



ขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
บริษัท พัฒนาผู้นำเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

อนุมัติ

.....
(คุณพิมพ์รัตน์ ธีพัฒน์วิจิตรกุล)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านความเสี่ยง (รักษาการ)

เครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์

วันที่ 21 เมษายน 2568



บันทึกการเปลี่ยนแปลง

ครั้งที่	วันที่	การเปลี่ยนแปลง	จัดทำโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติโดย



สารบัญ

1. วัตถุประสงค์	1
2. ขอบเขต	1
3. หน้าที่และความรับผิดชอบ	1 - 3
4. กรอบการบริหารความเสี่ยง	4 - 11
5. ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ประเภทความเสี่ยง	12
ภาคผนวก ข เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบความเสี่ยง	13 - 15
ภาคผนวก ค เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยง	16 - 17
ภาคผนวก ง แนวทางการจัดทำ Risk Appetite Statement	18
ภาคผนวก จ คำจำกัดความ	19 - 20



1. วัตถุประสงค์

ขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อให้ทุกองค์กรในเครือเจริญโภคภัณฑ์นำไปเป็นมาตรฐานอ้างอิงตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

1.1 เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กรมีขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการดำเนินงานให้เกิดเป็นวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

1.2 เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

1.3 เพื่อให้องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยงทุกกิจกรรมทางธุรกิจ และกระบวนการทำงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. ขอบเขต

เอกสารขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความเสี่ยงในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งรวมถึงบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “เครือฯ”) และองค์กรในเครือทุกองค์กรที่นำเอาเอกสารฉบับนี้ไปใช้ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “องค์กร”) ทั้งนี้จะมีการทบทวนเอกสารขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

3. หน้าที่และความรับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับและถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะต้องยึดถือปฏิบัติด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ พนักงานทุกคนจึงต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีหน้าที่ในการรายงานความเสี่ยงที่พบแก่ผู้บังคับบัญชาหรือตามช่องทางที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ อ้างอิงตามเอกสาร Cyber Risk Assessment Procedure Charoen Pokphand Group

1. คณะกรรมการบริหาร บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

- กำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์
- ส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักรู้ พัฒนาทักษะความสามารถ เพื่อให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยง
- พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์



2. สำนักบริหารความเสี่ยง เครือเจริญโภคภัณฑ์

- กำกับดูแลและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร
- รวบรวมและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์แก่คณะกรรมการบริหาร บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
- พัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอน และระบบมาตรฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์
- พัฒนาเนื้อหา และจัดการอบรมแก่องค์กรเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรนำไปใช้ดำเนินการให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3. คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

- ติดตามดูแล บริหารจัดการ และสนับสนุนให้ปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์
- ส่งเสริมการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ พัฒนาทักษะความสามารถ เพื่อให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

4. หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือผู้จัดการความเสี่ยงขององค์กร

- ประสานงานให้เกิดการดำเนินงานตามขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และบริบทขององค์กร
- ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งประสานงานกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อติดตามการบริหารความเสี่ยง
- รวบรวมและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรแก่คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาแล้ว (Eligible Risk Result) ของทั้งองค์กร รวมทั้งแยกเป็นแต่ละกลุ่มธุรกิจแก่สำนักบริหารความเสี่ยง เครือเจริญโภคภัณฑ์ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือมากขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ผ่านและตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software
- สร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ พัฒนาทักษะความสามารถแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



5. เจ้าของความเสี่ยง

- ระบุความเสี่ยงทั้งหมดของทุกกิจกรรมทางธุรกิจและกระบวนการทำงาน วิเคราะห์ ประเมินวางแผน และกำหนดมาตรการบริหาร หรือจัดการความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ ผ่านและตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software
- ทบทวนความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นในทุกกิจกรรมทางธุรกิจและกระบวนการทำงาน เพื่อวางแผนในการลดความเสี่ยง
- ดำเนินการติดตาม ควบคุม และดูแลความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ทันต่อเหตุการณ์
- รายงานสถานะของความเสี่ยงและความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้อง

6. พนักงานทุกคนในองค์กร

- ดำเนินการและรายงานความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ หรือความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบแก่องค์กร หรือเครือข่ายเครือญาติ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ประเมินและรายงานตามลำดับชั้นสู่หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อไป

หมายเหตุ องค์กรที่นำขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ไปใช้ จะต้องรับผิดชอบตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้พิจารณากฎหมายและข้อบังคับที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม และนำมาปรับใช้ขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและข้อบังคับ



