

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด
รายงานการเข้าร่วมสัมมนาในโครงการพี่เลี้ยง หัวข้อ “บริหารความเสี่ยง”
โดย สคร. และ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
วันศุกร์ ที่ 24 มกราคม 2557 เวลา 13.00 - 14.00 น.
ณ อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 24

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

- | | | |
|-------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 1. ร.อ.อนิรุช | โชติรัตน์ ร.น. | ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด |
| 2. ร.ต.พัฒนุช | สุวรรณวัชรปาน ร.น. | พนักงานอาวุโส |
| 3. นางสาวธนกาญจน์ | บุญญโชติ | หัวหน้าพนักงานธุรการ |
| 4. นายรัชชสิทธิ์ | เสวกเสนีย์ | พนักงานแผนงาน 1 |

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

- | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------------------|
| 1. คุณนุสรุ | นาคคำ | ผู้รับผิดชอบ หัวข้อ บริหารความเสี่ยง |
| 2. คุณเบญจวรรณ(ปุ๋ยฝ้าย) | | ผู้ประสานงาน |

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ทริส)

- | | | |
|---------------|--------------|--------------------------------------|
| 1. คุณวรรณฤดี | มันโยทัย | ผู้รับผิดชอบ หัวข้อ บริหารความเสี่ยง |
| 2. คุณเอมอร | รุจิภัทรมงคล | ผู้รับผิดชอบ หัวข้อ บริหารความเสี่ยง |

หัวข้อหารือของ บอท.ก่อนการสัมมนา

บอท.มีหัวข้อหารือเพื่อขอคำแนะนำในการพัฒนา การบริหารความเสี่ยง จาก สคร. และ ทริส จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. ขอข้อมูลการวางแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงาน
2. ขอรายละเอียดหรือไฟล์ข้อมูลประกอบการฝึกอบรมฯ ตามข้อ 1 (ถ้ามี)
3. แผนบริหารความเสี่ยง ของ บอท. (หน้า 17) มีความครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร
4. การกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (หน้า 30) ในส่วนของ Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
5. Risk Map (หน้า 32) มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร
6. ประเด็นอื่นๆ ที่เห็นว่า บอท. ควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุง

สรุปผลการสัมมนา

หัวข้อหรือ ข้อ 1 และ 2 เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง สคร.มีแผนจัดการฝึกอบรม/สัมมนาด้านการบริหารความเสี่ยง ให้กับรัฐวิสาหกิจ 2 ช่วงเวลา แบ่งออกเป็นช่วง 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ และช่วง 6 เดือนหลัง โดยจะส่งกำหนดการให้ บอท. ส่งพนักงานและผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาต่อไป

หัวข้อหรือ ข้อ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของ บอท. (หน้า 17 ตามแนบ) มีความครบถ้วนหรือไม่อย่างไร

- แผนบริหารความเสี่ยงของ บอท. ตามแนบ ยังไม่ใช่แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็น “แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง”

- พิจารณากิจกรรมในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (หน้า 17 ตามแนบ) หัวข้อที่ 4 ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดไว้ปีละ 2 ครั้ง น้อยเกินไป ควรกำหนดไว้อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และลำดับการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ควรเป็นดังนี้

- อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา

- คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ

- องค์กรประกอบในการรายงานการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ควรประกอบด้วย

- ปัจจัยเสี่ยง การประเมิน Impact และ Likelihood ต้นปี การกำหนดเป้าหมาย (ใช้เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลง) แผนการบริหารความเสี่ยง ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง ข้อจำกัดในการบริหารความเสี่ยง ความผิดพลาดกรณี Impact และ Likelihood หลังการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของแผนบริหารความเสี่ยง ที่ สคร. และ ทริส ต้องการ เป็นลักษณะของแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่ถ่ายทอดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงไปยัง Risk Owner หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายของหน่วยงานปรากฏในแผนงาน/โครงการ เป็นต้น

หัวข้อหรือ ข้อ 4 การกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (หน้า 30 ตามแนบ) ในส่วนของ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- การกำหนดมีลักษณะเป็นร้อยละซึ่งครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดของ บอท. RA และ RT ในขณะนี้จึงมีความเหมาะสม

หัวข้อหรือ ข้อ 5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) (หน้า 32 ตามแนบ) มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร

- องค์กรประกอบของ Risk Map ที่ สคร. และ ทริส ต้องการประกอบด้วย

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (ระบุชื่อของปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจนกว่าเดิม)

- ต้นตอของปัญหา (Route Cause)

- ประเภทความสัมพันธ์ S (Strategic Risk) F (Finance Risk) O (Operational Risk) C (Compliance Risk) และน้ำหนักของ Route Cause ที่กระทบต่อ Risk Factor

- ประเภทความสัมพันธ์ (SFOC) และน้ำหนักที่กระทบกันระหว่าง Route Cause

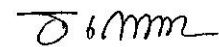
- ความรุนแรงของแต่ละ Route Cause

- การลดผลกระทบ (Mitigation) ของแต่ละ Risk Factor

หัวข้อหรือ ข้อ 6 ประเด็นอื่นๆ ที่เห็นว่า บอท. ควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุง

- การปรับปรุงวิธีการบริหารความเสี่ยง ให้เทียบเคียงกับปีก่อน กรณีปัจจัยเสี่ยงมีมากกว่า PA (บันทึกข้อตกลง) ให้ทำการระดมสมอง (Brainstorming) หาฐานข้อมูลรองรับ เพื่อแตกวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน กำหนด Strategic Risk ระบุ Route Cause

- สคร.และ ทริส จะให้คำแนะนำ บอท.ด้านองค์ความรู้ในการบริหารความเสี่ยง สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ บอท.จะไปดูงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรเป็นรัฐวิสาหกิจในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น การนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ซึ่งเข้าสู่ระบบ SEPA แล้ว แต่สามารถไปดูงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้โดยประสานงานผ่าน สคร.



ผู้จัดบันทึกการประชุม

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้สำเนาแจกจ่ายผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป



(นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์)

คณะกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

28 ม.ค. 2557

อนุมัติให้แจกจ่ายได้

นาวาตรี 

(ชัยรัช อามะเทศา)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

30 ม.ค.2557

2.5 แผนบริหารความเสี่ยง บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

ลำดับ	กิจกรรม	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	ทบทวน/ประเมินการบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริษัท
2	รายงานการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสต่อคณะกรรมการบริษัท	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	
3	ฝึกอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง				■						■						คณะกรรมการฯ และแผนกทรัพยากรบุคคล	ฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการขององค์กร
4	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					■					■						คณะกรรมการฯ/เลขานุการกรรมการบริหารความเสี่ยง	
5	เสนอขออนุมัติใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท												■				คณะกรรมการฯ	
6	เตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินจาก สคร.	■												■			คณะกรรมการฯ	จัดส่งเอกสารให้ สคร.ภายในเดือนตุลาคม รอการตรวจประเมินเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม
■	ตามแผน																	
□	ปฏิบัติจริง																	

อีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบร้ายแรงก่อน แต่อย่างไรก็ดี จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีผลเสียหายเกิดขึ้นจากความเสียดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นเงินจำนวนน้อยแต่โอกาสที่จะเกิดมีบ่อยมาก ก็อาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรได้

กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสียหายอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ดังนี้

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	5 (1 x 5)	10 (2 x 5)	15 (3 x 5)	20 (4 x 5)	25 (5 x 5)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงสูงมาก - อันตรายอาจเกิดขึ้นทันที - ต้องแก้ไข
	4	4 (1 x 4)	8 (2 x 4)	12 (3 x 4)	16 (4 x 4)	20 (5 x 4)	
	3	3 (1 x 3)	6 (2 x 3)	9 (3 x 3)	12 (4 x 3)	15 (5 x 3)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงสูง - มีอันตราย - ต้องเร่งวางแผน
	2	2 (1 x 2)	4 (2 x 2)	6 (3 x 2)	8 (4 x 2)	10 (5 x 2)	
	1	1 (1 x 1)	2 (2 x 1)	3 (3 x 1)	4 (4 x 1)	5 (5 x 1)	
	0	1	2	3	4	5	

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

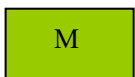
ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	H	VH	VH	VH	VH	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงสูงมาก - อันตรายอาจเกิดขึ้นทันที - ต้องแก้ไข
	4	H	H	H	VH	VH	
	3	M	M	H	H	VH	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงสูง - มีอันตราย - ต้องเร่งวางแผน
	2	L	L	M	H	H	
	1	L	L	L	M	H	
	0	1	2	3	4	5	

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

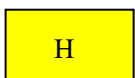
เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



L = Low (ต่ำ) (ค่า 1-4) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม



M = Medium (ปานกลาง) (ค่า 3-6 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)
ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้



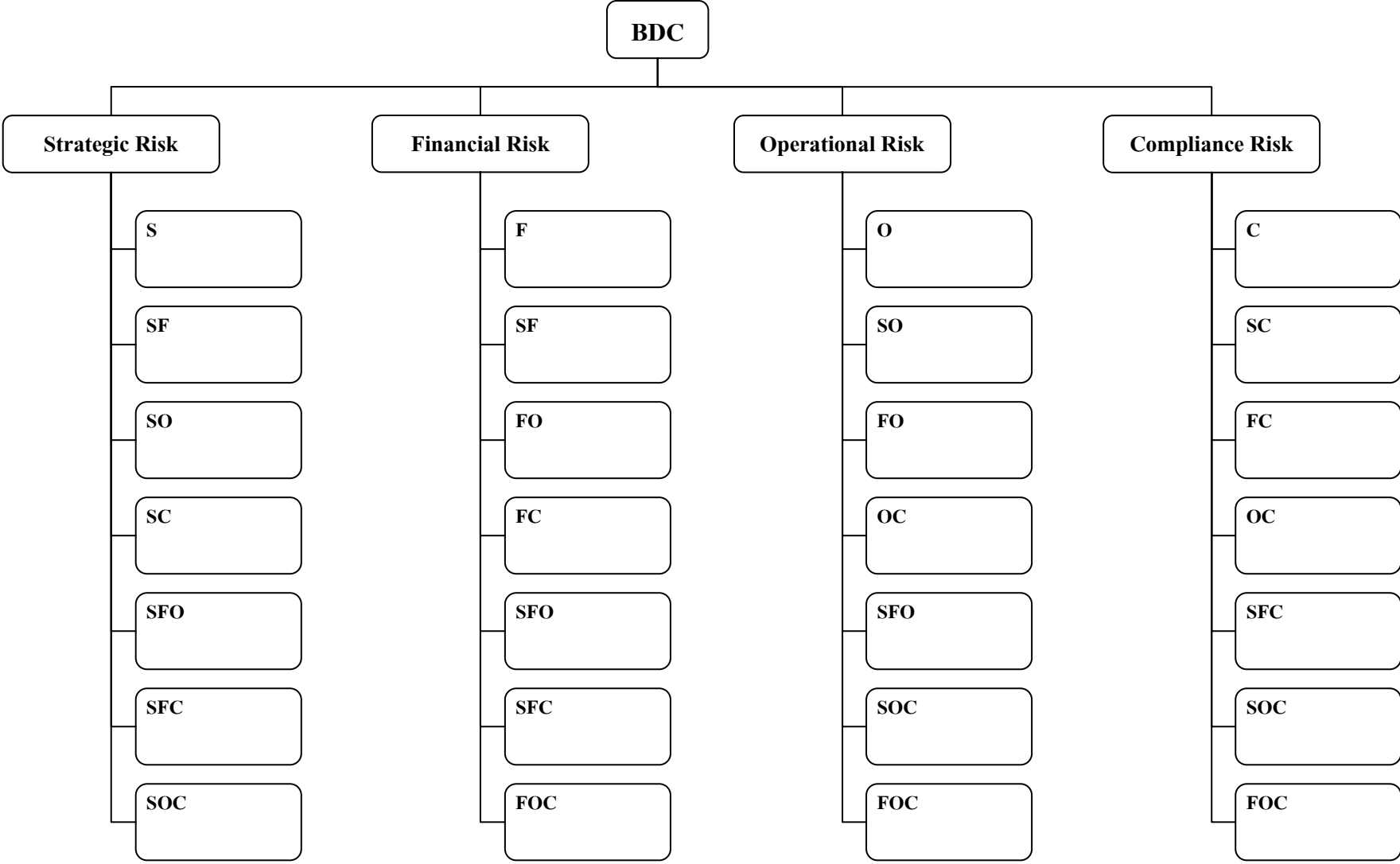
H = High (สูง) (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)
เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป



VH = Very High (สูงมาก) (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมากผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)
เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S, F, O, C (Strategic, Financial, Operational, Compliance) ซึ่งแสดงตัวอย่างดังรูป

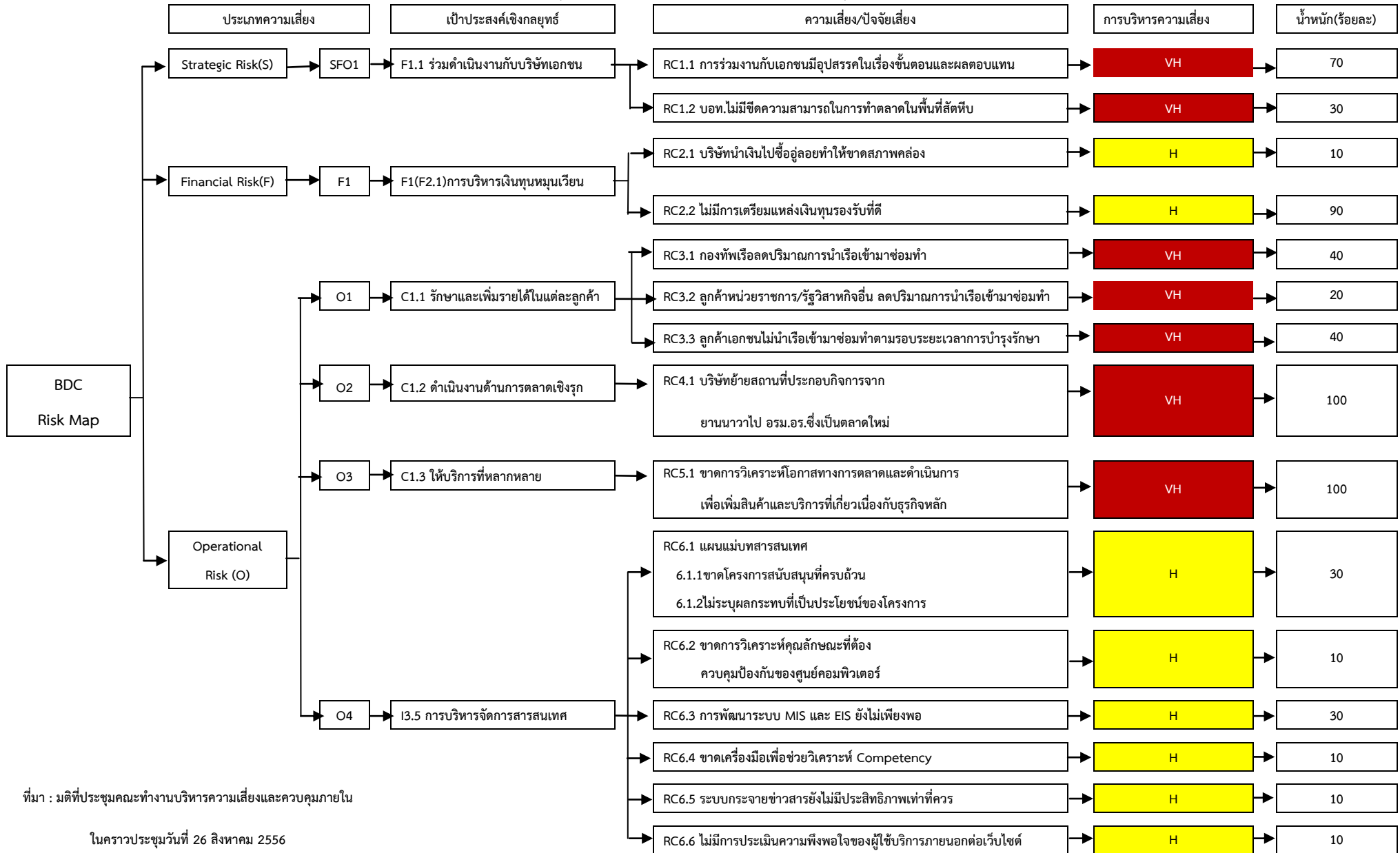
Risk Map



บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 4

19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำมาทำแผนบริหารความเสี่ยง 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ 15 ปัจจัยเสี่ยง



ที่มา : มติที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ในคราวประชุมวันที่ 26 สิงหาคม 2556