

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

คำนำ

สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (สกนช.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง มีความเข้าใจ มีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทั้งนี้คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ สกนช. จะทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอต่อไป

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
กันยายน 2563

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	2
บทที่ 1 ข้อมูลของ สกนช.	4
บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สกนช.	21
ภาคผนวก ก. แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง	26

บทที่ 1 ข้อมูลของ สกนช.

กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง แต่เดิมนั้น ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2516 และคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ 178/2520 ลงวันที่ 19 กันยายน 2520 เรื่องการจัดตั้งกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง โดยกำหนดให้ผู้ผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงและผู้จำหน่าย รวมทั้งผู้นำเข้า ส่งเงินเข้ากองทุนน้ำมันฯ และให้มีการจ่ายเงินจากกองทุนน้ำมันฯ ชดเชยให้แก่ผู้ค้าน้ำมัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมีคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน (กบง.) ที่มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานเป็นประธาน เป็นผู้กำหนดราคาและอัตราเงินส่งเข้าหรืออัตราเงินชดเชยของน้ำมันเชื้อเพลิงแต่ละชนิด และมีแนวทางการบริหารตามคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ 4/2547 ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2547 เรื่อง “กำหนดมาตรการเพื่อแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง” ในการรักษาเสถียรภาพราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศ และแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง ดังนี้

- 1) กำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณราคาน้ำมันเชื้อเพลิง
- 2) กำหนดราคาน้ำมันเชื้อเพลิงแต่ละชนิด และ
- 3) กำหนดอัตราเงินส่งเข้าหรืออัตราเงินชดเชยของน้ำมันเชื้อเพลิงแต่ละชนิด

โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินของกองทุนน้ำมันฯ และมีสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ซึ่งจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2546 ให้เป็นหน่วยงานของรัฐในการเก็บรักษาและบริหารจัดการกระแสเงินสดของเงินกองทุนน้ำมันฯ และเป็นนิติบุคคลที่จะทำการจัดหาหรือกู้ยืมเงินมาให้กองทุนน้ำมันฯ เสริมสภาพคล่องในกรณีที่กองทุนน้ำมันฯ มีเงินคงเหลือไม่เพียงพอชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ต่อมา นอกจากการรักษาเสถียรภาพราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศแล้ว ก็ได้ขยายขอบเขตการชดเชยเงินจากกองทุนน้ำมันฯ เพื่อส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพโดยการสร้างส่วนต่างของราคาให้จูงใจผู้บริโภคให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาใช้พลังงานทดแทนซึ่งทำมาจากพืชพลังงานภายในประเทศมากขึ้นด้วย

เมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2562 ออกบังคับใช้เป็นกฎหมายแล้ว และโดยที่พระราชบัญญัติกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2562 ก็ได้มีการกำหนดให้มีกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ในสำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง มีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพระดับราคาน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในกรณีที่เกิดวิกฤตการณ์ด้านน้ำมันเชื้อเพลิง โดยสำนักงานมีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

- 1) รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการและคณะกรรมการ
- 2) จัดทำแผนรองรับวิกฤตการณ์ด้านน้ำมันเชื้อเพลิงและแผนยุทธศาสตร์กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานและการเสนอแนะมาตรการแก้ไขปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติการตามแผนดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการ
- 3) กู้ยืมเงินตามมาตรา 26
- 4) เสนอแผนการเงินและงบประมาณประจำปีต่อคณะกรรมการ
- 5) จัดทำรายงานประจำปีและความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสำนักงาน รวมทั้งรายงานการเงินและบัญชี เสนอต่อคณะกรรมการ

- 6) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินใดๆ
- 7) ก่อตั้งสิทธิหรือทำนิติกรรมเกี่ยวกับทรัพย์สิน
- 8) ดำเนินคดีทางแพ่ง ทางอาญา และทางปกครอง ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนหรือการบริหารกองทุนและกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องกับการจัดการกิจการของกองทุน
- 9) ปฏิบัติการตามที่คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ หรือคณะกรรมการมอบหมาย
- 10) ปฏิบัติการอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงาน

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกองทุนที่รักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล

พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่กำหนดไว้ว่า “เป็นกองทุนที่รักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล” กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงจะมีพันธกิจที่จะต้องดำเนินการใน 5 พันธกิจที่สำคัญ คือ

- 1) รักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและป้องกันแก้ไขภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง
- 2) บริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 3) ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง
- 4) บริหารจัดการระบบสารสนเทศของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เผยแพร่ข้อมูลการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงต่อสาธารณะ