4. กรอบการบริหารความเสี่ยง

เครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้พัฒนาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือ Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ของ The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางกรอบการบริหารความเสี่ยงของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ให้เครือเจริญโภคภัณฑ์ และองค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ

4.1 การกำกับดูแล และวัฒนธรรมขององค์กร (Governance & Culture)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรต้องกำหนดแนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ กำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรและสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแล เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม, คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ, จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม และมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-setting)

องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์และนโยบาย และระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ เป้าหมาย, แผนการดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรจะต้องมั่นใจว่าได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบ

4.3 การระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง (Performance)

การระบุ การประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ และการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ภาพรวมความเสี่ยงองค์กร สำหรับการระบุ และประเมินความเสี่ยงด้านไซเบอร์ ให้อ้างอิงตามเอกสาร Cyber Risk Assessment Procedure Charoen Pokphand Group

4.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรประสานงาน เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการระบุ



ความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนหลักในการดำเนินการดังนี้

1) พิจารณากลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อใช้สำหรับระบุขอบเขตของความเสี่ยงให้ครอบคลุมและครบถ้วนทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

2) กำหนดผู้รับผิดชอบในงาน หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1: การระบุความเสี่ยงจากบนลงล่าง (Top-Down) โดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามผู้บริหาร บุคคล หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือวิธีการที่คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูงแถลงให้ทิศทาง นโยบาย หรือแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งใช้เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงขององค์กรได้

วิธีที่ 2: การรวบรวมข้อมูลจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) โดยใช้วิธีระดมแนวความคิดจากพนักงาน ทีมงาน คณะทำงาน ทีมงานโครงการต่าง ๆ หรือใช้ข้อมูลจากรายงานการตรวจติดตาม การตรวจประเมิน หรือ รายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

3) เจ้าของความเสี่ยง จัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และระบุความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีการใช้เทคนิค และวิธีการที่เหมาะสม โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร รวมไปถึง เหตุการณ์ที่เคยเกิดมาก่อน หรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามประเภทดังต่อไปนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risks) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risks) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risks) รวมไปถึง ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น (Emerging Risks) ในแต่ละประเภทความเสี่ยง ที่จะส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (สามารถดูรายละเอียด ประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก ก)

4) ทำการระบุความเสี่ยงตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software หรือหากมีความเสี่ยงเพิ่มเติมที่นอกเหนือที่ระบุใน Risk Management Intelligence (RMI) Software สามารถระบุความเสี่ยง และบันทึกข้อมูลลงใน Risk Management Intelligence (RMI) Software

4.3.2 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เจ้าของความเสี่ยงทำการประเมินความเสี่ยง เพื่อนำผลการประเมินไปจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนในการบริหารความเสี่ยง โดยกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง ต้องถูกพิจารณาใน 2 มิติ ได้แก่ ผลกระทบ ความเสี่ยง และ โอกาสเกิดความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1) ประเมินระดับผลกระทบความเสี่ยงต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยพิจารณาการให้ระดับคะแนนตามเกณฑ์การประเมินผลกระทบความเสี่ยงที่องค์กรได้กำหนดไว้ หากมีการประเมินผลกระทบหลายด้านให้เลือกใช้ระดับผลกระทบสูงสุด (Maximum Impact Level)

2) ประเมินระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาการให้ระดับคะแนนตามเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดไว้

