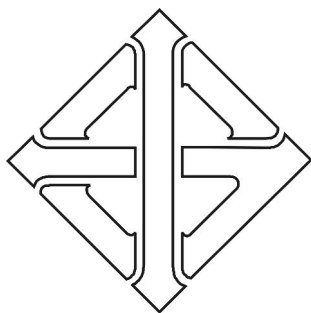




**มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม**

**THAI INDUSTRIAL STANDARD**

**มอก. 31000 - 2555**

**ISO 31000 : 2009**

## **หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง**

**PRINCIPLES AND GUIDELINES ON RISK MANAGEMENT**

**สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม**

**กระทรวงอุตสาหกรรม**

ICS 03.100.01

ISBN 978-616-231-407-0

# มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

มอก. 31000 – 2555

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม ถนนพระรามที่ 6 กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0 2202 3300

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศและงานทั่วไป เล่ม 129 ตอนพิเศษ 129 ง  
วันที่ 24 สิงหาคม พุทธศักราช 2555

## คณะกรรมการวิชาการคณะที่ 893

### มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

#### ประธานกรรมการ

รศ.เฉลิมชัย ชัยกิตติภรณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิ

#### กรรมการ

นายวินัย ลัฐกาวิบูลย์

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

นางสาวรุ่งระวี เสรีถวัลย์

นางสายใจ พินิจเวชการ

กรมควบคุมโรค

นายพิบูล อิศระพันธุ์

นายสุเมธา วิเชียรเพชร

กรมควบคุมมลพิษ

นายประสงค์ นรจิตร

กรมโรงงานอุตสาหกรรม

นางสาวรัตนา รักษ์ตระกูล

นายสุรพล เล็กขาว

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

นายสิทธิพร เพชรดี

นางสาวสมจินต์ พิสิทธิ์

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

นางบุปผา กวินวสิน

นายบุญเพ็ง สันติวัฒนธรรม

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

นายสุกโชก ทรัพย์สุคนธ์

สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

นายเพชร พะเนียงเวทย์

สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

นางสาววันวิสาข์ สายรัมย์

สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

นายธีรภัทร์ แสงน้อย

นายอภิชาติ ชำนินอก

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

นางสาวงามจิตต์ บริบาลบุรีภัณฑ์

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

รศ.วันทนี พันธุ์ประสิทธิ์

สมาคมอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

นายฤทธิชาติ อินโสม

นางเบญจมาศ ทองไข่มุกด์

สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน

นายธีระ พงศ์อนันต์

(ประเทศไทย)

นายเรังจิตร มีลาภสม

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นายสิทธิพงศ์ ยุวจิตติ

นายประสงค์ ประสงค์เพชร

นายสุพัฒน์ โปษะวัฒนกุล

นางสาวรุ่งศิริ ศิริพรมงคล

นายอนนต์ ชินบุตร

นางอัลลา ไวรอนธโวว่า

นายชาญนาวิน สุกแจ่มใส

นายสันติ กนกธนาพร

นางพรรณิ อังสุสิงห์

นายประกอบ เพชรรัตน์

รศ.สืบศักดิ์ นันทวานิช

#### กรรมการและเลขานุการ

นางศิริรัตน์ ทอนฮามแก้ว

นางสาวฤทัยรัตน์ หวานน้ำ

สำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองระบบงาน

สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมาคมหน่วยรับรองในประเทศไทย

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

บริษัท เอ็นพีซี เซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเม้นทอล เซอร์วิส จำกัด  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

**คณะผู้จัดทำร่างมาตรฐาน  
หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง**

**ประธานกรรมการ**

นายประกอบ เพชรรัตน์

บริษัท เอ็นพีซี เซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนमेंทอล เซอร์วิส จำกัด

**กรรมการ**

นางสาวรัตนา รักษ์ตระกูล

กรมโรงงานอุตสาหกรรม

นายอำนาจ ภูระหงษ์

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

นางศิริรัตน์ ทอนสามแก้ว

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

นางนุจริย์ แซ่จิ้ว

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

นางสาวอุมารัตน์ ศิริบุญวงศ์

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

นายชนชน นวลศรีไพร

บริษัท ซีพีพีซี จำกัด (มหาชน)

นายสุชาติ ไกรเพชร

บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

นายนิคม เกษมปุระ

บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

**กรรมการและเลขานุการ**

นางสาวลลลนา กนกชัยปราโมทย์

สมาคมอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

องค์กรทุกประเภทและทุกขนาดต่างเผชิญกับปัจจัยและอิทธิพลภายในและภายนอกที่ไม่แน่นอนและไม่ทราบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนี้คือ “ความเสี่ยง”

กิจกรรมทั้งหมดขององค์กรเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง องค์กรจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยการชี้แจง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงจนกระทั่งความเสี่ยงได้รับการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ความเสี่ยง ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ต้องผ่านการสื่อสารและปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนติดตามตรวจสอบและทบทวน ความเสี่ยงรวมถึงการควบคุมความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งมั่นใจว่าไม่ต้องการแก้ไขความเสี่ยงอีก

แม้ว่าทุกองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงแล้วในระดับหนึ่ง แต่มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้แสดงให้เห็นถึง จำนวนหลักการทั่วไปที่จำเป็นต้องมีเพื่อทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมนี้แนะนำให้องค์กรจัดทำ นำไปปฏิบัติและปรับปรุงกรอบความคิดอย่างต่อเนื่องซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อ บูรณาการกระบวนการในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในการกำกับดูแล กลยุทธ์และการวางแผน การบริหาร กระบวนการรายงานต่าง ๆ นโยบาย คุณค่า และวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร

การบริหารความเสี่ยงสามารถประยุกต์กับทั้งองค์กร บริเวณและระดับต่าง ๆ ในทุก ๆ เวลา หรือเฉพาะตำแหน่งงาน โครงการและกิจกรรม

แม้ว่าการปฏิบัติในเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในหลาย ๆ ภาคส่วนเพื่อให้ได้ถึงความจำเป็นต่าง ๆ ซึ่งการเลือกการดำเนินงานที่สอดคล้องภายใต้กรอบความคิดที่ครอบคลุมสามารถช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและทั่วทั้งองค์กรอย่างสอดคล้อง แนวปฏิบัติ ทั่วไปได้อธิบายไว้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ซึ่งได้ให้หลักการทั่วไปและแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โปร่งใสและน่าเชื่อถือในทุกขอบเขตและบริบท

การบริหารความเสี่ยงของแต่ละภาคส่วนหรือที่ที่มีการใช้ นำไปสู่ความจำเป็นส่วนบุคคล ผู้ชม มุมมองและเกณฑ์ ดังนั้นลักษณะสำคัญของมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้คือ การผนวกในเรื่อง “การสร้างบริบท” ซึ่งเป็น กิจกรรมหนึ่งเมื่อเริ่มกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป การสร้างบริบทจะจับที่วัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพแวดล้อมที่จะทำให้ได้ตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น ผู้มีส่วนได้เสีย และความหลากหลายของเกณฑ์ความเสี่ยง ทั้งหมดนี้จะช่วยแสดงให้เห็นและประเมินลักษณะและความซับซ้อนของความเสี่ยงนั้น ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั่วไปในการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แสดงไว้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ในรูปแบบที่ 1

เมื่อมีการนำมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ไปปฏิบัติและรักษาไว้ การบริหารความเสี่ยงทำให้องค์กร เช่น

- เพิ่มโอกาสของการบรรลุวัตถุประสงค์
- ส่งเสริมการบริหารเชิงรุก
- ตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจงและแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