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

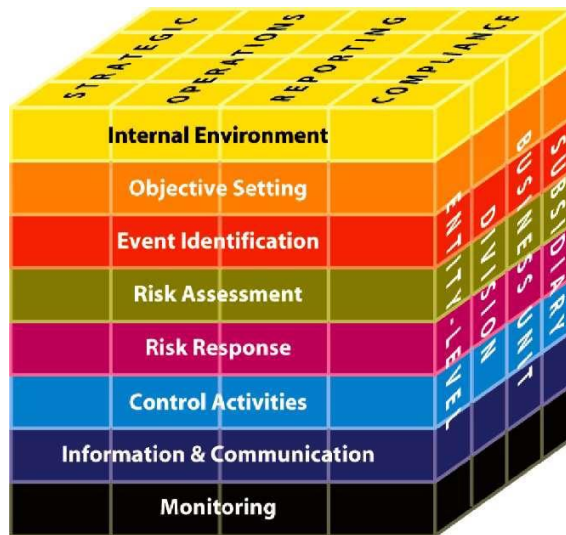
กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงในช่วงระยะ 5 ปี คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2567 จะมุ่งเน้นไปที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การรักษาเสถียรภาพระดับราคาน้ำมันเชื้อเพลิงในกรณีที่เกิดวิกฤตการณ์ด้านราคาน้ำมันเชื้อเพลิง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดการจ่ายเงินชดเชยน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีส่วนผสมของเชื้อเพลิงชีวภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงตามหลักธรรมาภิบาล

บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

2.1 หลักการสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจรวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ คน และ ระบบ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงาน ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานที่เป็นระบบ จะสามารถบริหารจัดการงานด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART ประกอบด้วย

- Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับ Model ธุรกิจหลัก
- Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- Timely มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

3) การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง หรือ การระบุความเสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ขององค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใดๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ (Residual Risk)

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง (Risk Identifications)

ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้ได้มากที่สุด ซึ่งวิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมีดังนี้

(1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

(2) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work Procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

(3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ดูแล

(4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร

(5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- (2) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- (3) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก
- (4) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การดำเนินงาน ชื่อเสียง กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- (5) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ซึ่งเป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่งควรมีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน (S-O-F-C) ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) โดยผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสียหายจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

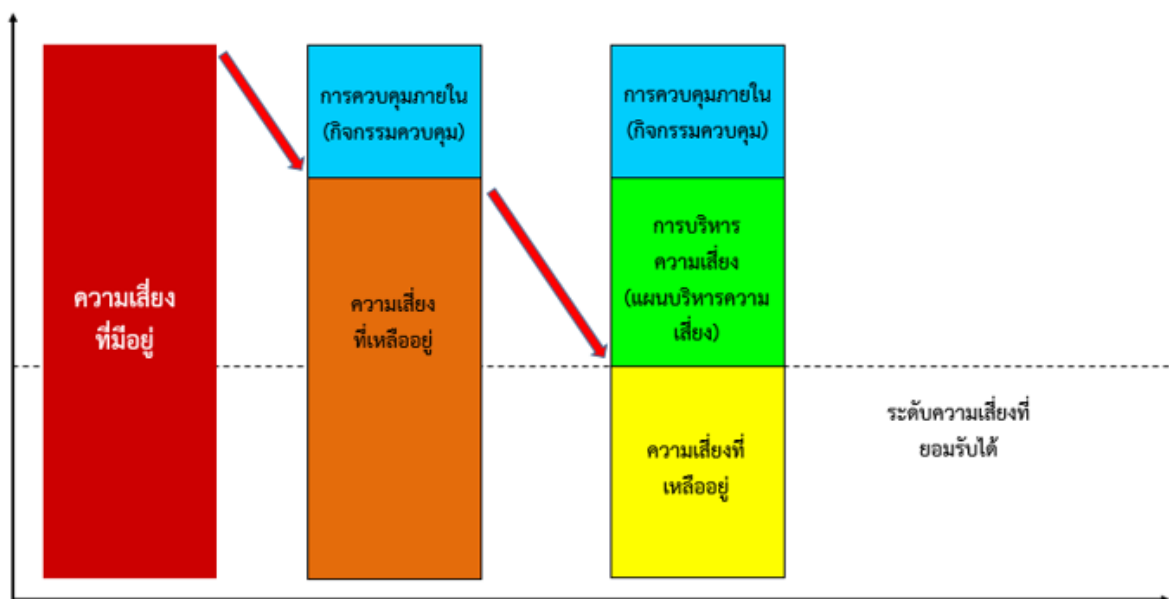
การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสียหายแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป



การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธีหลัก ดังนี้

5.1) การยอมรับ/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจไม่ต้องวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น แต่ต้องมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ

สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง หรือยกเลิกกิจกรรมนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรพิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การ

จัดสรรเงินทุนสำรองที่เหมาะสม เพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง และทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่รวมถึงทราบกลยุทธ์ และทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ระบุข้างต้นแล้วนั้น ควรพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการจัดการความเสี่ยงและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว

(3) พิจารณาติดตามผลการบริหารความเสี่ยงงวดปีงบประมาณก่อนที่จะไม่ได้ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานประจำปี ควรนำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(4) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และควรจัดให้มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่รับทราบและปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

5.2) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) โดยการหากิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ

การจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์บางสถานการณ์เท่านั้น และการจัดการกับความเสี่ยงหนึ่งๆ อาจมีแนวทางได้มากกว่า 1 แนวทาง วิธีการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) และการลดขนาดผลกระทบความเสียหาย (Reduce Impact)

การที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบวัตถุประสงค์ว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทิศทางใด/ลักษณะใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง - ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาสเป็นต้น

(1) การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่จัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงโดยมุ่งเน้นการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น

- การใช้ระบบงานอัตโนมัติทดแทนกระบวนการที่ใช้คน
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน
- การมีระบบตรวจจับและป้องกันการกระทำทุจริต
- การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน

(2) การลดขนาดของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยมุ่งลดขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เหมาะกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก หน่วยงานผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยง (Diversification) เช่น การจำกัดขนาดของธุรกรรมหรือปริมาณธุรกรรมโดยรวมได้ อาจจะเลือกการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำแผนดำเนินการ/แผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น

- การจัดทำ Contingency Plan หรือ Business Continuity Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหายและอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับไปสู่สภาพการดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด
- การจัดทำแผนจัดการกับวิกฤติทางธุรกิจ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Effective Crisis Management Plan) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการปัญหาหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจอันเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพพจน์ขององค์กรอย่างรุนแรง และอาจไม่สามารถควบคุมได้

5.3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการตัดสินใจที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น หรือยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็น และมีโอกาสเกิดความเสี่ยง

5.4) การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้น แต่ละองค์กรจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปขึ้นกับนโยบายในการบริหารและดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยกิจกรรมการควบคุมแบ่งตามประโยชน์ของการควบคุมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

(1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่การทำงาน ฯลฯ

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบถาม การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(3) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เพื่อหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงที่ช่วยลดความรุนแรงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ ฯลฯ

(4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี ฯลฯ

เมื่อมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

- (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- (2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี
- (3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี

อย่างไรก็ตามกิจกรรมควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากเจ้าหน้าที่ในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้น จะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

- (1) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน
- (2) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาหระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร
- (3) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ติ๊กถล่ม เป็นต้น
- (5) มีระบบจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควร

กำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 2) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยควบคุม/ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน โดยการเรียนรู้ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีส่วนร่วมในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า สกนช. สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ตามเป้าหมายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance)

2.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
- 5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้

มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

2.4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาของผู้นำ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้มีการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อ

เจ้าหน้าที่ทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(2) การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

เจ้าหน้าที่ใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและใน Role Profile การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสหรือผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้นๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ แล้ว

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

เหตุการณ์ (Event)

หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงานโดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างเกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ประเภทความเสี่ยง

โดยทั่วไป ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกำหนด ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้น จึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล (Governance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์เมื่อนำสู่การปฏิบัติแล้ว อาจมีเหตุปัจจัยที่ไม่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลอันจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อถือ ศรัทธา ในการดำเนินการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ (Public Trust) ของหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ แบ่งตามหลักธรรมาภิบาลได้ 8 ประการ คือ

1) หลักการรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน โดยผู้รับผิดชอบจะต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากแผนงาน/โครงการนั้นๆ หลักการรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญที่สุด แผนงาน/โครงการย่อมไม่อาจบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขาดธรรมาภิบาลข้อนี้

2) หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Public Participation) ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้รับรู้และร่วมตัดสินใจ โดยการมีส่วนร่วม อาจอยู่ในรูปแบบของการเข้าร่วมโดยตรง หรือมีส่วนร่วมโดยผ่านหน่วยงาน สถาบัน หรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

