



“Current Trend of Risk Management”

**Waitune Pokachaipat
Senior Vice President
TRIS Corporation Ltd.**

Overview



1

Global Trend of Risk Management

2

**A Comparison of AS/NZS ,
ISO 31000: 2009
and the COSO ERM Framework**

3

TRIS 's Experience

It's a riskier world and more complex.



Global Risks 2012 by World Economic Forum

1. Chronic fiscal imbalances (Economic)
2. Greenhouse gas emissions (Environmental)
3. Global governance failure (Geopolitical)
4. Unsustainable population growth (Societal)
5. Critical systems failure (Technological)

2012 Top 10 Risks by CFO Magazine

1. Information Security
2. International Operations
3. Excess Cash
4. Corporate Culture
5. Compliance

2011 Top 10 Risks by Ernst & Young

1. Regulation & Compliance
2. Cost Cutting
3. Managing Talent
4. Pricing Pressure
5. Emerging Technologies

2012 Excellence in Risk Management IX by Marsh

1. Major Systemic Financial Failure
2. Chronic Fiscal Imbalances
3. Critical System Failure
4. Extreme Volatility in Energy and Agricultural Prices
5. Cyber Attacks

2012 Risk in Review by PwC

1. Economic Uncertainty
2. Competition
3. Regulations and Government Policies
4. Financial Market
5. Talent and Labor

Lloyd's Risk Index 2011

1. Loss of Customers
2. Talent & Skill Shortage
3. Reputational Risk
4. Currency Fluctuation
5. Changing Legislation

Risk management has become more mature.

Accenture's 2011 Global Risk Management Study finds

- 98% of companies across all industries and geographies consider **risk management** to be a higher priority for their company now than two years ago.
- 86% say their risk organization is a driver for managing the increasing volatility of the economic and financial environment.
- 91% note **risk management** is a key to enabling long-term profitable growth (49% state it is critical while 42% say it is important)

2012 Buy-Side Market Risk Management Trends Survey finds

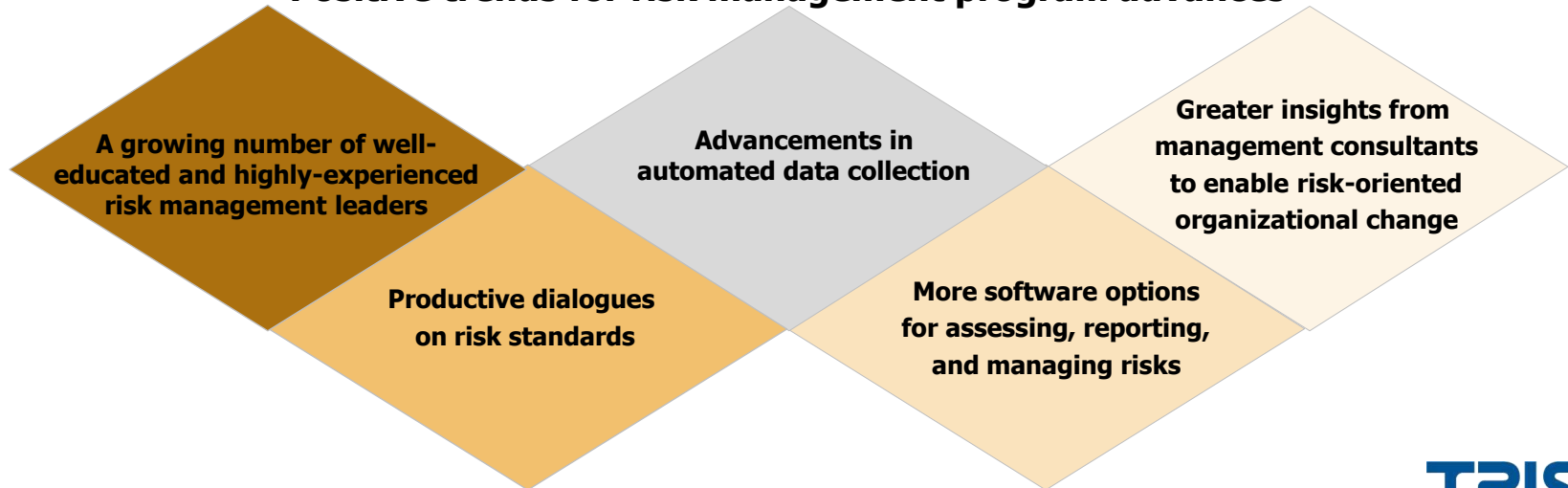
- Close to 90% of respondents agreeing that **risk management** will play an increasingly important role in their organizations in 2012 and over 80% thinking that risk management will become more central to raising assets in 2012.

2011 BDO Board Survey finds

- When asked what topics they would like to spend more time on, a majority (55%) of board members at public companies cite **risk management**, more than any other area.



Positive trends for risk management program advances



Source : <http://www.intelligentmanagementtrends.com/blog/bid/131713/2012-Risk-Outlook-A-Trap-Year-for-Risk-Management>,
http://static.capitalize-on-change.com/Global/pdfs/institutional_asset_management/AM_2012_Buy_SideMarket_Risk_Trends_Report.pdf

The sophistication in risk management has become more demanding and now has higher expectations.



Risk Management Drivers



Risk Management trends

- More visualization of analysis
- Collaboration as a key pillar
- Broader and wider access to business insights and analytics, i.e. risk management for everybody.

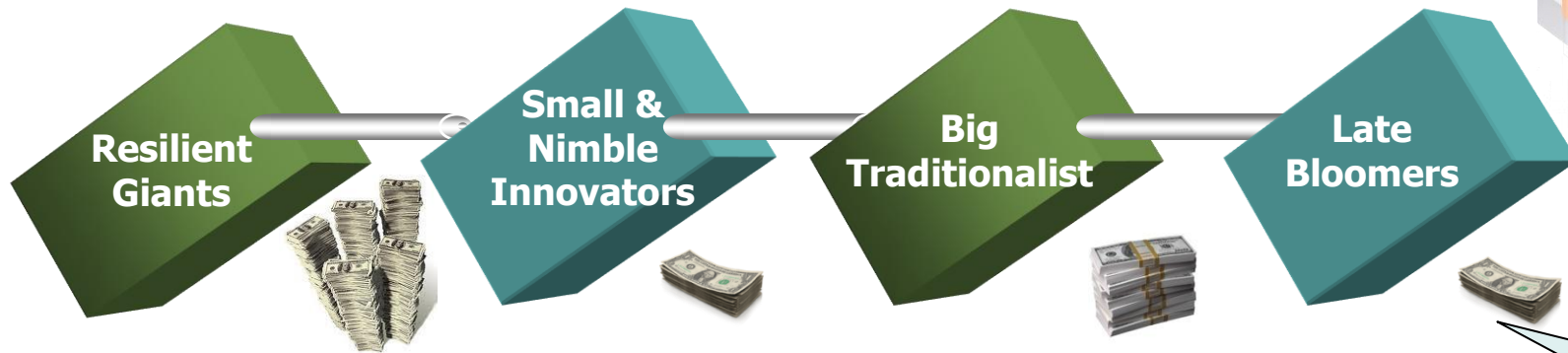
Top 3 skills for risk managers

- Business knowledge
- Quantitative
- The ability to communicate

Factor s in selecting technology solutions

1. Connectivity/integration with existing systems
2. Flexibility
3. Ease of use

Large firms lead the way in risk management . Smaller firms are followers, but **some small nimble innovators are well advanced** in the move to more risk management.

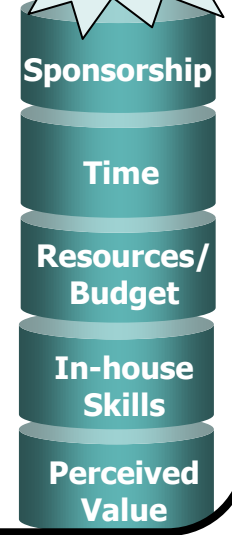


- Have adopted many holistic risk management practices and engaged a wide range of players in their resilience strategies.
- They lead the pack in terms of revenue growth, profitability and market share.

- Have adopted many of the same holistic risk management practices as the resilient giants.
- On most indicators of success, they rank second behind resilient giants, but ahead of big traditionalists and far ahead of late bloomers.

- 51% sees disaster recovery as the top risk mgt concern
- 52% have created a business continuity plan
- 40% do not have a formal risk management function at all.
- One-half say that enterprise-wide resilience strategy is a future plan.

- They are not very well prepared for managing business risks and have narrow views on risk management strategies.
- A majority do not have a formal risk management strategy, and their financial performance trails the pack.

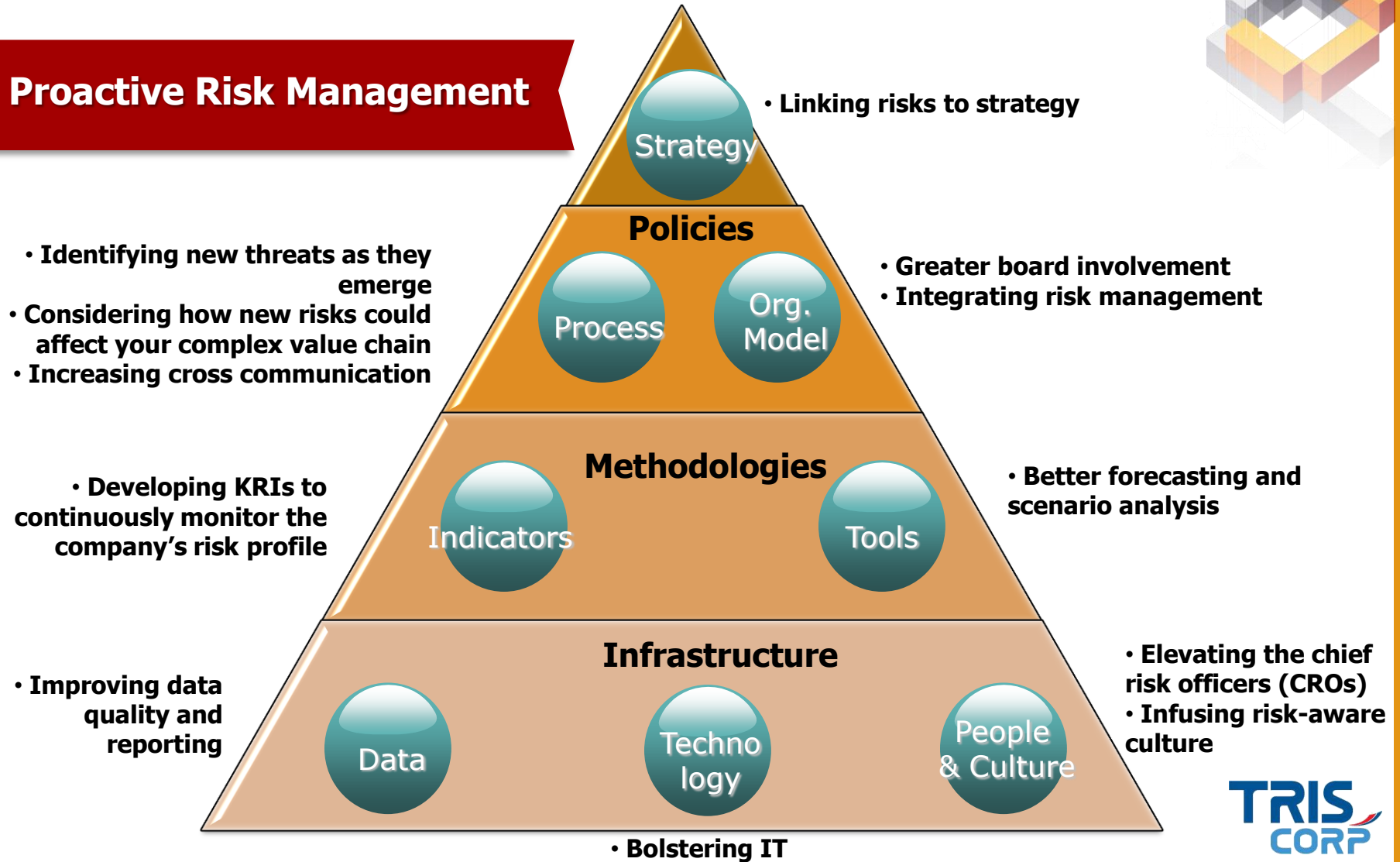


***Identified based on business resilience and self-reported financial performance**
 Source : Adapted from 2011 IBM Global Business Resilience and Risk Study



The key response is to look forward not backward and be more proactive than ever before.

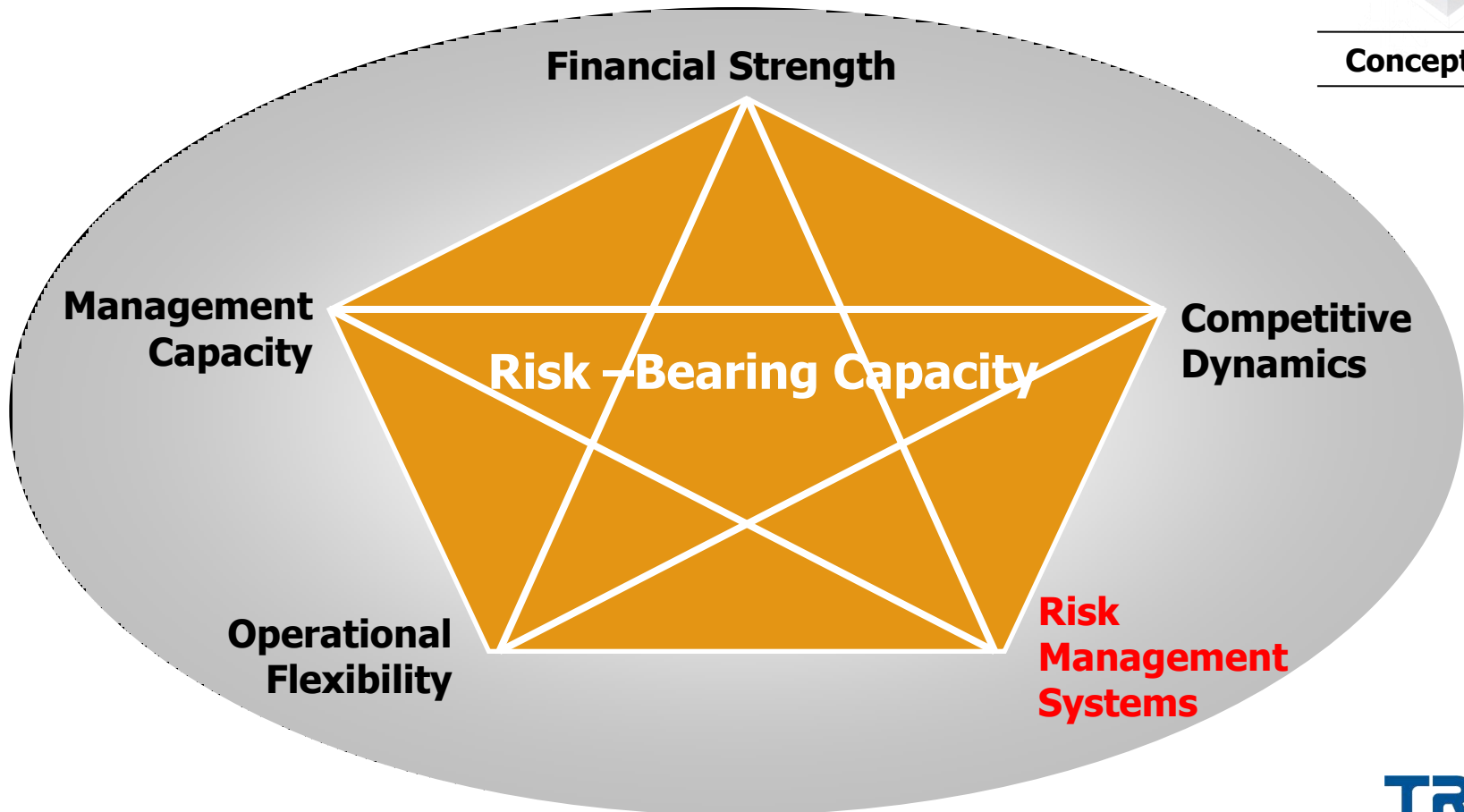
Proactive Risk Management



Risk-bearing capacity expands the traditional idea of risk management beyond financial resources, focusing a company on a broader picture of operations, management processes, systems, culture and leadership.



Conceptual



Source : Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study



Overview



1

Global Trend of Risk Management

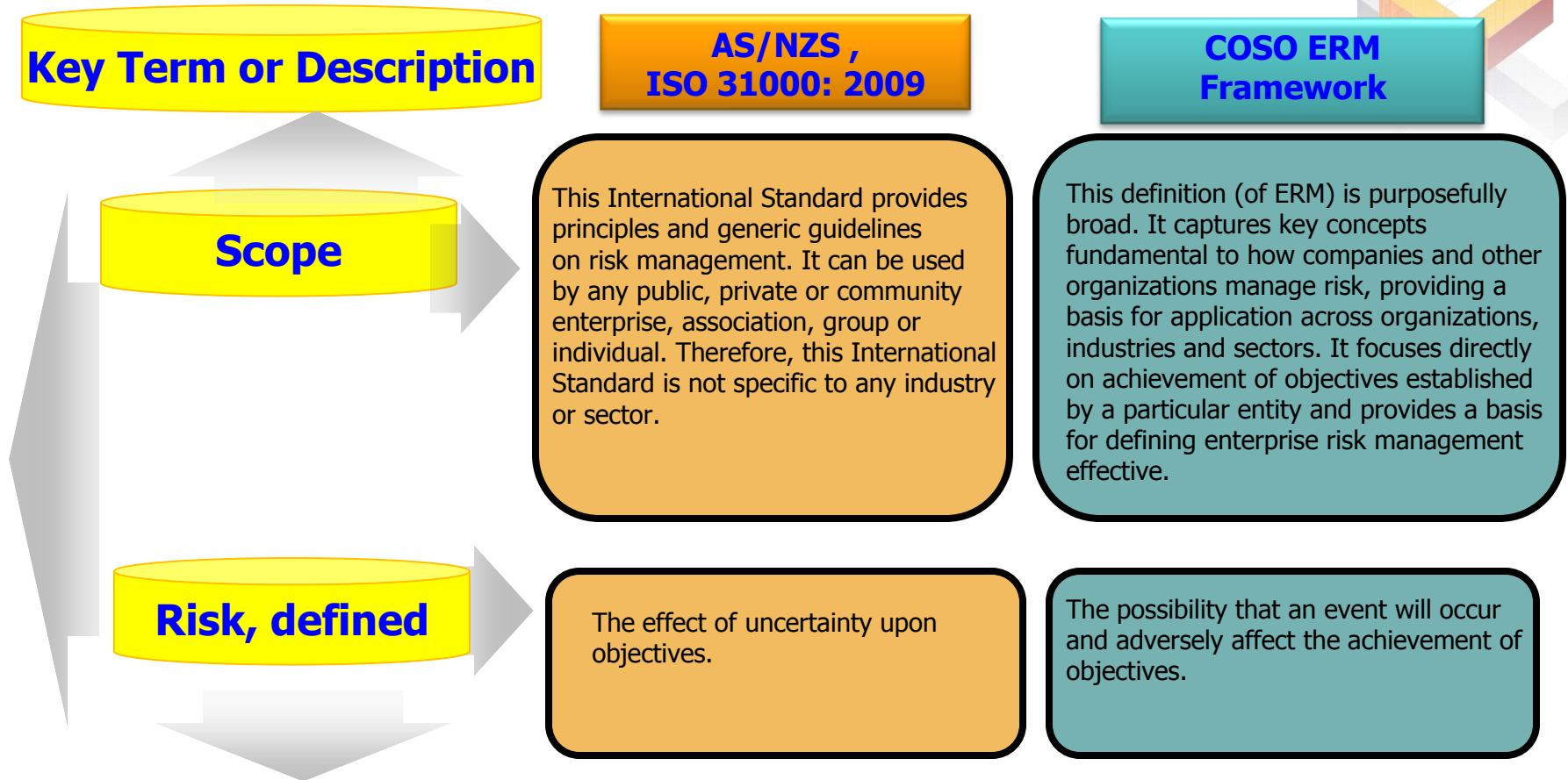
2

**A Comparison of AS/NZS ,
ISO 31000: 2009
and the COSO ERM Framework**

3

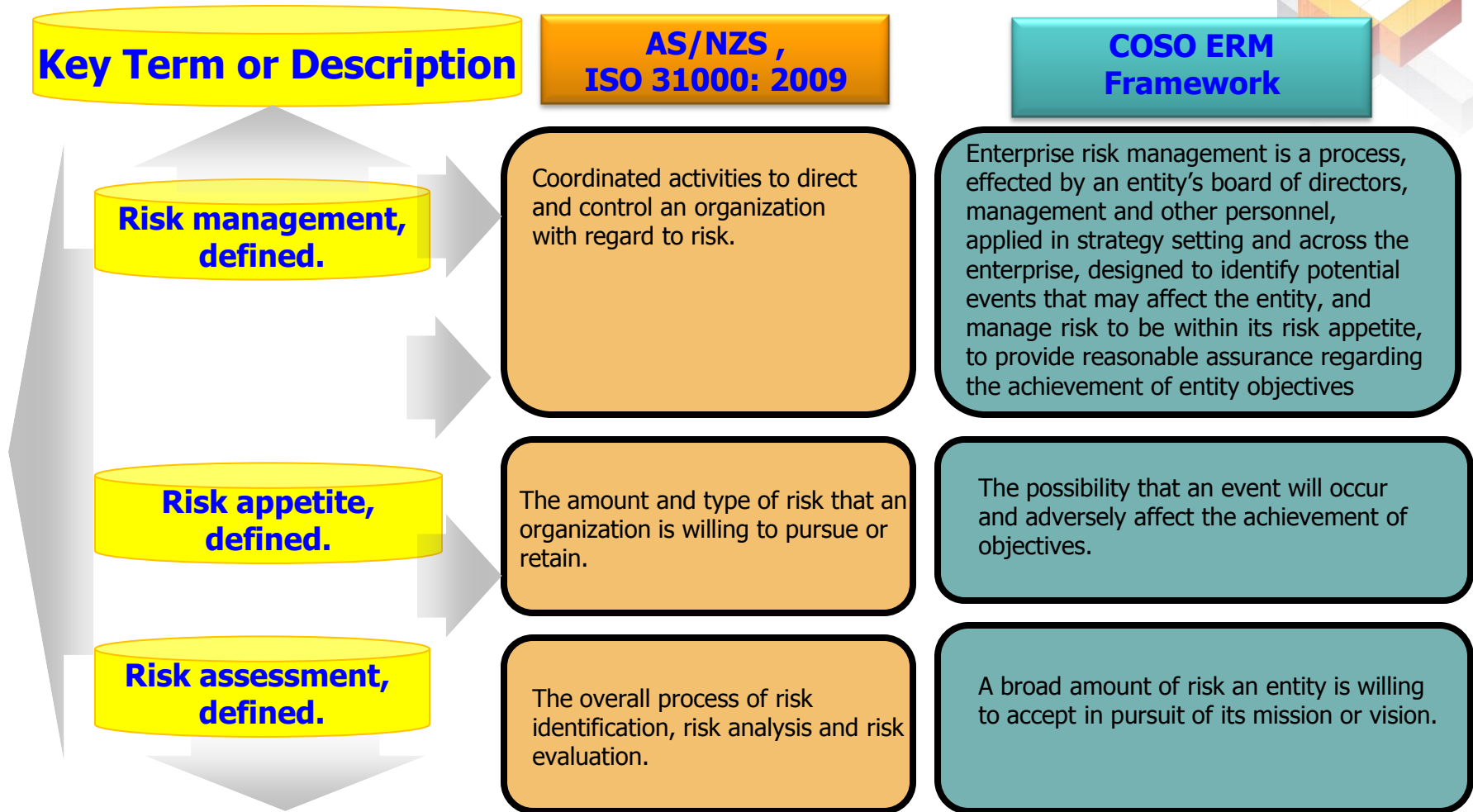
TRIS 's Experience

A Comparison of AS/NZS, ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework



Source: Gjerdrum and Peter (2011). **The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework.** Risk Management Newsletter. Society of Actuaries.

A Comparison of AS/NZS, ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework



Source: Gjerdrum and Peter (2011). **The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework.** Risk Management Newsletter. Society of Actuaries.

A Comparison of AS/NZS, ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework



Key Term or Description

**AS/NZS,
ISO 31000: 2009**

**COSO ERM
Framework**

**Risk management
process**

Continually and iteratively :

Communicate and consult

- Establish the context
- Risk assessment:
 - o Identification
 - o Analysis
 - o Evaluation
- Risk treatment

Continually & iteratively:

Monitor and review

- Internal environment
- Objective setting
- Event identification
- Risk assessment
- Risk response
- Control activities
- Info & communication
- Monitoring

Source: Gjerdrum and Peter (2011). **The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework.** Risk Management Newsletter. Society of Actuaries.



- One of the examples showing the new trend in risk management is **risk appetite**.
- Most questions frequently asked in risk management are:
 - How much risk is acceptable in pursuing the objectives?
 - How should an organization decide how much risk it is willing to accept?
- These questions are embodied in the notion of an entity's **risk appetite**

Risk appetite is the amount of risk, on a broad level, an organization is willing to accept in pursuit of value. Each organization pursues various objectives to add value and should broadly understand the risk it is willing to undertake in doing so.

Source: Rittenberg and Martens (2012). **Understanding and Communicating Risk Appetite**.
Available: www.coso.org

To determine risk appetite, management, RMC/Risk Department, with the approval of BODs generally follow a simple 3 steps as follow



Recent world events — involving governments, businesses, not-for-profit organizations, and the recent financial crisis — clearly show that having a communicated risk appetite built into organizational activities could have preserved a considerable amount of capital.

Examples of the costs of failing to manage risk include

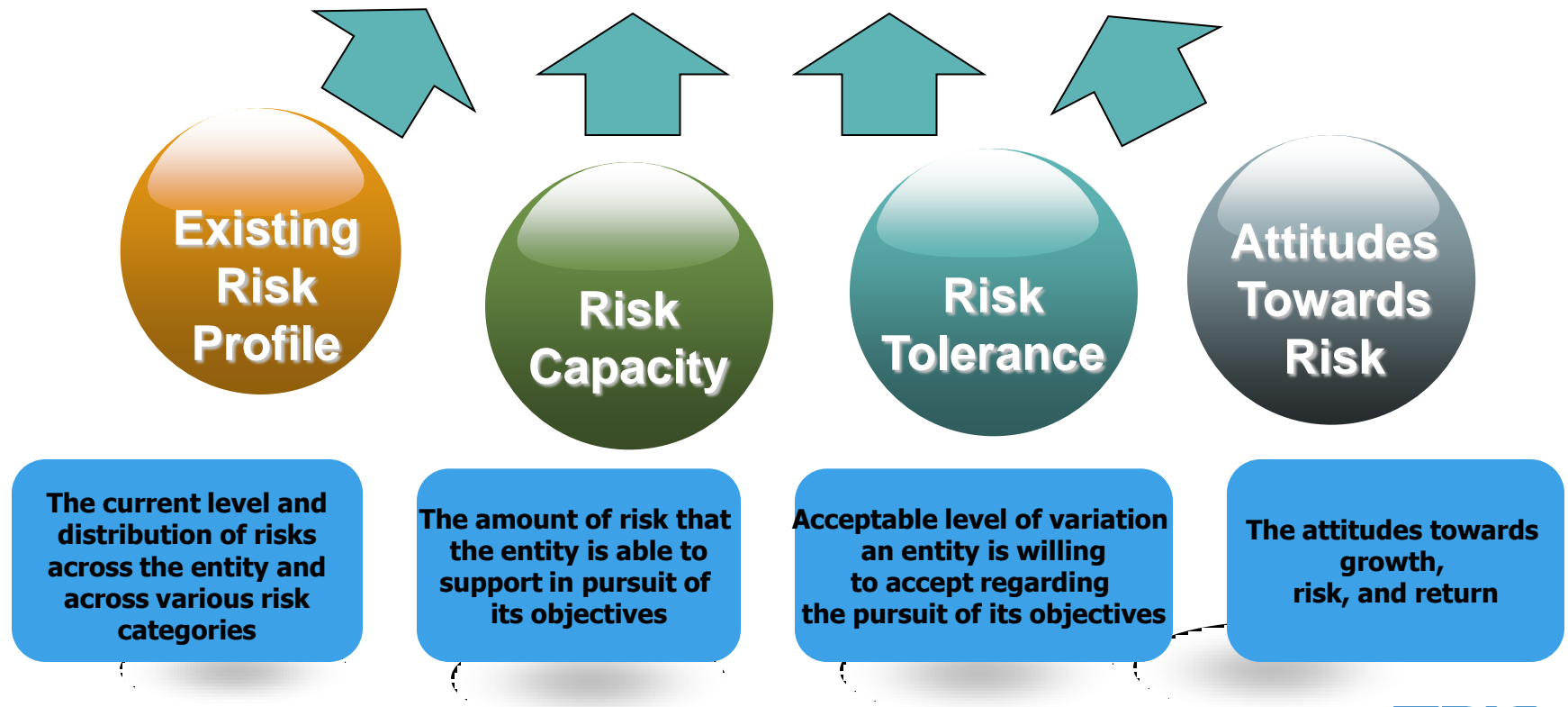
- the cost to companies and travelers when air travel closed down after a volcanic eruption in 2010 in Iceland
- the cost of the financial crisis to U.S. taxpayers, stockholders, and debt holders
- the social cost of government budgets in Greece, Spain, Ireland, and Portugal

Source: Rittenberg and Martens (2012). **Understanding and Communicating Risk Appetite.**
Available: www.coso.org

Risk Appetite Determination



Determination of Risk Appetite



Source: Rittenberg and Martens (2012). **Understanding and Communicating Risk Appetite**. Available: www.coso.org

Overview



1

Global Trend of Risk Management

2

**A Comparison of AS/NZS ,
ISO 31000: 2009
and the COSO ERM Framework**

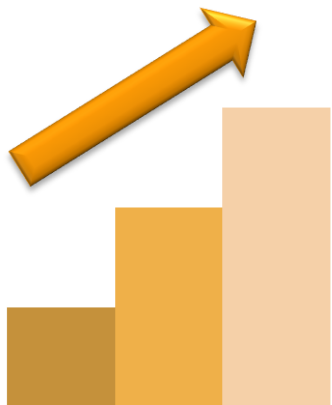
3

TRIS 's Experience

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง



ระดับ 1 - 3

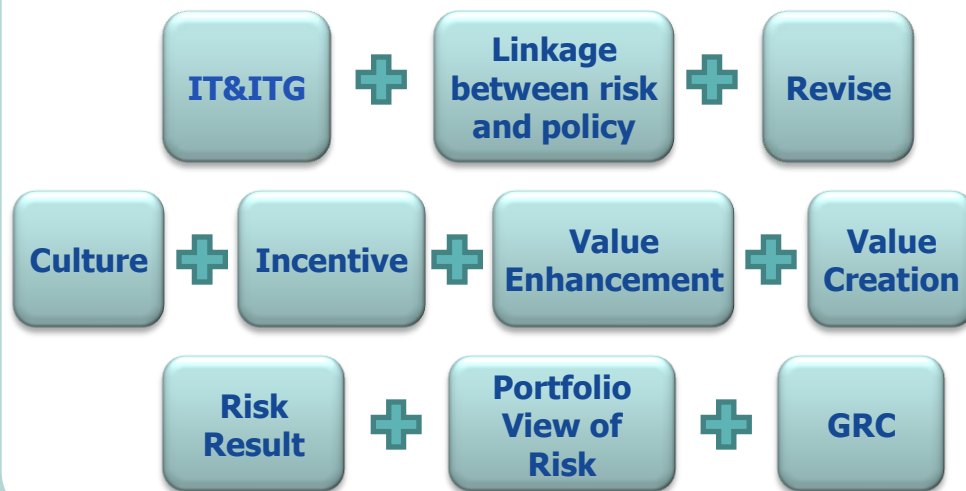


ส่วนที่ 1 : ระดับ

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตาม
องค์ประกอบหลักของ COSO ERM
และเกณฑ์การพิจารณาอื่น
ที่มีความสำคัญ

ผ่านการ
ประเมิน
ระดับที่3

ระดับ 4 - 5



ส่วนที่ 2 : คะแนนถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1 : ระดับ

การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM และเกณฑ์การพิจารณาอื่นที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน



ระดับ 1

การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก :

- บริหารเชิงรับเป็นส่วนใหญ่
- ไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงไม่ครบถ้วน
- ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2

การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ:

- มีการบริหารเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
- มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ชัดเจนเป็นระบบ
- มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับ 3

การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ:

- มีการดำเนินงานครบถ้วนในระดับที่ 2
- มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
- มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
- มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง แยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
- มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

ส่วนที่ 2 : คะแนนถ่วงน้ำหนัก



เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกณฑ์ ประเมิน

1. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT&ITG)	20
2. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/ การวางแผน/การลงทุน (Linkage between risk and policy)	10
3. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ (Revise)	5
4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)	5
5. มีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)	30
6. การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (Incentive)	30
7. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับ องค์กร (Value Creation)	30
8. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)	30
9. Portfolio View of Risk	30
10. Integrate Governance ,Risk and Compliance	10

คะแนนรวม

200 คะแนน

CORP

คะแนนเบื้องต้นสำหรับการประเมินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2554

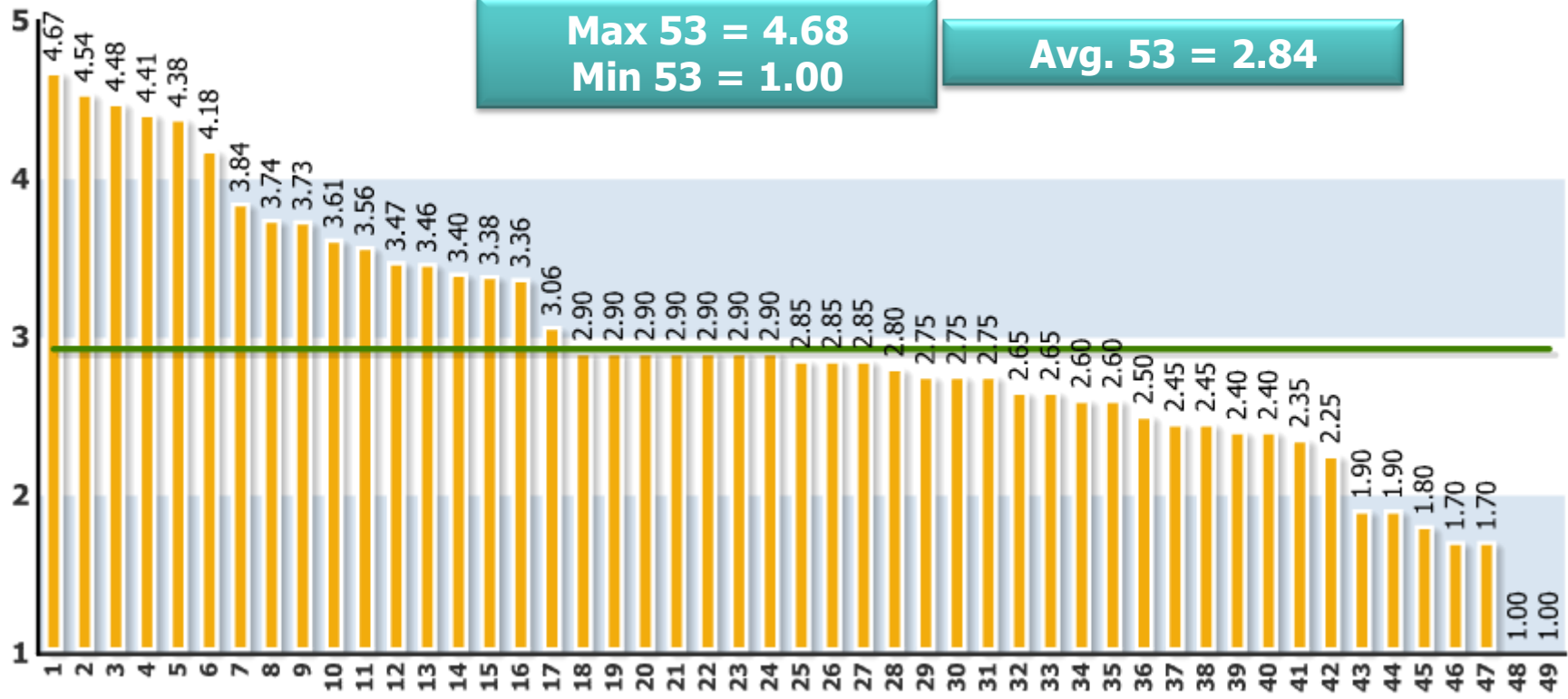


Max 54 = 4.67
Min 54 = 1.00

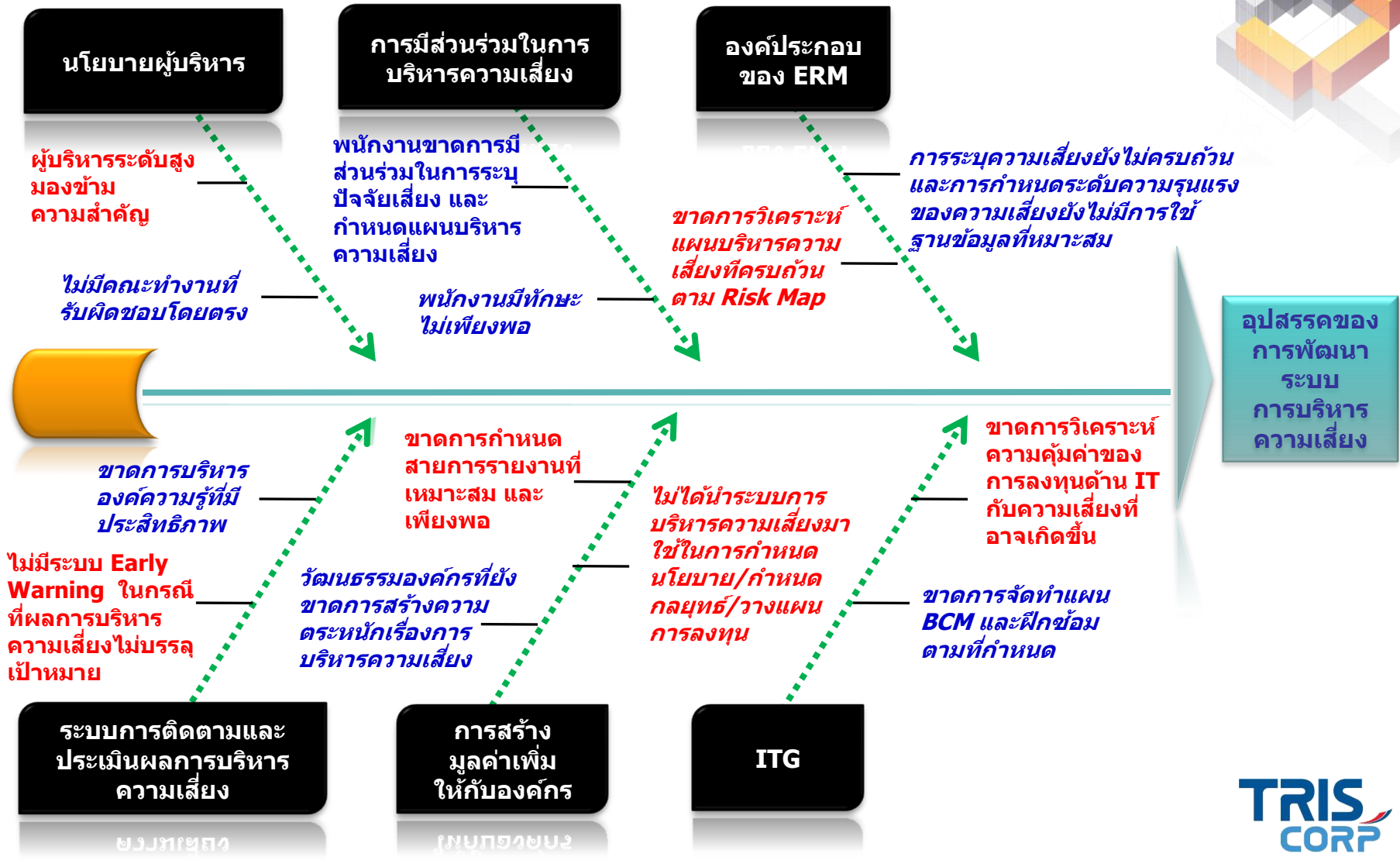
Avg. 54 = 2.93

Max 53 = 4.68
Min 53 = 1.00

Avg. 53 = 2.84



ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง



ข้อสังเกตจากการประเมิน



- ส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการสนับสนุนทุกกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการใช้ฐานข้อมูลในอดีตเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมของระดับความรุนแรงในแง่ของโอกาสและผลกระทบที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- บางแห่งยังไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการได้ โดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจต่อ Risk Map และสามารถแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในเบื้องต้นได้ แต่ยังไม่สามารถกำหนดผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงได้ เนื่องจากฐานข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอ
- การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ขาดการประสานงานกันระหว่างคณะทำงานที่เข้าร่วมในกระบวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ และคณะทำงานที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการกำหนด/ทบทวนเป้าหมายในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เหมาะสมกับทิศทางขององค์กร และควรมีการติดตามผลตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหากกำหนดระดับความพึงพอใจที่ต้องเพิ่มขึ้นจากการลงทุนในระบบ IT ควรมีการเปรียบเทียบความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับผลประโยชน์ที่องค์กรคาดหวัง

ข้อสังเกตจากการประเมิน



- ควรปรับปรุงแผนงานบริหารความเสี่ยง ให้สามารถแสดงถึงความสอดคล้องกับ Performance Evaluation อย่างชัดเจน โดยการกำหนดเป้าหมายควรสะท้อนและสอดคล้องถึงผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง **ซึ่งในแต่ละระดับของการประเมิน ควรเชื่อมโยงกับระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงลดลง** โดยองค์กรควรมีการถ่ายทอดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ขององค์กร สู่ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน
- ในกรณีที่มีการปรับโครงสร้าง และกระทบต่อโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง **ควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้** รวมถึงมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง
- นอกเหนือจากการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสและผลกระทบในการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายแล้ว **ควรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ**

" To be at the Forefront of the Consulting Business. "



“Risk comes from not knowing what you’re doing”

Warren Buffet

Thank You

Waitune Pokachaipat E-Mail : waitune@tris.co.th

Wunrudee Munyotai E-Mail : wunrudee@tris.co.th

Tel. 02-231-3011