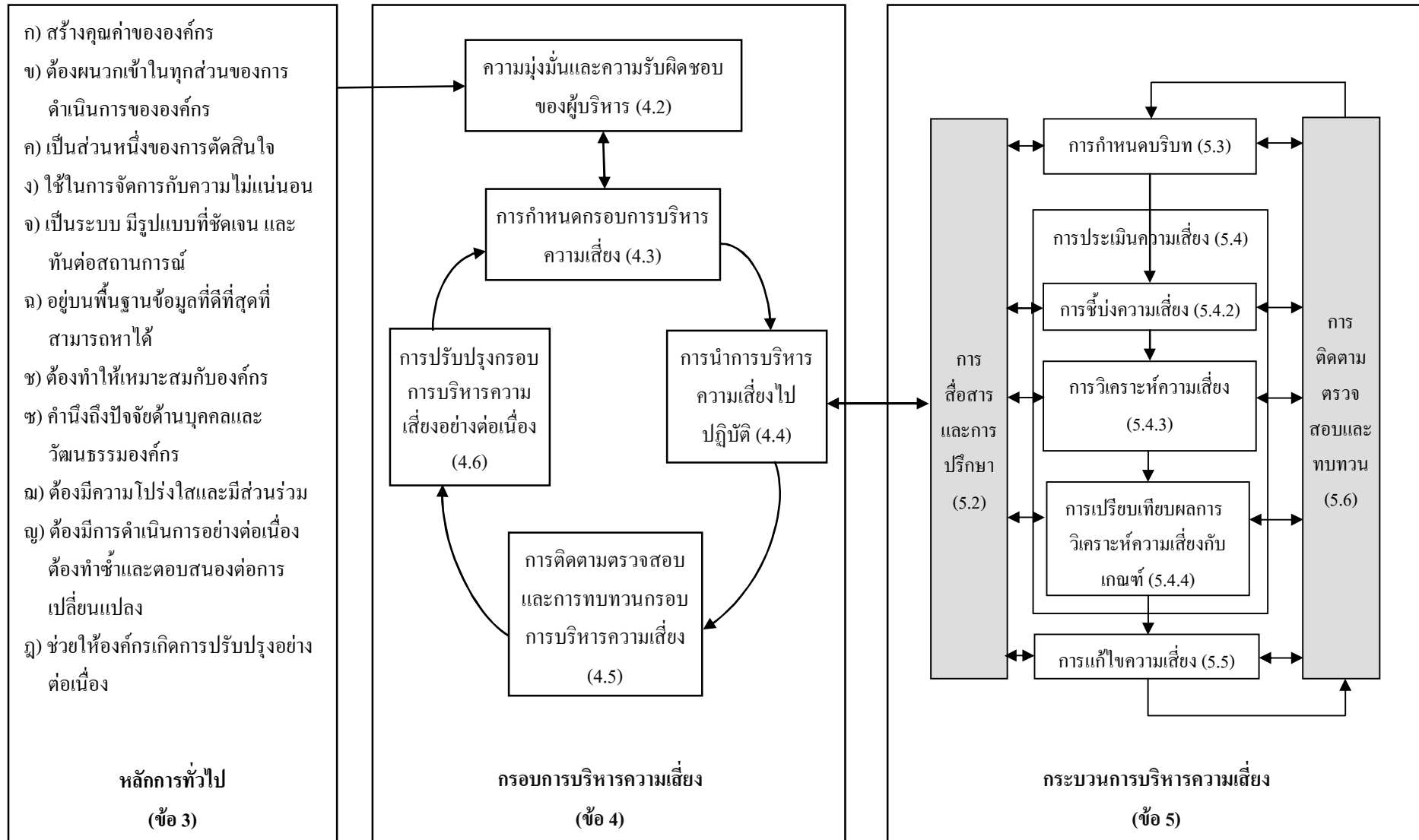
- เพิ่มการชี้แจงในเรื่องโอกาสและการคุกคาม
- สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมาตรฐานสากล
- เพิ่มการรายงานตามข้อบังคับและโดยสมัครใจ
- เพิ่มการกำกับดูแล
- เพิ่มความเชื่อมั่นและความเชื่อใจกับผู้มีส่วนได้เสีย
- จัดทำพื้นฐานที่เชื่อถือได้ในเรื่องการตัดสินใจและการวางแผน
- เพิ่มการควบคุม
- จัดสรรและใช้ทรัพยากรในการแก้ไขความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการใช้งาน
- ส่งเสริมผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย รวมถึงปกป้องสิ่งแวดล้อม
- เพิ่มการป้องกันการสูญเสียและการบริหารอุบัติการณ์
- ลดความสูญเสีย
- เพิ่มการเรียนรู้ในองค์กร
- เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้มีเจตนาเพื่อให้บรรลุถึงความจำเป็นในวงกว้างของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง

- (ก) ความรับผิดชอบในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
- (ข) การรับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรทั้งหมดหรือภายในเฉพาะพื้นที่ โครงการหรือกิจกรรม
- (ค) ผู้ที่จำเป็นต้องประเมินประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง
- (ง) นักพัฒนามาตรฐาน แนวทาง ขั้นตอนปฏิบัติ และข้อบังคับ (ทั้งหมดหรือบางส่วน) วิธีการบริหารความเสี่ยงภายในบริบทเฉพาะของมาตรฐานนี้

การปฏิบัติในการบริหารในปัจจุบันและการดำเนินงานของหลายองค์กรได้รวมองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงหลายองค์กรได้มีการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการแล้วสำหรับชนิดของเฉพาะความเสี่ยงหรือสภาพการณ์ ซึ่งกรณีเช่นนี้องค์กรสามารถตัดสินใจดำเนินการทบทวนอย่างจริงจังเกี่ยวกับการปฏิบัติและการดำเนินการที่มีอยู่ตามแนวทางของมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้

(๓)



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั่วไป กรอบงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนดขึ้นโดยรับ ISO 31000 : 2009 Risk management - Principles and guidelines มาใช้โดยวิธีแปลในระดับเหมือนกันทุกประการ (identical) โดยใช้ ISO ฉบับภาษาอังกฤษเป็นหลัก

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ จัดทำขึ้นตามความร่วมมือด้านการกำหนดมาตรฐานระหว่างสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมกับสมาคมอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

คณะกรรมการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้พิจารณามาตรฐานนี้แล้ว เห็นสมควรเสนอรัฐมนตรีประกาศตาม  
มาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511



## ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม

ฉบับที่ ๔๔๒๙ (พ.ศ. ๒๕๕๕)

ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

พ.ศ. ๒๕๑๑

เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๑๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมออกประกาศกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานเลขที่ มอก. ๓๑๐๐๐-๒๕๕๕ ไว้ ดังมีรายละเอียดต่อท้ายประกาศนี้

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

หม่อมราชวงศ์พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

# มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

## หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

### 1. ขอบข่าย

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนดหลักการและแนวทางทั่วไปในการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน วิชาชีพชุมชน สมาคม กลุ่ม หรือบุคคล ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นอุตสาหกรรมหรือภาคส่วนใด

**หมายเหตุ** เพื่อความสะดวกสำหรับผู้ใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งต่อไปในมาตรฐานนี้จะเรียกว่า “องค์กร”

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ตลอดช่วงการดำเนินการขององค์กร และครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การดำเนินการหรือกิจการ กระบวนการทำงาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และสินทรัพย์

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถใช้ได้กับความเสี่ยงขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าความเสี่ยงขององค์กรแต่ละประเภทจะเป็นแบบใด ทั้งที่มีผลสืบเนื่องทางบวกหรือทางลบ

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้เป็นเพียงแนวทาง ไม่ได้มุ่งหวังให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีรูปแบบเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบและการนำไปใช้ของแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้น ๆ ตามวัตถุประสงค์ บริบท โครงสร้าง การดำเนินการ กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินทรัพย์ รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้มีเจตนาเพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะดำเนินการในอนาคต ไม่มีเจตนาให้นำไปทดแทนมาตรฐานเดิมที่องค์กรใช้อยู่

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ไม่มีจุดมุ่งหมายให้นำไปใช้เพื่อการรับรอง

### 2. บทนิยาม

ความหมายของคำที่ใช้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ มีดังต่อไปนี้

2.1 ความเสี่ยง (risk) หมายถึง ผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 1** ผล หมายถึง การเบี่ยงเบนจากความคาดหวังทางบวกและ/หรือทางลบ

**หมายเหตุ 2** วัตถุประสงค์สามารถมีได้หลายลักษณะ (เช่น เป้าประสงค์ด้านการเงิน สุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงสิ่งแวดล้อม) และสามารถใช้ได้หลายระดับ (เช่น ระดับกลยุทธ์ ทั่วทั้งองค์กร โครงการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ)

**หมายเหตุ 3** ความเสี่ยงโดยปกติจะเกิดจากเหตุการณ์และผลสืบเนื่องที่มีศักยภาพจะเกิดขึ้นหรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

**หมายเหตุ 4** ความเสี่ยงโดยปกติมักจะแสดงในรูปผลรวมของผลสืบเนื่องจากเหตุการณ์ (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์) และโอกาสเกิดของเหตุการณ์นั้น

**หมายเหตุ 5** ความไม่แน่นอนเป็นสภาวะ (แม้บางส่วนของสภาวะ) ของการขาดของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจหรือความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ ผลสืบเนื่องหรือโอกาสของการเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

2.2 การบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อจัดการและควบคุมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (risk management framework) หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่ระบุรากฐานและการจัดการองค์กรสำหรับการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

**หมายเหตุ 1** รากฐาน รวมถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การบังคับและความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การจัดการองค์กร รวมถึงแผน ความสัมพันธ์ การรับผิดชอบ ทรัพยากร การดำเนินการ และกิจกรรม

**หมายเหตุ 3** กรอบการบริหารความเสี่ยงต้องสอดแทรกเข้าไปในกลยุทธ์และนโยบายการปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมถึงการปฏิบัติต่าง ๆ

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (risk management policy) หมายถึง ประกาศที่แสดงถึงความตั้งใจและทิศทางโดยรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

2.5 ทักษคติเรื่องความเสี่ยง (risk attitude) หมายถึง วิธีการที่องค์กรประเมิน รวมถึงการจัดการ คงไว้ รับหรือปฏิเสธความเสี่ยง

2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง (risk management plan) เป็นส่วนหนึ่งในกรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งระบุถึงวิธีการที่ใช้ องค์ประกอบในการบริหาร และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** องค์ประกอบในการบริหาร โดยทั่วไปรวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติ การมอบหมาย ความรับผิดชอบ ลำดับและระยะเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ

**หมายเหตุ 2** แผนการบริหารความเสี่ยง สามารถใช้ในส่วนของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และโครงการ รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมด

- 2.7 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (risk owner) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่มีภาระรับผิดชอบและมีอำนาจในการบริหารความเสี่ยง
- 2.8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (risk management process) หมายถึง การใช้นโยบายทางการบริหาร ขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติในกิจกรรมของการสื่อสาร การปรึกษา การจัดทำบริบท รวมถึงการชี้แจง การวิเคราะห์ การประเมินผล การแก้ไข การเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- 2.9 การจัดทำบริบท (establishing the context) หมายถึง การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงสำหรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2.10 บริบทภายนอก (external context) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**หมายเหตุ** บริบทภายนอก สามารถประกอบด้วย

- สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

- 2.11 บริบทภายใน (internal context) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**หมายเหตุ** บริบทภายใน สามารถประกอบด้วย

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ชีตความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และเทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และการดำเนินการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร

- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธสัญญา

2.12 การสื่อสารและการปรึกษา (communication and consultation) หมายถึง การดำเนินการที่องค์กรดำเนินการต่อเนื่องและทำซ้ำ เพื่อให้แบ่งหรือรับสารสนเทศ รวมถึงการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** สารสนเทศสามารถเกี่ยวข้องกับการมีอยู่ ลักษณะขององค์กร ระเบียบแบบแผน โอกาสความมีนัยสำคัญ การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ การยอมรับ และการแก้ไข เพื่อการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การปรึกษาเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับประเด็นก่อนตัดสินใจหรือกำหนดทิศทางของประเด็นนั้น ๆ การปรึกษา คือ

- กระบวนการซึ่งกระทบต่อการตัดสินใจ ด้วยวิธีการมุ่งใจมากกว่าการใช้อำนาจ
- การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ไม่ใช่การตัดสินใจร่วม

2.13 ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่สามารถมีผลหรือได้รับผล หรือรับรู้ว่าพวกเขาได้รับผลจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมขององค์กร

**หมายเหตุ** ผู้ตัดสินใจสามารถเป็นผู้มีส่วนได้เสีย

2.14 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) หมายถึง กระบวนการโดยรวมเกี่ยวกับการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

2.15 การชี้บ่งความเสี่ยง (risk identification) หมายถึง กระบวนการในการค้นหา การรับรู้ และการอธิบายความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การชี้บ่งความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับการชี้บ่งแหล่งความเสี่ยง เหตุการณ์ สาเหตุและผลสืบเนื่องที่เป็นไปได้

**หมายเหตุ 2** การชี้บ่งความเสี่ยง สามารถเกี่ยวข้องกับข้อมูลในอดีต ทฤษฎีการวิเคราะห์ ข้อมูลและความเห็นผู้เชี่ยวชาญ และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย

2.16 แหล่งความเสี่ยง (risk source) หมายถึง องค์ประกอบโดยลำพังหรือต้องรวมกับสิ่งอื่นที่มีศักยภาพในการเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง

**หมายเหตุ** แหล่งความเสี่ยงสามารถเห็นได้ชัดเจนหรือเห็นไม่ชัดเจน

2.17 เหตุการณ์ (event) หมายถึง การเกิด หรือการเปลี่ยนแปลงของส่วนหนึ่งส่วนใดของสภาพการณ์

**หมายเหตุ 1** เหตุการณ์สามารถเป็นหนึ่งหรือหลายสภาพการณ์ และสามารถมีได้หลายสาเหตุ

**หมายเหตุ 2** เหตุการณ์สามารถประกอบด้วยบางสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้น

**หมายเหตุ 3** เหตุการณ์บางครั้งสามารถอ้างอิงถึงอุบัติการณ์หรืออุบัติเหตุ

**หมายเหตุ 4** เหตุการณ์ที่ปราศจากผลสืบเนื่องสามารถอ้างอิงถึงเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุ

2.18 ผลสืบเนื่อง (consequence) หมายถึง ผลของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 1** เหตุการณ์ที่สามารถนำไปสู่ลำดับของผลสืบเนื่อง

**หมายเหตุ 2** ผลสืบเนื่องสามารถแน่นอนหรือไม่แน่นอน และสามารถมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อวัตถุประสงค์

**หมายเหตุ 3** ผลสืบเนื่องสามารถแสดงออกในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

**หมายเหตุ 4** จุดเริ่มต้นของผลสืบเนื่องสามารถขยายไปจนถึงจุดที่ได้รับผล

2.19 โอกาส (likelihood) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบางสิ่งที่เกิดขึ้น

2.20 ลักษณะความเสี่ยง (risk profile) หมายถึง คำอธิบายกลุ่มของความเสี่ยง

**หมายเหตุ** กลุ่มของความเสี่ยงสามารถประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกี่ยวกับทั้งองค์กร บางส่วนขององค์กร หรือตามที่กำหนดอื่น ๆ

2.21 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง กระบวนการเข้าใจธรรมชาติของความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การวิเคราะห์ความเสี่ยงให้พื้นฐานของการประเมินผลความเสี่ยงและการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงการประมาณความเสี่ยง

2.22 เกณฑ์ความเสี่ยง (risk criteria) หมายถึง เงื่อนไขของการอ้างอิงเพื่อใช้ประเมินเทียบหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

**หมายเหตุ 1** เกณฑ์ความเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ บริบทภายนอกและบริบทภายในขององค์กร

**หมายเหตุ 2** เกณฑ์ความเสี่ยงสามารถกำหนดโดยหรือได้รับจากมาตรฐาน กฎหมาย นโยบาย และข้อกำหนดอื่น ๆ

2.23 ระดับความเสี่ยง (level of risk) หมายถึง ขนาดของความเสี่ยงหรือผลรวมของความเสี่ยง ซึ่งแสดงออกในรูปของผลรวมระหว่างผลสืบเนื่องและโอกาส

2.24 การประเมินผลความเสี่ยง (risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลความเสี่ยงเพื่อตัดสินใจว่าขนาดของความเสี่ยงยอมรับได้หรือทนทานได้หรือไม่

**หมายเหตุ** การประเมินผลความเสี่ยง ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

2.25 การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การจัดการความเสี่ยง สามารถเกี่ยวข้องกับ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการไม่เริ่มหรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การรับความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยงเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจ
- การจัดแหล่งความเสี่ยงออกไป
- การเปลี่ยนโอกาส
- การเปลี่ยนผลสืบเนื่อง
- การแบ่งความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น (รวมถึงสัญญาหรือความเสี่ยงทางการเงิน)
- การรับความเสี่ยงไว้โดยแจ้งให้ผู้ตัดสินใจทราบ

**หมายเหตุ 2** การจัดการความเสี่ยงใช้ในกรณีที่มีผลสืบเนื่องเชิงลบ ซึ่งบางครั้งอ้างอิงถึง การลดความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การป้องกันความเสี่ยง และการลดความเสี่ยง

**หมายเหตุ 3** การจัดการความเสี่ยงสามารถสร้างความเสี่ยงใหม่หรือเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงเดิม

2.26 การควบคุม (control) หมายถึง มาตรการที่เปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 1** การควบคุม รวมถึงกระบวนการ นโยบาย เครื่องมือ การปฏิบัติ หรือการกระทำใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2** การควบคุม อาจไม่ใช่ผลการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากเจตนาหรือการถือครอง

2.27 ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (residual risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในองค์กรหลังจากการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว

**หมายเหตุ 1** ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่สามารถรวมถึงความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ชี้บ่ง

**หมายเหตุ 2** ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่สามารถเป็นความเสี่ยงที่เราคงไว้ได้

2.28 การติดตามตรวจสอบ (monitoring) หมายถึง การตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง การควบคุมดูแล การสังเกตที่สำคัญ หรือตัดสินใจสถานะเพื่อชี้บ่งการเปลี่ยนแปลงจากระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการหรือคาดหวัง

**หมายเหตุ** การติดตามตรวจสอบ สามารถใช้ได้กับกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง หรือการควบคุม

2.29 การทบทวน (review) หมายถึง กิจกรรมที่ทำไปเพื่อตัดสินความเหมาะสม ความพอเพียง และประสิทธิผลเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**หมายเหตุ** การทบทวนสามารถใช้ได้กับกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง หรือการควบคุม

### 3. หลักการ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ทุกระดับขององค์กรควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การบริหารความเสี่ยงช่วยสร้างและปกป้องคุณค่าขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น สุขภาพและความปลอดภัยของมนุษย์ การรักษาความปลอดภัย การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ การยอมรับของสาธารณชน การปกป้องสิ่งแวดล้อม คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริหารโครงการ ประสิทธิภาพในการดำเนินการ การกำกับดูแลและชื่อเสียงขององค์กร

#### 3.2 การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่กิจกรรมที่แยกออกมาทำโดยลำพังจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบของผู้บริหารและกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร รวมไปถึงการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

#### 3.3 การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้ตัดสินใจดำเนินการสร้างทางเลือกอย่างชัดเจน (informed choices) และสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ และทำให้เห็นความแตกต่างของแนวทางการดำเนินการ

#### 3.4 การบริหารความเสี่ยงใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอน

การบริหารความเสี่ยงใช้จัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะเจาะจงของความไม่แน่นอน และวิธีการจัดการ

#### 3.5 การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน และทันต่อสถานการณ์

แนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทันต่อสถานการณ์ และมีรูปแบบ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความสม่ำเสมอ สามารถเปรียบเทียบ และเชื่อถือได้

#### 3.6 การบริหารความเสี่ยงควรอยู่บนพื้นฐานสารสนเทศที่ดีที่สุดที่สามารถหาได้

ปัจจัยนำเข้า (inputs) สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของแหล่งสารสนเทศ เช่น ข้อมูลในอดีต ประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้เสีย การสังเกต การพยากรณ์และการวินิจฉัยของผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจจะต้องรับทราบและคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลหรือแบบจำลองที่ใช้ หรือโอกาสที่ผู้เชี่ยวชาญจะมีความเห็นที่แตกต่างกันได้

### 3.7 การบริหารความเสี่ยงควรทำให้เหมาะสมกับองค์กร

การบริหารความเสี่ยง ควรทำให้เหมาะสมกับองค์กร โดยสอดคล้องกับบริบทภายในและบริบทภายนอกขององค์กรและลักษณะความเสี่ยง

### 3.8 การบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม

การบริหารความเสี่ยงตระหนักถึงขีดความสามารถ การรับรู้ และความตั้งใจของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งสามารถช่วยหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.9 การบริหารความเสี่ยงควรมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ของผู้มีส่วนได้เสียและผู้ตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงยังมีความสอดคล้องและทันสมัย รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้เสียเป็นตัวแทนในการให้ความเห็นในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

### 3.10 การบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเสี่ยงควรรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในและบริบทภายนอกรวมถึงองค์ความรู้ใหม่ ควรมีการเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อค้นหาความเสี่ยงที่ปรากฏขึ้นใหม่ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป และความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏ

### 3.11 การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์ควบคู่ไปกับประเด็นปัญหาอื่น ๆ ขององค์กร

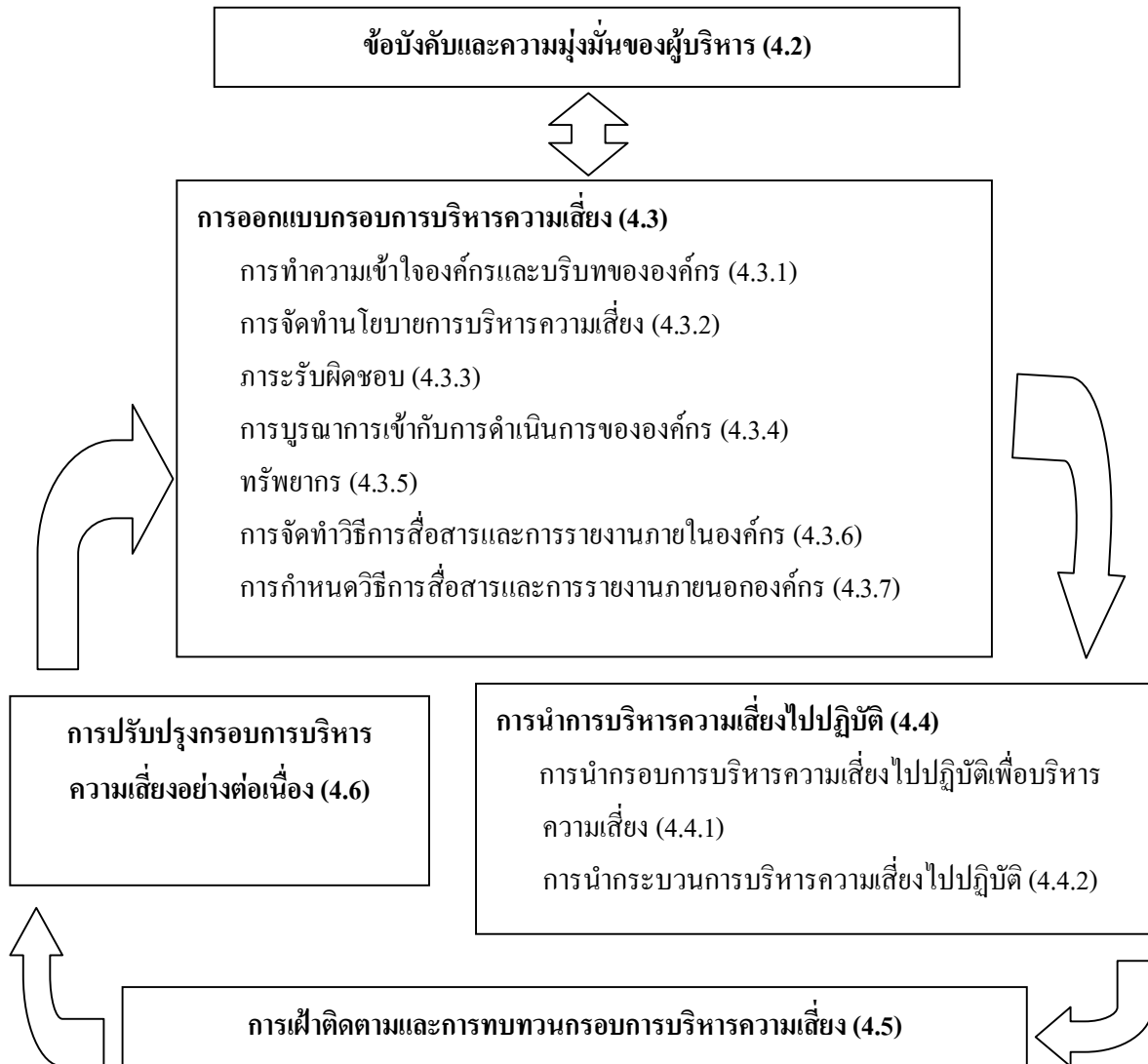
ภาคผนวก ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้องค์กรบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 4. กรอบงาน

### 4.1 ทั่วไป

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยก่อให้เกิดรากฐานและการจัดการที่จะปลูกฝังเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกระดับขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ และภายในบริบทเฉพาะขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงทำให้มั่นใจว่า ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการเหล่านี้ มีการรายงานอย่างครบถ้วน และใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและแสดงการรับผิดชอบในทุกระดับที่เกี่ยวข้องขององค์กร

หลักการและแนวทางนี้อธิบายถึงองค์ประกอบที่จำเป็นของกรอบการบริหารความเสี่ยง และรูปแบบของความสัมพันธ์เป็นวงจร ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของกรอบการบริหารความเสี่ยง  
เพื่อการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้มีเจตนาต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการโดยรวมขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรปรับองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับความเสี่ยงขององค์กร

หากองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติ โดยได้รวมองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วหรือองค์กรได้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ในบางความเสี่ยงหรือบางสถานะอยู่แล้วควรมีการทบทวนและประเมิน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานนี้อย่างจริงจังเพื่อพิจารณาความครบถ้วนและประสิทธิผลของระบบดังกล่าว

#### 4.2 ข้อบังคับและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและยั่งยืนจากผู้บริหาร รวมทั้งมีกลยุทธ์และการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน

ข้อบังคับที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ

- กำหนดและประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดตัวชี้วัดผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร
- กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- มั่นใจว่าการดำเนินการขององค์กรสอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับ
- มอบหมายการรับผิดชอบและความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสมภายในองค์กร
- มั่นใจว่ามีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดทราบ
- มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

#### 4.3 การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง

##### 4.3.1 การทำความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร

ก่อนเริ่มกำหนดและนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติต้องมีการประเมินและทำความเข้าใจบริบทภายนอกและบริบทภายในขององค์กร เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง

การประเมินบริบทภายนอกขององค์กร อาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (ก) สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- (ข) ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (ค) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

การประเมินบริบทภายในองค์กรอาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- จิตความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และ เทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธะสัญญา

#### 4.3.2 การจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงควรกล่าวถึงวัตถุประสงค์และความมุ่งมั่นขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วควรกล่าวถึงดังต่อไปนี้

- เหตุผลในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร กับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- แนวทางและการดำเนินการเมื่อเกิดการขัดแย้งผลประโยชน์
- ความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อช่วยผู้ที่มีภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- แนวทางและวิธีการในการวัดผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- ความมุ่งมั่นในการทบทวนปรับปรุงนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามช่วงเวลาที่กำหนด และเมื่อมีเหตุการณ์หรือสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงควรสื่อสารอย่างเหมาะสม

#### 4.3.3 ภาระรับผิดชอบ

องค์กรควรมั่นใจว่า มีการกำหนดภาระรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความสามารถที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการนำไปปฏิบัติและการคงไว้ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง และมั่นใจใน

ความเสี่ยงพอ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการควบคุมต่าง ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงที่มีการรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
- ระบุผู้ที่มีการรับผิดชอบในการจัดทำ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติและการคงไว้ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ระบุความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกระดับในองค์กร
- จัดทำการวัดผลการดำเนินงาน การรายงานทั้งภายในและ/หรือภายนอก และการยกระดับการดำเนินการ
- มั่นใจว่ามีการยอมรับถึงภาระรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม

#### 4.3.4 การบูรณาการเข้ากับกระบวนการขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงควรสอดแทรกเข้าไปในการปฏิบัติและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรในช่องทางที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงควรนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย การทบทวนและการวางแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรมีแผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้าไปในแผนอื่นขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์

#### 4.3.5 ทรัพยากร

องค์กรควรจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- บุคลากร ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ
- ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการ
- กระบวนการขององค์กร วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- กระบวนการด้านเอกสารและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- สารสนเทศและระบบการจัดการความรู้
- โปรแกรมการฝึกอบรม

#### 4.3.6 การจัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร

องค์กรควรจัดทำกลไกและการรายงานภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการรับผิดชอบ และความเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยง กลไกเหล่านี้ควรมั่นใจว่า

- องค์ประกอบหลักของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการนำไปสื่อสารอย่างเหมาะสม
- มีการรายงานประสิทธิผลและผลลัพธ์ของกรอบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างเพียงพอ
- สารสนเทศที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้าถึงง่ายและพร้อมใช้งานในระดับและเวลาที่เหมาะสม
- มีกระบวนการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

กลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการรวบรวมสารสนเทศของความเสี่ยงจากหลาย ๆ แหล่งตามความเหมาะสม และมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความอ่อนไหวของสารสนเทศ

#### 4.3.7 การจัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานภายนอกองค์กร

องค์กรควรพัฒนาและดำเนินการตามแผนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

- การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและมั่นใจว่ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรายงานสู่ภายนอกที่สอดคล้องกับข้อบังคับและข้อกำหนดของทางราชการ
- การตอบกลับและการรายงานเรื่องการสื่อสารและการปรึกษา
- การใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร
- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียกรณีเกิดภาวะวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

กลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการรวบรวมสารสนเทศของความเสี่ยงจากหลาย ๆ แหล่งตามความเหมาะสม และมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความอ่อนไหวของสารสนเทศ

### 4.4 การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

#### 4.4.1 การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ในการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ องค์กรควร

- กำหนดเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- ประยุกต์นโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการขององค์กร
- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- มั่นใจว่าการตัดสินใจรวมถึงการพัฒนาและการกำหนดวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับผลลัพธ์จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- จัดให้มีสารสนเทศและการฝึกอบรม
- สื่อสารและปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงยังคงเหมาะสม

#### 4.4.2 การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยงควรนำไปปฏิบัติโดยให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในข้อ 5. ได้นำไปประยุกต์ใช้โดยผ่านแผนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในทุกงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติและกระบวนการขององค์กร

#### 4.5 การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควร

- วัดผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเทียบกับตัวชี้วัด ซึ่งมีการทบทวนตามช่วงเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม
- วัดความก้าวหน้าและความเบี่ยงเบนในการดำเนินการเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงตามช่วงเวลาที่กำหนด
- ทบทวนตามช่วงเวลาที่กำหนดว่ากรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททั้งภายในและภายนอกขององค์กร
- รายงานความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงยังดำเนินการได้ดีด้วยดี
- ทบทวนประสิทธิผลของกรอบการบริหารความเสี่ยง

#### 4.6 การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

สืบเนื่องจากผลของการเฝ้าติดตามและการทบทวน ควรมีการตัดสินใจในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการตัดสินใจนี้ควรนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

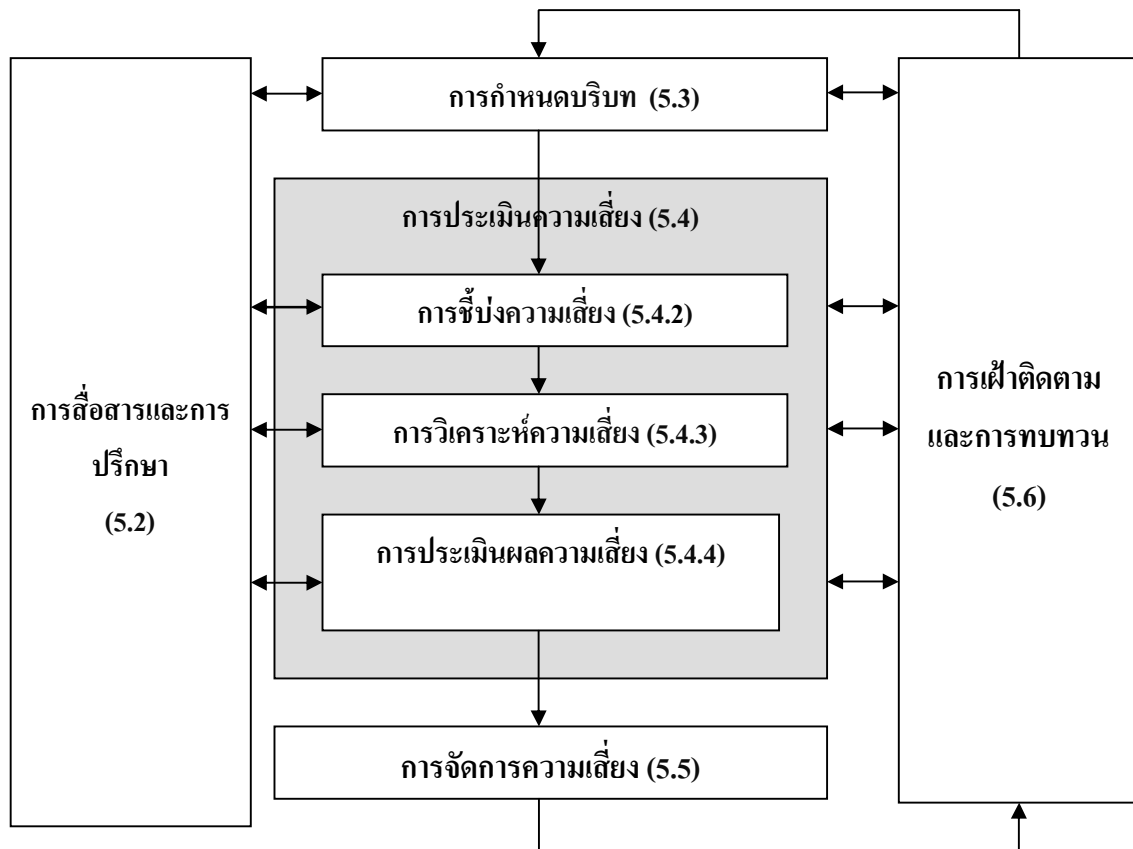
### 5. กระบวนการ

#### 5.1 ทั่วไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยงควร

- เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร
- ปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมและการปฏิบัติ
- ปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร

ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายในข้อ 5.2 ถึงข้อ 5.6 โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แสดงไว้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 5.2 การสื่อสารและการปรึกษา

การสื่อสารและการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก ควรดำเนินการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น แผนการสื่อสารและการปรึกษาควรจัดทำขึ้นและดำเนินการในขั้นตอนแรก ๆ แผนเหล่านี้ควรระบุถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและผลที่ตามมา (ถ้าทราบ) รวมถึงมาตรการในการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ การสื่อสารและการปรึกษาทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้เสียกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเข้าใจถึงพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

ทีมที่ปรึกษาอาจดำเนินการ ดังนี้

- ช่วยจัดทำบริบทที่เหมาะสม
- มั่นใจว่าได้มีการทำความเข้าใจและพิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

- ช่วยให้นั่นใจว่ามีการชี้แจงความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- นำผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยง
- มั่นใจว่ามีการพิจารณามุมมองที่แตกต่างในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงและการประเมินผลความเสี่ยง
- การเห็นชอบและสนับสนุนแผนจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ
- ส่งเสริมการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- พัฒนาแผนการสื่อสารและการปรึกษาทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

การสื่อสารและการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งการรับรู้เหล่านี้สามารถแปรผันตามความแตกต่างของคุณค่า ความจำเป็น สมมุติฐาน แนวคิดและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียสามารถมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจ ดังนั้น จึงควรมีการชี้แจงและบันทึกการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียไว้ และนำไป พิจารณาในกระบวนการตัดสินใจ

การสื่อสารและการปรึกษาควรดำเนินการไปตามข้อเท็จจริง สอดคล้อง ถูกต้อง และมีความเข้าใจในการ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ รักษาความลับและอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์

### 5.3 การกำหนดบริบท

#### 5.3.1 ทั่วไป

การกำหนดบริบทขององค์กรควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงให้กับกระบวนการที่เหลือน สำหรับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะคล้ายกับการพิจารณาในการออกแบบกรอบการบริหารความเสี่ยง (ดูข้อ 4.3.1) โดยการกำหนดบริบทสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาลึกลงไป ในรายละเอียดที่จำเพาะเจาะจงตามขอบเขตของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

#### 5.3.2 การจัดทำบริบทภายนอก

บริบทภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การเข้าใจบริบทภายนอกเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้นั่นใจว่าวัตถุประสงค์และข้อห่วงใยของผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกได้รับการพิจารณาเมื่อมีการจัดทำเกณฑ์ความเสี่ยง บริบทภายนอกขึ้นอยู่กับบริบทองค์กรใน ภาพกว้าง (organization-wide) แต่มีรายละเอียดของข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับอย่างเฉพาะเจาะจง มุมมองการรับรู้ (perception) ของผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นปัญหาความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เฉพาะเจาะจงจนถึง ขอบเขตของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การประเมินบริบทภายนอกขององค์กร อาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ลักษณะขององค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

### 5.3.3 การจัดทำบริบทภายในองค์กร

บริบทภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินการ โครงสร้าง และกลยุทธ์ บริบทภายในองค์กรหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สามารถมีอิทธิพลต่อวิถีทางที่องค์กรจะบริหารความเสี่ยง บริบทภายในองค์กรควรมีการจัดทำเพราะ

- (ก) การบริหารความเสี่ยงกำหนดอยู่ในบริบทวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (ข) วัตถุประสงค์และเกณฑ์ของแต่ละโครงการ กระบวนการ หรือกิจกรรม ควรได้รับการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม
- (ค) บางองค์กรอาจไม่ทราบถึงโอกาสในการบรรลุกลยุทธ์ โครงการ หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องถึงความมุ่งมั่น ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและคุณค่าขององค์กร

องค์กรควรเข้าใจบริบทภายใน อาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การกำกับดูแล โครงสร้างองค์กร บทบาท และภาระรับผิดชอบ
- กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- จัดความสามารถด้านทรัพยากรและความรู้ (เช่น เงินทุน เวลา คน การดำเนินการ ระบบ และเทคโนโลยี)
- ระบบสารสนเทศ การรับส่งสารสนเทศ และการดำเนินการตัดสินใจ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ)
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐาน แนวทาง และรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ ที่รับมาใช้ในองค์กร
- ระเบียบแบบแผนและความผูกพันทางพันธะสัญญา

#### 5.3.4 การจัดทำบริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์กรหรือส่วนขององค์กรที่นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ควรกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ขอบเขต และตัวแปร (parameter) ของกิจกรรม ผู้บริหารความเสี่ยงควรพิจารณาอย่างจริงจังถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ รวมทั้งบันทึกที่ต้องจัดเก็บ ควรมีการกำหนดไว้

บริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะแปรเปลี่ยนไปตามต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถประกอบด้วย

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดความรับผิดชอบไว้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดขอบเขต ความลึกและความกว้างของกิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่จะดำเนินการ รวมถึงสิ่งที่ได้ดำเนินการและสิ่งที่ได้ละเว้น
- กำหนดกิจกรรม กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือสินทรัพย์ตามช่วงเวลา และสถานที่
- กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละโครงการ กระบวนการ หรือกิจกรรม กับโครงการอื่น ๆ กระบวนการหรือกิจกรรมขององค์กร
- กำหนดวิธีการประเมินความเสี่ยง
- กำหนดวิธีประเมินผลการดำเนินงานและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- ชี้นำและระบุการตัดสินใจที่ต้องดำเนินการ
- การชี้แจง กำหนดขอบเขต หรือกำหนดกรอบที่จำเป็นในการศึกษา ขนาดและวัตถุประสงค์ขององค์กร และทรัพยากรที่ต้องการในการศึกษา

การคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้มั่นใจว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ใช้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 5.3.5 กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

องค์กรควรกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ เกณฑ์ควรสะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร เกณฑ์บางเกณฑ์สามารถกำหนดโดยหรือได้รับจากกฎหมายและกฎระเบียบหรือ

ข้อกำหนดอื่น ๆ ที่องค์กรเป็นสมาชิก เกณฑ์ความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ดูข้อ 4.3.2) ต้องกำหนดตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงและทบทวนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ปัจจัยที่ต้องพิจารณาควรรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ลักษณะขององค์กร และประเภทของสาเหตุและผลสืบเนื่องที่สามารถเกิดขึ้นและวิธีการที่จะวัด
- วิธีการกำหนดโอกาส
- ช่วงเวลาของโอกาสและ/หรือผลสืบเนื่อง
- วิธีการกำหนดระดับความเสี่ยง
- มุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- เมื่อใดก็ตามที่มีหลาย ๆ ความเสี่ยงเกิดขึ้นร่วมกัน ควรมีการพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่อาจสูงขึ้น และพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นร่วมกันได้อย่างไร

## 5.4 การประเมินความเสี่ยง

### 5.4.1 ทั่วไป

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่รวมถึงการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

**หมายเหตุ** ดู ISO/IEC 31010 เทคนิคการประเมินความเสี่ยง

### 5.4.2 การชี้บ่งความเสี่ยง

องค์กรควรชี้บ่งแหล่งความเสี่ยง ส่วนที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์) สาเหตุของการเกิด และศักยภาพของผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้น จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือการจัดทำบัญชีความเสี่ยงที่ครอบคลุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งเสริม ขัดขวาง ลด เร่ง หรือชะลอ การบรรลุวัตถุประสงค์ การชี้บ่งความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการโดยไม่ต้องอ้างถึงโอกาสที่จะเกิด การชี้บ่งอย่างครอบคลุมเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะความเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกชี้บ่งในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

การชี้บ่งความเสี่ยงควรครอบคลุมทุกความเสี่ยง แม้ว่าแหล่งความเสี่ยงนั้นไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร หรือแหล่งความเสี่ยงหรือสาเหตุยังไม่ปรากฏชัดก็ตาม การชี้บ่งความเสี่ยงควรรวมการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นตามมาจากเหตุการณ์นั้น ๆ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นและผลรวมของผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น การชี้บ่งความเสี่ยงควรพิจารณาผลที่เกิดขึ้นตามมาในวงกว้างที่จะเกิดแม้ว่าจะมีโอกาสในการเกิดน้อย

ก็ตาม นอกจากนี้การซึ่งความเสี่ยงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาสาเหตุและสถานการณ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งแสดงให้เห็นผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้น ฉะนั้นสาเหตุและผลสืบเนื่องที่สำคัญทั้งหมดควรได้รับการพิจารณาองค์กรควรประยุกต์ใช้วิธีการและเทคนิคการซึ่งความเสี่ยงให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ จิตความสามารถ และความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจุบันมีความสำคัญในการซึ่งความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงสารสนเทศย้อนหลังที่เหมาะสมเท่าที่จะหาได้ ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการซึ่งความเสี่ยงควรมีความรู้ที่เหมาะสม

#### 5.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจความเสี่ยง ซึ่งจะได้ข้อมูลสำหรับการประเมินผลความเสี่ยงและการตัดสินใจจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ความเสี่ยงยังสามารถให้ข้อมูลนำเข้าสำหรับตัดสินใจทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงในประเภทและระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันด้วย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงสาเหตุและแหล่งความเสี่ยง ผลสืบเนื่องทั้งทางบวกและทางลบรวมถึงโอกาสที่ผลสืบเนื่องเหล่านั้นจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ควรทำการซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและผลสืบเนื่อง ความเสี่ยงเป็นผลจากการพิจารณาผลสืบเนื่องและโอกาสรวมถึงปัจจัยร่วมอื่น ๆ ที่มีผลต่อความเสี่ยง สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลสืบเนื่องหลายอย่างที่สามารถส่งผลกระทบต่อหลายวัตถุประสงค์นั้น ต้องพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมที่มีอยู่

แนวทางในการกำหนดเกณฑ์ผลสืบเนื่องและโอกาส รวมถึงแนวทางในการนำเกณฑ์ทั้งสองอย่างมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงนั้น ควรสะท้อนประเภทของความเสี่ยง สารสนเทศที่มีและจุดมุ่งหมายที่จะนำผลการประเมินความเสี่ยงไปใช้ แนวทางนี้ควรสอดคล้องกับเกณฑ์ความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาความเกี่ยวโยงของความเสี่ยงและแหล่งความเสี่ยงที่แตกต่างกันเป็นสิ่งสำคัญ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงควรนำความเชื่อมั่นในการกำหนดระดับความเสี่ยงและความไวในการตอบสนองต่อเงื่อนไขที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และสมมุติฐานมาพิจารณา และควรสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทราบอย่างเหมาะสม ปัจจัยที่ควรระบุและให้ความสำคัญ ได้แก่ ความเห็นที่แตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ ความไม่แน่นอน ความพร้อม คุณภาพ ปริมาณ และสารสนเทศที่มีการเคลื่อนไหว หรือข้อจำกัดของแบบจำลอง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถดำเนินการในเชิงรายละเอียดได้หลายระดับ ขึ้นกับความเสี่ยง จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ รวมทั้งสารสนเทศ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์สามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพ เชิงกึ่งปริมาณ เชิงปริมาณ หรือร่วมกันขึ้นอยู่กับสภาพการณ์

ผลสืบเนื่องและโอกาสสามารถกำหนดได้จากผลลัพธ์ของแบบจำลองของเหตุการณ์เดียวหรือหลาย ๆ เหตุการณ์ หรือการประมาณค่านอกช่วง (extrapolation) จากการศึกษาเชิงการทดลอง หรือจากข้อมูลที่มีอยู่ ผลสืบเนื่องสามารถแสดงในรูปของผลกระทบที่เป็นเห็นได้ชัดเจน (tangible) หรือเห็นไม่ชัดเจน (intangible) ในบางกรณีมีความต้องการการระบุค่าเป็นตัวเลขหรือรายละเอียด เพื่อใช้ในการระบุถึงผลสืบเนื่องและโอกาสสำหรับเวลา สถานที่ กลุ่มคน หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

#### 5.4.4 การประเมินผลความเสี่ยง

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องมีการจัดการและจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานของผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง เป็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่พบระหว่างกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับเกณฑ์ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นเมื่อบริบทได้รับการพิจารณา โดยผลจากการเปรียบเทียบนี้ทำให้เห็นความจำเป็นในการจัดการความเสี่ยง

การตัดสินใจควรพิจารณาถึงบริบทของความเสี่ยงในภาพกว้าง รวมถึงการพิจารณาที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากภาคส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากองค์กรที่ได้ประโยชน์จากรisk นั้น การตัดสินใจควรเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดอื่น ๆ

ในบางสถานการณ์ การประเมินผลความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อการวิเคราะห์ที่จะมีต่อไป การประเมินผลความเสี่ยงยังคงสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่จะไม่จัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่นใด นอกเหนือจากการรักษามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม การตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากทัศนคติเรื่องความเสี่ยงในองค์กรและเกณฑ์ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น

### 5.5 การจัดการความเสี่ยง

#### 5.5.1 ทั่วไป

การจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกทางเลือกหนึ่งหรือมากกว่าทางเลือกเพื่อเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ การจัดการความเสี่ยงทำให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่าง ๆ

การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับกระบวนการที่เป็นวงจรต่อไปนี้

- การประเมินการจัดการความเสี่ยง
- การตัดสินใจว่า จะยอมรับระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ได้หรือไม่
- ถ้ายอมรับไม่ได้ ให้กำหนดการจัดการความเสี่ยงใหม่
- การประเมินประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงนั้น

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงหรือเหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ ทางเลือกอาจรวมถึง

- (ก) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มหรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- (ข) การรับความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยงเพื่อหาโอกาส (opportunity)
- (ค) การขจัดแหล่งความเสี่ยง
- (ง) การเปลี่ยนโอกาส (likelihood)
- (จ) การเปลี่ยนผลสืบเนื่อง
- (ฉ) การเปลี่ยนความเสี่ยงกับภาคส่วนอื่น (รวมถึงสัญญาและความเสี่ยงทางการเงิน)
- (ช) การคงความเสี่ยงไว้โดยแจ้งการตัดสินใจ

#### 5.5.2 การเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดเป็นการหาสมดุล ระหว่างต้นทุนและความพยายามของการนำไปปฏิบัติเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ โดยพิจารณาถึงกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดอื่น ๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปกป้องสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ เช่น มีความรุนแรง (ผลสืบเนื่องเชิงลบสูง) แต่ความเสี่ยงน้อยมาก (โอกาสต่ำ)

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ทีละทางเลือกหรือหลาย ๆ ทางเลือกรวมกัน โดยปกติองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกรวมกัน

ในการเลือกทางเลือกการจัดการความเสี่ยง องค์กรควรพิจารณาถึงคุณค่าและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย และวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการสื่อสาร ในกรณีที่ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงอื่นในองค์กรหรือกับผู้มีส่วนได้เสียควรนำมาพิจารณาด้วย แม้ว่าประสิทธิผลจะเท่ากัน การจัดการความเสี่ยงบางอย่าง ผู้มีส่วนได้เสียจะยอมรับได้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

แผนการจัดการความเสี่ยงควรชี้บ่งลำดับความสำคัญของการนำการจัดการความเสี่ยงแต่ละเรื่องไปปฏิบัติให้ชัดเจน

การจัดการความเสี่ยงสามารถทำให้เกิดความเสี่ยงได้ ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญสามารถทำให้มาตรการการจัดการความเสี่ยงล้มเหลวหรือไม่มีประสิทธิผล ดังนั้น การติดตามตรวจสอบถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อประกันว่ามาตรการยังคงมีประสิทธิผล

การจัดการความเสี่ยงสามารถทำให้เกิดความเสี่ยงอื่นตามมาซึ่งจำเป็นต้องประเมิน จัดการติดตาม ตรวจสอบและทบทวน ความเสี่ยงอื่นที่ตามมาควรรวมไว้ในแผนการจัดการความเสี่ยงเดียวกันกับความ

เสี่ยงเดิมโดยไม่จัดการเหมือนเป็นความเสี่ยงใหม่ การเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงทั้งสองนี้ควรชี้แจงและรักษาไว้

### 5.5.3 การเตรียมการและการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ

จุดมุ่งหมายของแผนการจัดการความเสี่ยง คือ เอกสารแสดงการบันทึกการเลือกวิธีการจัดการและนำไปปฏิบัติต่อไปอย่างไร

สารสนเทศที่ใช้ในแผนการจัดการควรประกอบด้วย

- เหตุผลในการเลือกวิธีการจัดการ รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- การรับพิชชอบของผู้อนุมัติแผน รวมทั้งความรับพิชชอบของผู้นำแผนไปปฏิบัติ
- กิจกรรมที่จะดำเนินการ
- ทรัพยากรที่ต้องการรวมทั้งทรัพยากรสำรองฉุกเฉิน
- การวัดผลการทำงานและข้อจำกัด
- ความต้องการในการรายงานและการติดตามตรวจสอบ
- เวลาและกำหนดการ

แผนการจัดการควรบูรณาการกับกระบวนการบริหารองค์กรและหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่เหมาะสม

หลังจากการจัดการความเสี่ยงแล้ว ผู้ตัดสินใจและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ควรตระหนักถึงลักษณะและความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ควรจัดทำเป็นเอกสารและติดตามตรวจสอบ ทบทวนอย่างเหมาะสม เพื่อการจัดการต่อไป

### 5.6 การติดตามตรวจสอบและการทบทวน

การติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและมีการตรวจสอบหรือเฝ้าระวังเป็นประจำ จะเป็นช่วงเวลาหรือครั้งคราวก็ได้

ความรับพิชชอบสำหรับการติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน

กระบวนการติดตามตรวจสอบและการทบทวนขององค์กร ควรผนวกรวมประเด็นปัญหาทั้งหมดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อจุดมุ่งหมาย ดังนี้

- การทำให้มั่นใจว่า การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในการออกแบบและการดำเนินการ
- การได้สารสนเทศเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงต่อไป

ISO 31000 : 2009

- การวิเคราะห์และเรียนรู้บทเรียนจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (รวมถึงเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ) การเปลี่ยนแปลง แนวโน้ม ความสำเร็จและความล้มเหลวต่าง ๆ
- การตรวจหาการเปลี่ยนแปลงทั้งบริบทภายนอกและบริบทภายใน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ความเสี่ยง และตัวความเสี่ยงเองซึ่งต้องการการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ
- การชี้แจงความเสี่ยงที่อุบัติขึ้นใหม่

ความก้าวหน้าในการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติก่อให้เกิดการวัดผลการดำเนินการ ซึ่งผลดังกล่าวสามารถนำมาผนวกเป็นภาพรวมการบริหารผลการดำเนินงาน การวัดผลและการรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ต่อภายนอกและภายใน

การดำเนินการ รวมถึงกิจกรรมการรายงานทั้งภายในและภายนอกโดยรวมขององค์กร

ผลของการติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรมีการบันทึกและรายงานผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม และควรใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง (ดูข้อ 4.5)

#### 5.7 การบันทึกกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงควรสอบกลับได้ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบันทึกจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือ รวมถึงในกระบวนการทั้งหมด

การสร้างบันทึกควรพิจารณาถึง

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบันทึกควรพิจารณาถึง

- ความจำเป็นขององค์กรในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ประโยชน์จากการนำสารสนเทศไปใช้ซ้ำเพื่อจุดมุ่งหมายในการบริหาร
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายและความพยายามในการจัดทำและรักษาไว้ของบันทึก
- ความจำเป็นในการบันทึกตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติ
- วิธีการเข้าถึง ความง่ายในการนำมาใช้งาน และสื่อที่ใช้ในการจัดเก็บ
- ระยะเวลาจัดเก็บ
- ความอ่อนไหวของสารสนเทศ

**ภาคผนวก ก.**

(เพื่อเป็นข้อมูล)

**คุณลักษณะในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง****ก.1 ทั่วไป**

ทุกองค์กรควรตั้งเป้าหมายสำหรับระดับของผลการดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับความสำเร็จของการตัดสินใจที่ต้องทำ รายการคุณลักษณะดังปรากฏข้างล่างจะแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานระดับสูงในการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้องค์กรวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเกณฑ์เหล่านี้ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนไว้ในแต่ละคุณลักษณะ

**ก.2 ผลลัพธ์ที่สำคัญ**

ก.2.1 องค์กรทราบความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและครอบคลุมของตนเอง

องค์กรมีความเข้าใจความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องอย่างครบถ้วน

ก.2.2 ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด

**ก.3 คุณลักษณะ****ก.3.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

จุดมุ่งเน้นอยู่ที่องค์กรมีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าประสงค์ผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผล การทบทวน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบบ ทรัพยากร ขีดความสามารถ และทักษะ

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงได้จากการวัดผลการดำเนินการขององค์กรและผลการดำเนินการของผู้จัดการเป็นรายบุคคลเทียบกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน โดยผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตีพิมพ์เผยแพร่และสื่อสารได้ ตามปกติจะมีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งแล้วจึงปรับปรุงกระบวนการและกำหนดวัตถุประสงค์ของผลการดำเนินงานใหม่สำหรับช่วงเวลาถัดไป

การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรโดยรวม และของระบบการวัดผลสำหรับหน่วยงานและรายบุคคล

**ก.3.2 ความพร้อมการรับมือในเรื่องความเสี่ยง**

ในการยกระดับการบริหารความเสี่ยง จะรวมถึงการกำหนดการรับมือที่ชัดเจนและครบถ้วน การควบคุมความเสี่ยง และงานการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายการรับมือที่ชัดเจนนั้นต้องมีทักษะที่เหมาะสมและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอต่อการควบคุมตรวจสอบ ติดตามตรวจสอบ

ความเสี่ยง ปรับปรุงมาตรการควบคุมและสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหาร  
สิ่งเหล่านั้นไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและผู้มีส่วนได้เสียภายใน

ในเรื่องเหล่านี้สามารถชี้แจงได้โดยสมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีความตระหนักรู้เพิ่มเติมในเรื่องความ  
เสี่ยง การควบคุมและงานที่สมาชิกแต่ละคนมีภาระรับผิดชอบ ซึ่งโดยปกติสิ่งเหล่านี้จะระบุอยู่ใน  
คำบรรยายลักษณะงาน (job description) ฐานข้อมูล (database) หรือระบบสารสนเทศ (information  
system) สำหรับคำนิยามของบทบาท ภาระรับผิดชอบและความรับผิดชอบควรเป็นส่วนหนึ่งในโปรแกรม  
การเตรียมบุคลากรก่อนเริ่มงาน (induction programme) ขององค์กร

องค์กรมั่นใจว่าผู้ที่มีภาระรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะบรรลุถึงบทบาทที่กำหนดให้ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่  
เวลา การฝึกอบรม ทรัพยากร และทักษะที่เพียงพอต่อภาระรับผิดชอบที่ได้รับ

### ก.3.3 การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในการตัดสินใจ

การตัดสินใจทั้งหมดภายในองค์กรในระดับที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญใด ๆ ก็ตามเกี่ยวข้องกับการ  
พิจารณาความเสี่ยงอย่างเปิดเผยและการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยบันทึกการประชุมและการตัดสินใจที่แสดงถึงการได้หารือในเรื่องความ  
เสี่ยงที่ชัดเจน นอกจากนี้ต้องให้เห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดได้มีการนำไปใช้กับ  
กระบวนการที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจภายในองค์กร เช่น การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน ในโครงการใหญ่  
และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังเหตุผลที่ว่ามานี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี  
ในองค์กรจึงเป็นพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

### ก.3.4 การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

ในการยกระดับการบริหารความเสี่ยง จะรวมถึงการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและ  
ภายใน รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จำเป็นของการ  
บริหารความเสี่ยง การสื่อสารนั้นที่ถูกต้องควรเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง การได้รับข้อมูลที่  
เหมาะสมสามารถช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงและความจำเป็นในการแก้ไขความเสี่ยงเทียบกับ  
เกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างครอบคลุม

การรายงานภายนอกและภายในอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอทั้งในเรื่องความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและ  
ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยอย่างมากในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ก.3.5 การบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบกับโครงสร้างการกำกับดูแลขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงเป็นผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ โครงสร้างและกระบวนการของการกำกับดูแลจึงอยู่บนพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในเรื่องนี้สามารถแสดงได้ด้วยวิธีการสื่อสารของผู้บริหาร (manager language) และจากเอกสารสำคัญในองค์กรที่ใช้คำว่า “ความไม่แน่นอน” ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คุณลักษณะนี้ยังสะท้อนให้เห็นได้ตามปกติในถ้อยแถลงนโยบายขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตามปกติคุณลักษณะนี้จะได้รับการทวนสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและโดยการพิจารณาจากหลักฐานการปฏิบัติและถ้อยแถลงนโยบาย

-----