3) หลักการสนองตอบรับ (Responsiveness) ต้องสามารถสนองตอบรับปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ภายใต้กรอบเวลาที่สมเหตุสมผล และเป็นไปตามแนวทางที่ตกลงกัน

4) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกฎหมายเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง ประชาชนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน แผนงาน/โครงการนั้นต้องไม่ขัดต่อสิทธิมนุษยชน ถึงแม้ว่าจะเป็นชนกลุ่มน้อย โดยทั่วไปการบังคับใช้กฎหมายจะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อระบบศาลมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกคุกคามจากอิทธิพลใดๆ และผู้รักษากฎหมายต้องไม่มีพฤติกรรมฉ้อราษฎร์บังหลวง

5) หลักคุณธรรม (Virtue) ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่มีผู้รับบริการโครงการและทีมงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุจริตให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเอง หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น

6) หลักความโปร่งใส (Transparency) ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่มีการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนงาน/โครงการสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลที่ได้รับต้องพอเพียง และอยู่ในรูปแบบการนำเสนอที่ง่ายแก่การเข้าใจ

7) หลักความเสมอภาค (Equity) ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่สมาชิกของสังคมทุกคนที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้รับประโยชน์โดยเสมอภาค ไม่มีกลุ่มใดที่ถูกกีดกันและกลุ่มที่อ่อนแอ หรือด้อยโอกาสต้องได้โอกาสในการปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งการรับประโยชน์โดยเสมอภาคตามสถานภาพเดิม

8) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) ต้องพิจารณาจากวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ การได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งแวดล้อม และมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
1. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	1.1 เนื้อหาของแผนงาน/โครงการไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายของรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักการรับผิดชอบ
	1.2 ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักการมีส่วนร่วม
2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Reputation and Political Risk)	2.1 ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่า โดยมีกลไกที่พอเพียงในการตรวจสอบประเมินจนอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบจากสื่อมวลชนได้	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักคุณธรรม ▪ หลักความโปร่งใส ▪ หลักความคุ้มค่า ▪ หลักนิติธรรม
3. ความเสี่ยงด้านการสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)	3.1 ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักการมีส่วนร่วม

ประเภทของความเสียหาย เชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ หลักธรรมาภิบาล
	3.2 การดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ มิได้ กระจายผลประโยชน์ที่ ถูกต้อง ชอบธรรม และ เสมอภาค ไปยังภาคส่วนที่ ควรได้รับประโยชน์อย่าง แท้จริง	<ul style="list-style-type: none"> ■ หลักความเสมอภาค

บทที่ 3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ สกนช.

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่างๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวโดยรวมคือ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นจะมีแนวโน้มที่จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง เช่น นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร คุณค่าทางด้านจริยธรรมขององค์กร โครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร คุณภาพของบุคลากรในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรที่มีการจัดตั้งขึ้นจะได้รับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุในกฎหมายการจัดตั้งองค์กร และ/หรือจากคณะกรรมการที่กำกับดูแลตามกฎหมาย ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าจะต้องเผชิญในอนาคต

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง หรือ การชี้บ่งเหตุการณ์เสี่ยง คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มาประกอบให้ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่กำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)
5	มากที่สุด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวันหรือทุกสัปดาห์
4	มาก	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1 เดือน
3	ปานกลาง	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1 ปี
2	น้อย	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 2-3 ปี
1	น้อยที่สุด	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสียหายอาจพิจารณาจากความเสียหายเมื่อ ความเสียหายนั้นเกิดขึ้น โดย สกนช. ได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ 3 ด้าน คือ (1) ผลกระทบต่อการเงิน (Finance Impact) (2) ผลกระทบต่อการดำเนินงาน (Operation Impact) และ (3) ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ (Reputation Impact) ดังนี้

ระดับความรุนแรง	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
5 (มากที่สุด)	ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กรได้ อันมีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านการเงิน - ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 10% ▪ ด้านการดำเนินงาน - การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับองค์กร ส่งผลเชิงลบต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ▪ ด้านภาพลักษณ์ - การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง นานมากกว่า 1 สัปดาห์ หรือเกิดการประท้วง
4 (มาก)	ส่งผลกระทบเชิงลบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญบางเรื่องขององค์กร โดยผู้บริหารต้องเพิ่มมาตรการจัดการทันที <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านการเงิน - ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 7-10% ▪ ด้านการดำเนินงาน - การไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับกลยุทธ์บางเรื่อง ส่งผลเชิงลบที่ทำให้เป้าหมายรวมขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จ ▪ ด้านภาพลักษณ์ - การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศอย่างต่อเนื่องไม่เกิน 1 สัปดาห์
3 (ปานกลาง)	ส่งผลกระทบเชิงลบ แต่ยังสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญบางเรื่องขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านการเงิน - ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 5-7% ▪ ด้านการดำเนินงาน - การไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขเชิงป้องกันได้ ▪ ด้านภาพลักษณ์ - การเสนอข่าวด้านลบในสื่อระดับประเทศในระยะเวลา 1-2 วัน