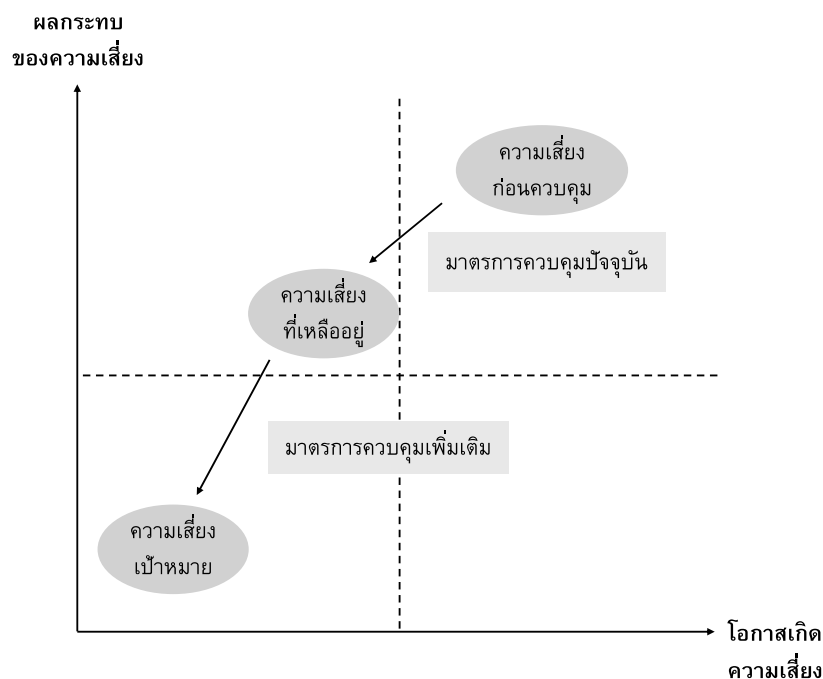


3) คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Level) คำนวณจากระดับโอกาสเกิด คูณกับระดับผลกระทบ ในกรณีที่มีการประเมินความเสี่ยง หัวข้อความเสี่ยงเดียวกันจากหลายกลุ่มธุรกิจภายในองค์กร ระดับความเสี่ยงให้ใช้ระดับความเสี่ยงสูงสุด (Maximum Risk Level) ที่ประเมินได้จากกลุ่มธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง เป็นระดับความเสี่ยงของความเสี่ยงข้อนั้น

4) กรอกรผลการประเมินความเสี่ยงขององค์กร เพื่อรายงานผลแก่สำนักบริหารความเสี่ยง เครือเจริญโภคภัณฑ์ ตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส หรือมากขึ้น ตามสถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กร

ประเภทของระดับความเสี่ยงมี 3 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงก่อนควบคุม (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรโดยที่ยังไม่ได้ทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบ หรือทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น
2. ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Actual Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากองค์กรดำเนินการมาตรการควบคุมปัจจุบัน (Existing Control) ส่งผลให้โอกาสเกิด หรือผลกระทบ หรือทั้งโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไป
3. ความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่เป็นเป้าหมายจากการดำเนินการตามมาตรการควบคุมเพิ่มเติม (Mitigation Plan)



ภาพแสดง ความเสี่ยงก่อนและหลังจากการจัดการความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับความเสี่ยงและระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กรณีที่ระดับความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรต้องจัดการความเสี่ยงดังกล่าวโดยทันที โดยจัดทำมาตรการควบคุมเพิ่มเติม (Mitigation Plan) เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria) และระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite) รวมถึงข้อความแสดงถึงความมุ่งมั่นในการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Appetite Statement) และค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ต้องได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องขององค์กร โดยให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับความเสี่ยง กฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสอดคล้องตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ระดับการยอมรับความเสี่ยง และค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ขององค์กรต้องสอดคล้อง และไม่สูงกว่าระดับการยอมรับความเสี่ยงและค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (สามารถดูรายละเอียด เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบความเสี่ยง ในภาคผนวก ข)

4.3.3 จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

ความเสี่ยงสามารถจัดลำดับได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ ความเสี่ยงระดับวิกฤต, ความเสี่ยงระดับสูง, ความเสี่ยงระดับปานกลาง, และความเสี่ยงระดับต่ำ เพื่อใช้พิจารณาลำดับก่อน และหลังในการกำหนดทรัพยากร และมาตรการการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงต่อไป

ผลกระทบ (Impact)

5 = วิกฤต
(Critical)

4 = รุนแรง
(Major)

3 = ปานกลาง
(Medium)

2 = น้อย
(Minor)

1 = ต่ำมาก
(Very low)

โอกาสเกิด
(Likelihood)

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5
1 = ต่ำมาก (Rare)	2 = น้อย (Unlikely)	3 = ปานกลาง (Moderate)	4 = สูง (Likely)	5 = สูงมาก (Almost Certain)

ภาพแสดง ตารางการจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง



ระดับความเสี่ยง	สี	ความหมาย
ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risks)	เขียว	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการบริหารหรือการควบคุม
ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risks)	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องติดตามและเฝ้าระวัง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงมีระดับสูงขึ้น
ความเสี่ยงระดับสูง (High Risks)	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องลดระดับความเสี่ยงโดยเร็ว และติดตามตรวจสอบเป็นระยะ ๆ
ความเสี่ยงระดับวิกฤต (Critical Risks)	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องลดระดับความเสี่ยงทันที

4.3.4 การตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

หลังจากประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว หากระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (High Risks) หรือระดับวิกฤต (Critical Risks) หรือเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องมีการกำหนดการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ที่ช่วยลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบ หรือทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับปานกลาง (Moderate Risks) หรือความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risks) ดังนี้

1) คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกำหนดให้มีเจ้าของความเสี่ยง โดยอาจจะกำหนดผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงในงาน กระบวนการ โครงการที่รับผิดชอบ หรือเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) และการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

2) เจ้าของความเสี่ยงกำหนดการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมกับสาเหตุที่แท้จริง เหมาะสมกับลักษณะ หรือประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผ่านและตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software

3) กำหนดการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปมีแนวทางดังต่อไปนี้

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Accept)

ไม่ดำเนินการใดๆ เพื่อตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยง วิธีการนี้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้นองค์กรควรติดตามความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กรณีที่องค์กรต้องการเลือกวิธีการยอมรับความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีการนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร หรือตัวแทนของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

3.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)

ดำเนินการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจัดการลดความเสี่ยงดังกล่าวสู่ในระดับที่ยอมรับได้ได้โดยยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น การยกเลิกสายการผลิตสินค้า หรือไม่



ลงทุนโครงการขยายสาขาในต่างประเทศที่มีความเสี่ยงสูง

3.3 การรับความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาส (Pursue)

ดำเนินการยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นโดยการปรับระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การปรับแผนกลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้น, การปรับกระบวนการทำงาน, หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเลือกวิธีนี้ต้องเข้าใจธรรมชาติและขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ต้องมีการนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร หรือตัวแทนของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

3.4 การลดความเสี่ยง (Reduce)

ดำเนินการลดความรุนแรงของความเสี่ยงโดยลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบ หรือทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบความเสี่ยง

3.5 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Share)

ดำเนินการลดความรุนแรงของความเสี่ยงโดยถ่ายโอนทั้งหมด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงไปบางส่วน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น การซื้อประกันภัยประเภทต่าง ๆ, การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Hedging transactions), หรือการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing)

4) คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร อนุมัติมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เจ้าของความเสี่ยงนำมาตรการไปดำเนินการ โดยให้พิจารณาถึง

4.1 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยงนั้นต้องสอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐานข้อกำหนด ที่ต้องปฏิบัติตาม และเพียงพอที่จะตอบสนอง หรือจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

4.2 ผลลัพธ์ที่ได้จากมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยง ต้องเหมาะสมกับการลงทุน ต้นทุน หรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงนั้น

4.3 มั่นใจว่ามาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยงที่ระบุนั้น ทำให้กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรยังคงสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย

5) เจ้าของความเสี่ยงสื่อสาร และสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความเสี่ยง, มาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หรือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยง

4.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

องค์กรต้องสอบทานและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ มีประสิทธิผล เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโอกาสเกิด และผลกระทบความเสี่ยงอาจเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับต้นทุนของการบริหารความเสี่ยง (ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง) ดังนั้น คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จึงควรทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ



1) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือผู้จัดการความเสี่ยงขององค์กร ประสานงานให้เจ้าของความเสี่ยง ดำเนินงานตามแผนและรายงานความคืบหน้าผลการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส หรือ เพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กร

2) เจ้าของความเสี่ยง ทำการติดตามปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ที่อาจกระทบต่อความเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยง ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการทบทวนความเสี่ยง และการตอบสนอง ความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง

3) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือผู้จัดการความเสี่ยงขององค์กร ร่วมกับเจ้าของความเสี่ยงทำการ วางแผน และประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่เป็นระยะ ๆ โดยจะต้องประเมินทั้งใน ด้านความเพียงพอและเหมาะสมของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ (Design Effectiveness) และการนำมาตรการ ควบคุมไปปฏิบัติ (Operating Effectiveness) ผ่านและตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software (สามารถดูรายละเอียด เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยง ในภาคผนวก ค) สำหรับการ ประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ อ้างอิงตามเอกสาร Cyber Risk Assessment Procedure Charoen Pokphand Group

4) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือผู้จัดการความเสี่ยงขององค์กร ทำการวิเคราะห์ และประมวลผลการ บริหารความเสี่ยงในภาพรวมทั้งองค์กร รายงานข้อมูลให้คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพื่อพิจารณา และใช้สำหรับการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

5) กรณีที่องค์กรยังคงมีความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้หลงเหลืออยู่ คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร ต้องพิจารณาให้มีการทบทวน และเพิ่มเติมมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือจัดการความเสี่ยง

6) คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จัดให้มีการทำการทดสอบความสามารถในการ รับภาวะวิกฤต (Stress Test) กรณีเกิดเหตุการณ์สำคัญ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร เช่น เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ, การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่รุนแรง, การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ, โรคระบาดรุนแรง, หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้อง

4.5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

องค์กรต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้น ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศตามความ เหมาะสม โดยประกอบด้วยการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กร สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามดูแลและรายงานงานประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร กำหนดรูปแบบการรายงานข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ความเสี่ยง, การตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง, และแนวโน้มของความเสี่ยง เพื่อ รายงานต่อคณะกรรมการบริหาร หรือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร



- 2) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง กำหนดสิทธิของการเข้าถึงข้อมูลความเสี่ยง เนื่องจากข้อมูลบางด้านมีความละเอียดอ่อนซึ่งอาจจะไม่สามารถเปิดเผย หรือสื่อสารสู่สาธารณะได้
- 3) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรร่วมกับหน่วยงานด้านสื่อสารองค์กรหรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำการสื่อสารข้อมูลและแนวทางการบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงกฎหมาย กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง และมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล
- 4) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร (โดยการเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร) ทำหน้าที่ในการรายงานผลการดำเนินงาน หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) วิธีการบริหาร ความเสี่ยง หรือการแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกันระหว่างทีมงานภายใน หรือภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการ ตอบสนอง หรือจัดการความเสี่ยงระหว่างองค์กร
- 5) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ หน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กร (Internal Audit) เพื่อนำไปสู่การวางแผนการตรวจสอบ และทบทวนประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 6) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรร่วมกับหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร นำระบบและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ทันสมัย และพร้อมต่อการใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- 7) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร จัดส่งผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Eligible Risk Result) โดยหากภายในองค์กรมีหลายกลุ่มธุรกิจ ต้องมีการรายงานความเสี่ยงแยกเป็นแต่ละกลุ่มธุรกิจ ให้กับ สำนักบริหารความเสี่ยง เครือเจริญโภคภัณฑ์ ตามกระบวนการใน Risk Management Intelligence (RMI) Software เพื่อนำไปรายงานต่อคณะกรรมการเครือเจริญโภคภัณฑ์



ภาคผนวก ก

ประเภทความเสี่ยง

องค์กรสามารถกำหนดหมวดหมู่ประเภทของความเสี่ยง (Risk Category) เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมทั้งเพื่อสื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมดูแลขององค์กร ซึ่งสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยนั้น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์การแข่งขันทางการตลาด ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risks) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงาน การควบคุมภายใน และเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความล้มเหลวของระบบการดำเนินการ การทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risks) ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาตราสารทุน และราคาสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risks) ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้

5. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risks) ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้า คู่ค้าหรือคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาในการชำระหนี้หรือที่เกิดจากการไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลงในสัญญา

โดยสามารถดูรายละเอียดตัวอย่างความเสี่ยงเพิ่มเติม ได้ที่ Risk Management Intelligence (RMI) Software



ภาคผนวก ข

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง เป็นการใช้องค์ประกอบในเชิงคุณภาพ หรือเชิงปริมาณ เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง (Risk Level) ตามเกณฑ์การประเมิน โดยเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria) จะพิจารณาจากระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ที่เป็นผลกระทบทางการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตามตารางด้านล่าง

โอกาสเกิด Likelihood	ความหมาย Meaning	ความถี่ Frequency
1. ต่ำมาก Rare	เป็นไปได้ยาก ค่อนข้างแน่นอนว่าจะไม่เกิดขึ้น Difficult to occur, quite certainly will not occur.	เกิดขึ้น หรือมีโอกาสดังกล่าวอย่างน้อย 1 ครั้งในช่วงมากกว่า 3 ปีขึ้นไป Occurred, or have a chance of occurring at least once in 3 years or more.
2. น้อย Unlikely	ไม่น่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ปกติ ต้องมีปัจจัยเสริมหลายด้าน Not likely to occur in normal situations, there must be many driving factors.	เกิดขึ้น หรือมีโอกาสดังกล่าวอย่างน้อย 1 ครั้งในช่วงระหว่าง 1 ปี จนถึง 3 ปี Occurred, or has a chance of occurring at least once more than 1 but not over 3 years.
3. ปานกลาง Moderate	น่าจะเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ หรือเคยมีประวัติการเกิดมาแล้วในรอบปี Can occur in most situations or already occurred in a year.	เกิดขึ้น หรือมีโอกาสดังกล่าวอย่างน้อย 1 ครั้งในช่วงระหว่าง 6 เดือน จนถึง 1 ปี Occurred, or has a chance of occurring at least once more than 6 months but not over 1 year.
4. สูง Likely	มีโอกาสดังกล่าวได้บ่อยๆ หรือเคยเกิดขึ้นหลายครั้งในรอบปี Have occurred often or had already occurred multiple times in a year.	เกิดขึ้น หรือมีโอกาสดังกล่าวอย่างน้อย 1 ครั้งในช่วงระหว่าง 1 เดือน จนถึง 6 เดือน Occurred, or has a chance of occurring at least once more than 1 but not over 6 months.
5. สูงมาก Almost certain	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดค่อนข้างแน่นอน Quite certainly to occur.	เกิดขึ้น หรือมีโอกาสดังกล่าวได้เป็นรายเดือน หรือดีกว่า Occurred, or has a chance of occurring monthly or more frequently.

ตารางแสดง ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง



ผลกระทบ Impact	1. ต่ำมาก Very low	2. น้อย Minor	3. ปานกลาง Medium	4. รุนแรง Major	5. วิกฤต Critical
1. ความสูญเสียทางการเงิน ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้	< 0.5%	0.5% - 1%	> 1% - 2%	> 2% - 2.5%	> 2.5%
2. ความสูญเสียทางการเงิน ที่ส่งผลต่อกำไรจากการ ดำเนินงานของบริษัทก่อน หักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)	< 1%	1% - 2%	> 2% - 4%	> 4% - 5%	> 5%
3. ผลกระทบ ต่อกระแสเงินสด	ไม่มีผลกระทบ	ผลกระทบเล็กน้อย ควบคุมได้	เริ่มมีปัญหาขาดสภาพ คล่อง	ต้องจัดหาแหล่งเงินสด ใหม่เพิ่มเติมอย่าง เร่งด่วน	มีปัญหากระทบ ต่อการ ดำเนินงานที่ต่อเนื่อง

ตารางแสดง ระดับผลกระทบด้านการเงิน



ผลกระทบ Impact	1. ต่ำมาก Very low	2. น้อย Minor	3. ปานกลาง Medium	4. รุนแรง Major	5. วิกฤต Critical
1. ผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน	มีผลกระทบเชิงลบเล็กน้อยต่อบางขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน หรือบางฟังก์ชันของระบบที่ไม่มีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่ไม่มีนัยสำคัญ แต่สามารถกลับมาดำเนินงาน หรือกู้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดขององค์กร	กระบวนการดำเนินงานหรือระบบ อาจล่าช้าหรือมีคุณภาพลดลงในบางส่วน เนื่องจาก 1. เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงาน หรือระบบที่ไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สามารถกลับมาดำเนินงาน หรือกู้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดขององค์กร หรือ 2. เกิดความเสียหายต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่สำคัญแต่สามารถกลับมาดำเนินงาน หรือกู้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดขององค์กร	เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่สำคัญในวงกว้าง ซึ่งไม่สามารถกลับมาดำเนินงาน หรือกู้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดขององค์กร	1. เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือระบบที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถกลับมาดำเนินงาน หรือกู้คืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือ 2. สูญเสียความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือ 3. สูญเสียความสามารถในการดำเนินธุรกิจของหน่วยงานที่จัดเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (Critical Infrastructure Sector)
2. ช่องทางการรายงานข่าวเชิงลบ	ไม่ถูกรายงานในสื่อ	ถูกรายงานในสื่อในวงจำกัด หรือสามารถชี้แจงได้	ถูกรายงานในสื่อระดับจังหวัดหรือภูมิภาค	ถูกรายงานในสื่อระดับประเทศ	ถูกรายงานในสื่อทั้งในและต่างประเทศ
3. ขอบเขตการกระจายข่าวเชิงลบของสื่อ	จำนวนผู้ติดตาม < 10,000 คน	จำนวนผู้ติดตาม 10,000 - 50,000 คน	จำนวนผู้ติดตาม > 50,000 - 500,000 คน	จำนวนผู้ติดตาม > 500,000 – 1,000,000 คน	จำนวนผู้ติดตาม > 1,000,000 คน
4. ระยะเวลาข่าวเชิงลบที่ออกสื่อ	1 - 2 วัน	3 - 5 วัน	6 - 10 วัน	11 - 30 วัน	> 30 วัน
5. ความรับผิดชอบตามกฎหมาย	ไม่มีการดำเนินทางกฎหมาย	รายงานเหตุการณ์ที่อาจมีความรับผิดชอบทางกฎหมายต่อผู้บริหาร	มีการรายงานต่อหน่วยงานรัฐ	มีความรับผิดชอบทางกฎหมาย หรือ ถูกหน่วยงานของรัฐตรวจสอบ	มีความรับผิดชอบทางกฎหมายอาจส่งผลให้ต้องหยุดประกอบธุรกิจทั้งหมดหรือบางส่วน
6. บทลงโทษภายในองค์กร	มีคำเตือนด้วยวาจา	มีการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร	ลงโทษไม่จ่ายเงินรางวัล จูงใจ หรือไม่ปรับค่าจ้าง	ลงโทษให้พักงาน หรือไม่จ่ายค่าจ้าง	เลิกจ้าง หรือให้ออก
7. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	การรักษาปฐมพยาบาล	บาดเจ็บที่ต้องเข้ารักษาในโรงพยาบาล	บาดเจ็บขั้นหยุดงานคนเดียว	บาดเจ็บขั้นหยุดงาน 2 คนขึ้นไป	บาดเจ็บขั้นพิการ หรือเสียชีวิต
8. สิ่งแวดล้อม	แทบไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ผลกระทบน้อย ในระยะเวลานั้น	ผลกระทบในพื้นที่จำกัดภายใน และควบคุมได้	ผลกระทบออกสู่ภายนอกที่เป็นแหล่งชุมชน	ผลกระทบรุนแรง มีผู้ได้รับผลกระทบหลายกลุ่ม

