่งรัดคดี	ฝ่ายปรับโครงสร้างหนี้	←	ประเมินหลังควบคุม	→		
การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน (O1)	RF64006	2	3	6	0.6	ไม่เกิน 378 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	4	3	12	1.0	อัตราส่วนอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ให้มีตัวชี้วัดสภาพคล่องรวมทั้งมี Early Warning และมีแผนฉุกเฉินในกรณีขาดสภาพคล่อง	คณะบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		ประเมินหลังควบคุม			
ESG1 อาจเกิดความเสียหายกรณี NPA (บจก. วินโพรเสส) เกิดเพลิงไหม้และมีวัสดุสารเคมีอันตรายรั่วไหล (ESG1)	RF67001	4	2	8	1.0	เกิดความเสียหายไม่เกิดขึ้นทุนรับโอ	คณะทำงานและจัดจ้างสำนักงานกฎหมายภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาดำเนินการ	- ฝ่ายพัฒนาองค์กร - ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน - ฝ่ายปฏิบัติการ		ประเมินหลังควบคุม			

#### 4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

เป็นขั้นตอนหลังจากมีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ กิจกรรมควบคุมเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ โดยกิจกรรมการควบคุมมี 4 แบบ ดังนี้

**4.6.1 การควบคุมเพื่อเป็นการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องระบบสารสนเทศ เป็นต้น

**4.6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

**4.6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการบริหารงานอย่างเอาใจใส่ เป็นต้น

**4.6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหม้อไพพอร์ณีเกิดเพลิงไหม้อาคาร เป็นต้น

#### 4.7 การสื่อสารและสารสนเทศ (Information and Communication)

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

4.7.1 การสื่อสารด้วยวาจาหรือการพูด เช่น การประชุม การชี้แจง การอบรม และการปรึกษาหารือ เป็นต้น

4.7.2 การสื่อสารด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ ประกาศ รายงาน เป็นต้น

4.7.3 การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การส่งข้อมูลทาง Intranet และกรู๊ปไลน์ เป็นต้น

#### 4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

##### 4.8.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่าจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยน ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

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

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วง ๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ 3 เดือน เป็นอย่างน้อย

บสอ. จะใช้หลักการติดตามตรวจสอบทั้ง 2 วิธี โดยติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและให้มีการติดตามประเมินผลเป็นช่วง ๆ โดยใช้หลักการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยฝ่ายงาน ที่รับผิดชอบหรือเจ้าของความเสี่ยงจะต้องประเมินความเสี่ยงของตนเอง โดยหากพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานจะต้องรายงานความเสี่ยงและผลเสียหายที่เกิดขึ้นหรือที่เรียกว่า Loss Data และต้องรายงานการจัดการความเสี่ยงหรือที่เรียกว่า RCSA (Risk Control Self Assessment) ตามตัวอย่างและวิธีการรายงานในภาคผนวก

##### 4.8.2 การรายงานผล

บสอ. จัดให้มีการสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท โดยส่วนงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รวบรวมและรายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทราบทุกเดือน อย่างไรก็ตาม หากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะรายงานให้ทราบทันที

**ภาคผนวก**  
**กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง**

กระบวนการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง</li> <li>● คณะกรรมการบริษัท</li> </ul>	ทุกเดือน ทุกไตรมาส	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ, Risk Owner
2. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี	กรณีมี เหตุการณ์ที่ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
3. จัดทำแบบการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk Control Self Assessment : RCSA )	ก.ย.-ธ.ค.	ทุกส่วนงาน
4. จัดทำแบบประเมินความเพียงพอการควบคุมภายในตนเอง (Control Self Assessment : CSA )	พ.ย.-มี.ค. ปี ถัดไป	ทุกส่วนงาน
5. นำร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง	ต.ค.-ธ.ค.	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
6. นำร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท	พ.ย.-ธ.ค.	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
7. เผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ม.ค.-ธ.ค.	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ, ส่วนเลขานุการบริษัทและ สื่อสารองค์กร
8. ฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ งานการบริหารความเสี่ยง	ต.ค.-ธ.ค.	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ, ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล