

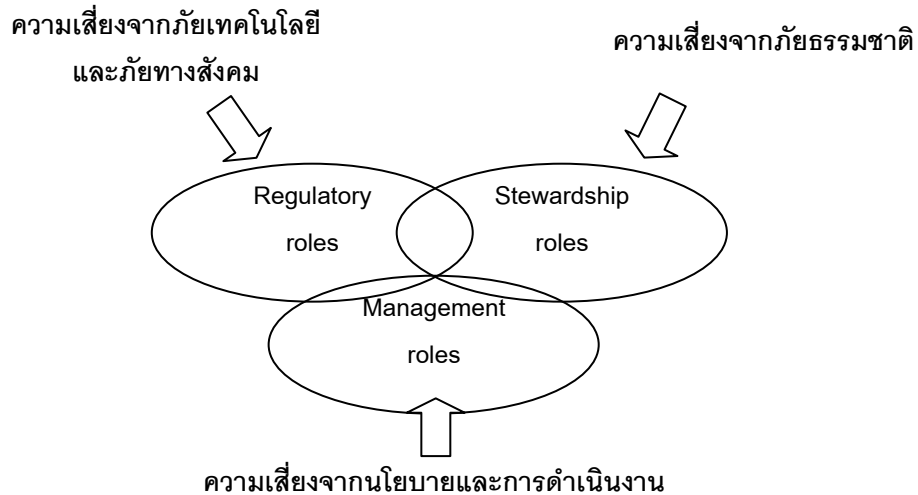
10. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

โดย ดร. สุรพงษ์ มาลี สำนักงาน ก.พ.

เป้าประสงค์ของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

- ❑ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ❑ เข้าใจและระบุ/จำแนกความเสี่ยงในส่วนราชการได้
- ❑ เข้าใจและประเมินความเสี่ยงในส่วนราชการได้
- ❑ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการได้

บทบาทของรัฐในการจัดการความเสี่ยง



ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

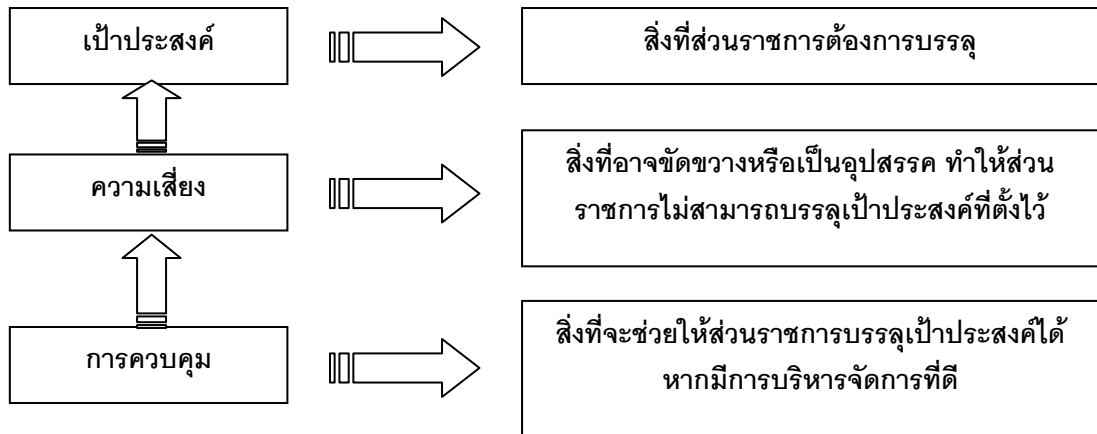
- ❑ ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่
- ❑ การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- ❑ การกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาส หรือสิ่งคุกคาม
- ❑ กินความถึงแนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- ❑ สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ❑ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานการควบคุมภายใน 2544
- ❑ เพิ่มโอกาสและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น (ลด Surprises)

- ❑ พัฒนาลงงานขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพการส่งมอบบริการให้ประชาชน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม



การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) คือ การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ (exposure to risks) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คืออะไร

- ❑ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร
- ❑ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของใคร

- ❑ ทุกคนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในฐานะที่เป็นผู้ระบุว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในหน่วยงาน/โครงการหรืองานของตน
- ❑ ฝ่ายบริหารของหน่วยงาน
- ❑ เจ้าของหรือเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owners)
 - ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

- เจ้าของโครงการ/เจ้าของงาน
- ผู้ที่ได้รับมอบหมายเฉพาะ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management and Review Committee)

เจ้าของ/เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Ownership)

- มีการตกลงและมอบหมายการเป็นเจ้าภาพความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ
- อาจไม่ใช่คนที่รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงก็ได้ แต่ต้องเป็นคนที่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องมีความชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร
 - ใครเป็นผู้กำหนดนโยบายว่าส่วนราชการจะรับความเสี่ยงได้แค่ไหน
 - ใครรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ
 - ใครรับผิดชอบแต่ละกระบวนการ/ขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง
 - ใครดูแลการนำมาตรการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
 - ใครดูแล กรณีที่เป็นความเสี่ยงร่วม (Interdependent risks)

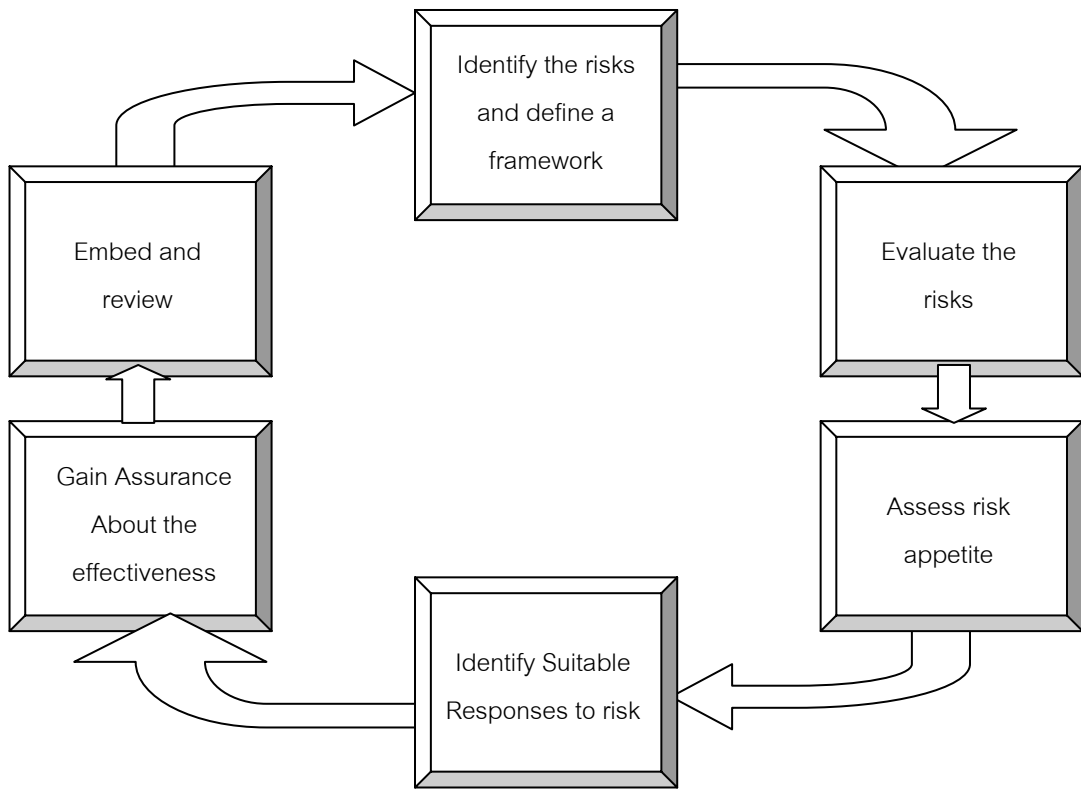
การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง จาก
 - ข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย
 - ระบุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารความเสี่ยง (Risk Vision Statement)
- มีแนวทางในการระบุ ประเมิน และรายงานด้านความเสี่ยง
- กำหนดเป้าหมาย และระบุอุปสรรคของการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานคุณภาพ
- ระบุเจ้าภาพความเสี่ยง
- สื่อสารกรอบนโยบายที่ชัดเจนให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

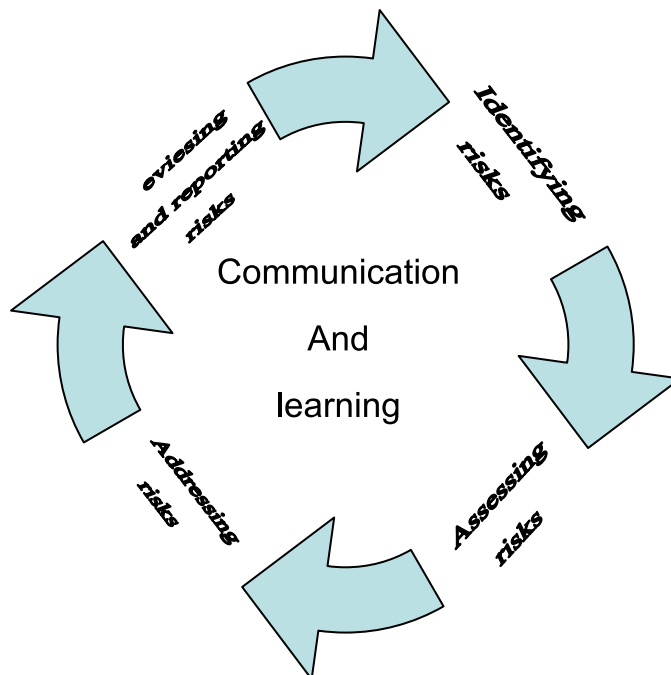
ประโยชน์ของบริหารความเสี่ยง

- ประโยชน์ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Benefits)
- ประโยชน์ด้านการเงิน (Financial Benefits)
- ประโยชน์ต่อการบริหารแผนงานโครงการ (Programme Benefits)
- ประโยชน์ต่อกระบวนการงาน (Business Process Benefits)
- ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม (Overall Management Benefits)

วงจรการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์



กระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์



การบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงในองค์กร

- ❑ สำรองว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของส่วนราชการ หรือหน่วยงาน (Risks must be identified relation to strategic objectives)
- ❑ จำแนกความเสี่ยงนั้น ๆ ว่าเกิดขึ้นในระดับใด และเป็นความเสี่ยงประเภทใด (อาจใช้ตาราง Matrix)
- ❑ จัดทำ/เขียน Risk Statement ซึ่งระบุสาเหตุของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (What, Why and How Things can arise)
- ❑ การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงอาจใช้
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - เจ้าภาพ/เจ้าของความเสี่ยง ประเมินโดยใช่ (Risk Self Assessment)
 - การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- ❑ สร้างความมั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และข้าราชการทุกคน เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ระบุ (ไม่ควรใช้การลงคะแนนหากไม่จำเป็น ควรใช้การอภิปรายรับฟังความคิดเห็น)
- ❑ เก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อง่ายแก่การทบทวน และการจัดทำ Risk Registers and Risk Profile

ลำดับชั้นของความเสี่ยง

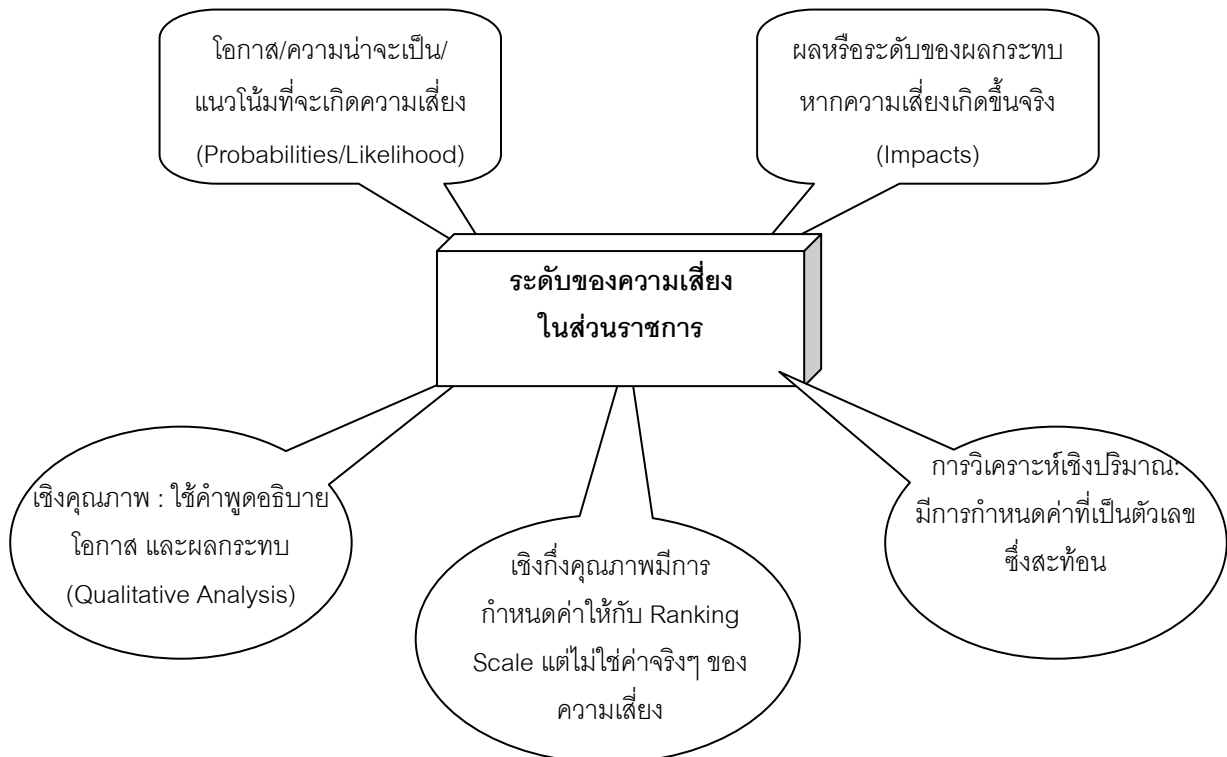


ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

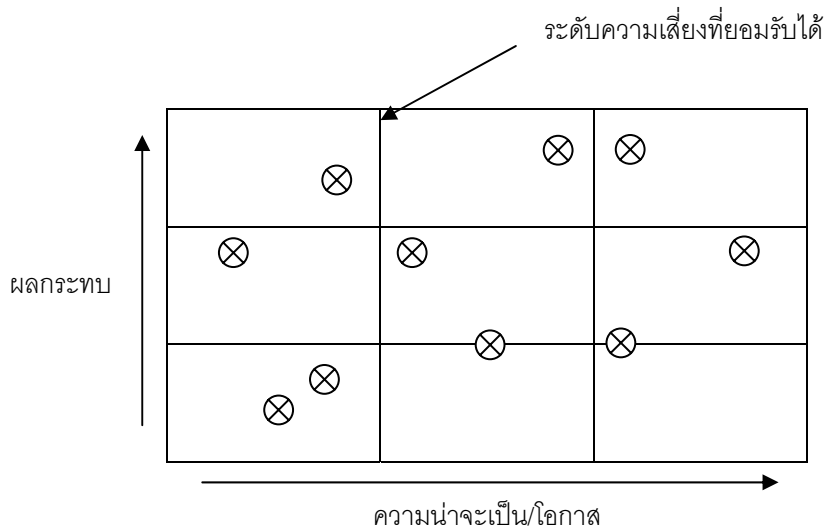
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment/Evaluation)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง	ผลผลิต
1. เลือกความเสี่ยงที่ระบุในขั้นตอนการระบุและจำแนกความเสี่ยง มาอภิปรายเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ การควบคุมในปัจจุบัน และประสิทธิผลของการควบคุมนั้น	มีรูปแบบข้อมูลความเสี่ยงเบื้องต้นของส่วนราชการ (Risk Register/Profile)
2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ทั้งผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิด	มีแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ที่แสดง “ความเสี่ยงซึ่งวิกฤติ”
3. จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritisation) โดยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 มาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถ/โอกาสในการปรับปรุงความเสี่ยงและกรอบเวลาดำเนินการ	ได้รายการของความเสี่ยงที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management/Response Plan)

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง



การจัดทำ Risk Map : Risk/Tolerance Matrix



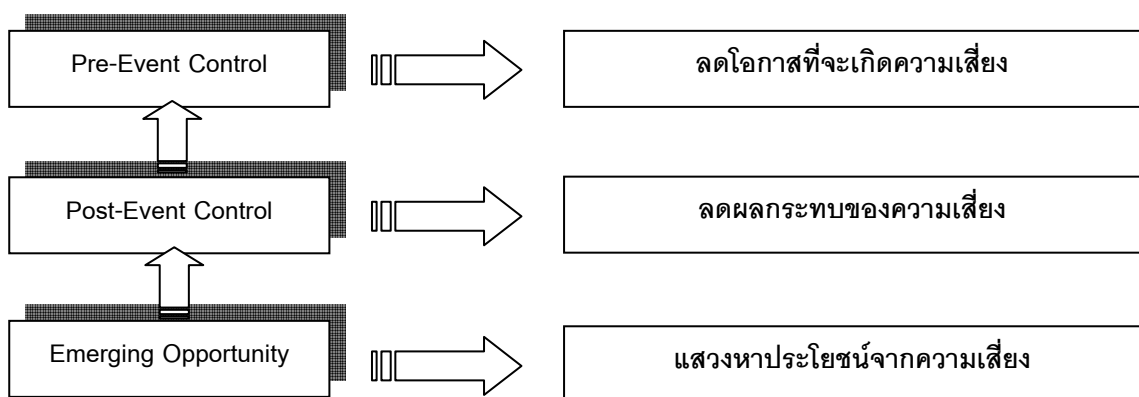
การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritisation)

ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในส่วนราชการ

1. การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน
2. โอกาสและความสามารถที่จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง
3. ระยะเวลาที่จะสามารถเริ่มลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Responses)

หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Address Risk Responses)



หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Addressing Risk Responses)

การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)	ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น
การจัดการควบคุมความเสี่ยง (Treat and Control)	มิใช่การขจัดความเสี่ยงให้หมดไป (Obviate) แต่ควบคุม (Contain) ทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้
การแบ่ง/ผ่องถ่ายความเสี่ยง (Share/Transfer)	ผ่องถ่ายให้บุคคลที่สามร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย
การยกเลิก/สิ้นสุดกิจกรรมที่มีความเสี่ยง (Terminate)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิกเป้าหมาย โครงการ งาน หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
การฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Take the Opportunity)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ

การจัดการความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

- ❑ การจัดการความเสี่ยง มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนความไม่แน่นอน (Uncertainty) ให้เป็นผลประโยชน์ (Benefits) ของส่วนราชการ โดยฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น
- ❑ มาตรการหรือการกระทำทุกอย่างของส่วนราชการในการจัดการความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน (Any action that is taken by the organization to address a risk forms part of what is known as 'internal control'.

รูปแบบของการควบคุม	รายละเอียด
Directive : การกำหนดให้ทำตามหลัก กฎเกณฑ์ และ กระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อหลีกเลี่ยง สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่น ชุดทำงานในที่ อันตราย การฝึกอบรมก่อนทำงาน	Designed to ensure that the particular outcome is achieved. Typically associated with health and safety. Wearing protective clothing during performance of dangerous tasks, or insisting on staff being trained before starting a project. Also includes risk sharing (e.g. insurance)
Preventive: การควบคุมที่มุ่งผลกระทบอันไม่พึงประสงค์ให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การเซ็นเช็ค การส่งจ่าย การ ให้สัมภาระ	Designed to limit the possibility of an undesirable outcome being realized. The majority of controls fall into this category. Separation of duty to prevent fraud is an example.
Detective : การควบคุมที่มุ่งค้นหาว่า ผลลัพธ์ที่ไม่พึง ประสงค์นั้น เกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อเป็น บทเรียนสำหรับอนาคต เช่น การตรวจนับสินค้า	Designed to identify occasions of undesirable outcomes having been realized. Their effect is after the event, so they are only appropriate where it is possible to accept the loss or damage incurred. Examples includes stock or

รูปแบบของการควบคุม	รายละเอียด
คงคลัง การทบทวนหลังการนำนโยบาย บางอย่างไปปฏิบัติ	asset checks, reconciliations an post- implementation reviews that identify lessons learned from projects for future application.
Corrective : การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือ บรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง เช่น การเขียน เงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้ หากมีการ จ่ายเงินเกิน หรือการประกันภัย	Designed to correct undesirable outcomes that have been realized. They provide a route of recourse to achieve some recovery against loss or damage. An example of this would be design of contract terms to allow recovery of Insurance can be regarded

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	รายละเอียด
ชื่อความเสี่ยง	เขียนอธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร
คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบโอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา
ประเภทของความเสี่ยง	ระบุว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด
พื้นฐานของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุและผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด
การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางดำเนินงาน เป้าหมาย เวลา แผนสำรอง เจ้าภาพผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้เสีย
ตัวชี้วัดความคืบหน้าและความสำเร็จ	ระบุว่าจะทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
แนวทางการตรวจสอบและรายงาน	ระบุความถี่ในการดำเนินการ (ร้อยละ)

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Review, Report & Presentation)

Reviewing and Reporting Risks

- เพื่อติดตามว่ารูปแบบของความเสี่ยง (Risk Profile) เปลี่ยนแปลงหรือไม่
- เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาที่จะได้หามาตรการใหม่/ใช้มาตรการ
สำรองเพื่อจัดการกับความเสี่ยงหากจำเป็น

- เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการทบทวน : แนวทางของกระทรวงการคลังอังกฤษ
 - Risk Self Assessment (RSA)
 - Stewardship Reporting : ผู้บริหารแต่ละระดับรายงานการบริหารความเสี่ยงของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ขึ้นไปยังหน่วยเหนือ (Upward Reporting)
 - Risk Management Assessment Framework : Statement on Internet Control ซึ่งเป็น Public Statement เกี่ยวกับการทบทวนระบบการควบคุมภายใน

Likelihood โอกาสจะเกิดความเสียหาย	VH	⊖ ⊖ ⊖		⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	H		⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖	Unacceptable risk	⊖ ⊖
	M	Acceptable risk				
	L	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖		
	VL					⊖ ⊖ ← Risk Toleranc line
		VL	L	M	H	VH
		ผลกระทบ				

สี	สถานะ
สีขาว	เป็นความเสี่ยงซึ่งยังไม่สามารถดำเนินการบริหารจัดการ จนกว่าจะมีความพร้อมหรือถึงกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น จึงยังไม่สามารถรายงานความคืบหน้าได้
สีแดง	ยังไม่มีคืบหน้าในการดำเนินการ
สีเหลือง	มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ยังไม่มีความชัดเจนว่าทำตามแผนแล้วได้ผลในการลดความเสี่ยงหรือไม่เพียงใด
สีเขียว	มีความคืบหน้าในการดำเนินการดี สอดคล้องกับขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการ และมีหลักฐานแสดงผลการบริหารความเสี่ยง
สีน้ำเงิน	สามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างประสบความสำเร็จ และได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายในการลดความเสี่ยงทุกประการ

ประโยชน์ของการทบทวนการบริหารความเสี่ยง

- ทราบความเสี่ยงที่มีอยู่ในส่วนราชการ (Inherent Risk)
- ทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ แม้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)
- ตัดสินใจได้ว่า จะรับความเสี่ยงได้ในระดับใด (Acceptable Risk)

การสื่อสารข้อความและการเรียนรู้ (Risk Communication & Learning)

- เกิดขึ้นในทุกกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่ขั้นตอนที่แยกต่างหาก
- ส่วนราชการต้องสื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบว่า
 - ความเสี่ยงขององค์กรคืออะไร
 - กลยุทธ์เกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk Strategy) ขององค์กร คืออะไร

- ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority)
- บทบาทของ Risk Owners
- ❑ เรียนรู้จากผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การปรับกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
แยกส่วน	บูรณาการ
ทำเป็นครั้งคราว	ทำอย่างต่อเนื่อง
เน้นในมุมแคบ	เน้นในมุมกว้าง
เน้นการควบคุมกระบวนการ	เน้นการบรรลุยุทธศาสตร์

4Cs เพื่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

- ❑ เป้าหมาย (Common Goals)
- ❑ การติดต่อสื่อสาร (Communications)
- ❑ มุ่งมั่น (Commitment)
- ❑ การประสานงาน (Co-ordination)