ตารางแสดง ระดับผลกระทบด้านที่ไม่ใช่การเงิน



ภาคผนวก ค

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยง

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการระบุมาตรการตอบสนอง หรือการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมเดิม การกำหนดมาตรการควบคุมเพิ่มเติม และการปรับปรุงมาตรการควบคุมเพื่อการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยง ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) การประเมินถึงความเพียงพอและเหมาะสมของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ (Design Effectiveness) ดังนี้
- 2)

ความเพียงพอและเหมาะสมของ มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ ออกแบบ	คำอธิบาย
1. ไม่มี None	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้
2. แย่ Poor	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ สามารถจัดการความเสี่ยงได้บางส่วน
3. พอใช้ Fair	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ
4. ดี Good	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ สามารถจัดการและเน้นการป้องกันความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างเพียงพอ
5. ดีเยี่ยม Excellent	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ออกแบบ สามารถจัดการ และเน้นการป้องกันความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างเพียงพอ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ตารางแสดง เกณฑ์ประเมินระดับของความเพียงพอและเหมาะสมของมาตรการควบคุมความเสี่ยง



2) ประเมินผลของการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Operating Effectiveness) โดยพิจารณาถึงผลการดำเนินงาน ดังนี้

การนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติ	คำอธิบาย
1. ไม่มี None	ไม่มีการนำไปปฏิบัติ หรือ ไม่ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนด
2. แย่ Poor	มีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไปปฏิบัติเพียงบางส่วน หรือปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ หรือเมื่อเกิดปัญหา
3. พอใช้ Fair	มีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติครบถ้วน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่มีการติดตามผลของมาตรการควบคุมความเสี่ยง
4. ดี Good	มีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติครบถ้วน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามผลของมาตรการควบคุมความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยง
5. ดีเยี่ยม Excellent	มีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติครบถ้วน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามผลของมาตรการควบคุมความเสี่ยง และได้ปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางแสดง เกณฑ์ประเมินระดับของการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง



ภาคผนวก

แนวทางการจัดทำ Risk Appetite Statement

ข้อความแสดงความมุ่งมั่นในการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite Statement) คือ ข้อความที่แสดงระดับของความเสี่ยงที่องค์กรตัดสินใจยอมรับ โดยยังคงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงาน เป็นไปตามขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ให้องค์กรกำหนดบริบท ขอบเขตของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก กลยุทธ์องค์กร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดประเภทและขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การสื่อสาร และการนำเข้าสู่การปฏิบัติ

กำหนดให้มีการสื่อสาร สร้างความรับรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยผนวกเข้ากับกระบวนการ ขั้นตอนในการการทำงานปกติ รวมถึงใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนการ ดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยง และมาตรการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3. การกำกับดูแลและติดตามผล

กำหนดให้มีหน่วยงานกลาง หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล และติดตาม วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าสอดคล้องกับระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีการรายงานประสิทธิภาพการดำเนินงานถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านบริหารความเสี่ยง

4. ทบทวนเอกสารการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หรือมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรงเกิดขึ้น

Risk Appetite	คำอธิบาย
Averse	- หลีกเลี่ยงการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด - ดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยงเลย
Minimalist	- ดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยังคงมั่นใจได้ว่าจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด - ดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ความเสี่ยงก่อนการบริหารอยู่ในระดับที่ต่ำ
Cautious	- ยอมรับความเสี่ยงบางอย่างในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือริเริ่มโครงการสำคัญ - ดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ความเสี่ยงก่อนการบริหารอยู่ในระดับที่สูงได้
Open	- เปิดกว้างรับพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด และเลือกตัวเลือกที่มีแนวโน้ม บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด - ดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ความเสี่ยงหลังการบริหารอยู่ในระดับที่สูงได้
Eager	- เปิดกว้างรับพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด และเลือกตัวเลือกที่มีแนวโน้ม บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด - ดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่ความเสี่ยงหลังการบริหารอยู่ในระดับที่สูงมากได้

ตารางแสดง ระดับการยอมรับความเสี่ยง



ภาคผนวก จ

คำจำกัดความ

เพื่อให้มีแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจนและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดความหมายของคำเฉพาะที่ใช้งานในขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. **ความเสี่ยง (Risk)** คือ ผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่แน่นอนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
2. **ความเสี่ยงใหม่ (Emerging Risks)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ หรือไม่เคยมีมาก่อน หรือเหตุการณ์ยังไม่ได้รับการพิจารณาความเสี่ยง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานและความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยความเสี่ยงใหม่อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ เช่น กระบวนการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ สถานที่ทำงานรูปแบบใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร
3. **โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** คือ ความเป็นไปได้ ความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดมาแล้ว และยังไม่เคยเกิดขึ้น
4. **ผลกระทบความเสี่ยง (Impact or Consequence)** คือ ผลลัพธ์ทั้งที่รู้แน่นอน หรือคาดการณ์จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อันส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในทางลบ
5. **เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)** คือ ขอบเขต เงื่อนไข ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ที่กำหนดไว้ใช้อ้างอิงประเมินความสำคัญ และระดับความเสี่ยงขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของโอกาสเกิด และผลกระทบความเสี่ยง ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงจะสะท้อนถึงค่านิยม นโยบาย วัตถุประสงค์ มุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งมาตรฐาน กฎหมาย นโยบาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือ การประเมินระดับของความเสี่ยง โดยวัดจากความสัมพันธ์ของเกณฑ์ประเมินระดับโอกาส และระดับของผลกระทบความเสี่ยง
7. **ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk indicator, KRI)** คือ ตัวชี้วัดหลักที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงระดับโอกาสเกิด หรือผลกระทบความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
8. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรตัดสินใจยอมรับ โดยยังคงความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
9. **ข้อความแสดงความมุ่งมั่นในการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite Statement)** คือ ข้อความที่แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ในการยอมรับหรือไม่ยอมรับความเสี่ยงใดๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยง ทำให้สามารถบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ธุรกิจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร



10. การตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) คือ มาตรการหรือแนวทางที่องค์กรกำหนด และดำเนินการในการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจใช้แนวทางต่าง ๆ ตามที่ได้พิจารณา และอนุมัติให้ดำเนินการ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง (Avoid), การโอนความเสี่ยง (Share), การลดระดับโอกาสหรือผลกระทบ (Reduce), หรือการยอมรับความเสี่ยง (Accept) การติดตามความเสี่ยง (Pursue)

11. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) คือ บุคคล หรือหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบ และมีอำนาจในการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง รวมถึงดูแลให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

12. ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรโดยที่ยังไม่ได้ทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น

13. ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Actual Residual risk) คือ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากองค์กรดำเนินมาตรการควบคุม (Existing Control) ส่งผลให้โอกาสเกิด หรือผลกระทบ หรือทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไป

14. ความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Residual Risk) คือ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่เป็นเป้าหมายจากการดำเนินการตามมาตรการควบคุมเพิ่มเติม



เอกสารอ้างอิง

1. ขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง เครือเจริญโภคภัณฑ์