ระดับความรุนแรง	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
2 (น้อย)	ส่งผลกระทบเชิงลบ และสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญส่วนใหญ่ขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ทันที <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านการเงิน - ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้เกิน 2-5% ▪ ด้านการดำเนินงาน - การไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้บางส่วน ผู้บริหารสามารถกำหนด/มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ทันที ▪ ด้านภาพลักษณ์ - ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอกที่มีการรับรู้จำกัดภายในกระทรวง
1 (น้อยที่สุด)	ไม่ส่งผลกระทบเชิงลบ และสามารถดำเนินตามเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กรได้สำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านการเงิน - ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เกิน 2% ▪ ด้านการดำเนินงาน - การไม่บรรลุผลสำเร็จตามโครงการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบสามารถปรับแผนการทำงานได้ ▪ ด้านภาพลักษณ์ - ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอก แต่ไม่มีนัยสำคัญ

4.2 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางจัดลำดับความรุนแรงตามปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สกนช. เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

Risk Assessment Matrix		โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ผลกระทบ	สูงมาก (5)	1 x 5 (19)	2 x 5 (20)	3 x 5 (21)	4 x 5 (24)	5 x 5 (25)
	สูง (4)	1 x 4 (12)	2 x 4 (13)	3 x 4 (15)	4 x 4 (22)	5 x 4 (23)
	ปานกลาง (3)	1 x 3 (7)	2 x 3 (8)	3 x 3 (9)	4 x 3 (14)	5 x 3 (18)
	น้อย (2)	1 x 2 (3)	2 x 2 (4)	3 x 2 (6)	4 x 2 (11)	5 x 2 (17)
	น้อยมาก (1)	1 x 1 (1)	2 x 1 (2)	3 x 1 (5)	4 x 1 (10)	5 x 1 (16)

Risk Appetite Boundary: ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (——)

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	22 – 25 (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างมาก ต้องบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
สูง	13 – 21 (สีส้ม)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 – 12 (สีเหลือง)	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	1 – 4 (สีเขียว)	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

4.3 การประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ การประเมินความเสี่ยงของ สกนช. ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สกนช. กำหนด

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการระบุทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงโดยการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงจากผลกระทบ หรือทั้งสองด้าน โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่างับการลดผลกระทบความเสี่ยง โดยทั่วไปทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง คือ

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) และการกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) ซึ่งในทางปฏิบัติ ฝ่ายบริหารจะกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหนึ่งมากกว่าหนึ่งวิธีการก็ได้ ขึ้นกับขนาดความเสี่ยง ทรัพยากรที่มีขององค์กร และอื่นๆ เพื่อให้การควบคุมความเสี่ยงทำได้ครบถ้วนในทุกมิติ

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้แล้ว จะยังอยู่ในระดับที่สามารถจัดการให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สกนช. กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร จัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพราะเป็นกระบวนการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น การรายงานข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้เสียก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทาง การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรอีกทางหนึ่ง

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ

- (1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- (3) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามและประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกและปรับปรุงการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำ Checklist สำหรับใช้ในฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของ สกนช. ออกเป็น 2 รูปแบบประกอบด้วย

- (1) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน หรือ ทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานตามแบบที่ สกนช. กำหนด
- (2) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงาน การตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบรายงานของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

ภาคผนวก ก.

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ของ สกนช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กลุ่มงาน.....
 โครงการ/กิจกรรม.....
 วัตถุประสงค์.....
 เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
 หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความรุนแรง (6)	ระดับของความเสี่ยง (7)

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แผนบริหารความเสี่ยง ของ สกนช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กลุ่มงาน.....
 โครงการ/กิจกรรม.....
 วัตถุประสงค์.....
 เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
 หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

กระบวนการ ปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง		มาตรการควบคุม ภายใน (ที่มีอยู่ก่อนทำแผน บริหารความเสี่ยง) (5)	แผนจัดการความ เสี่ยง (มาตรการควบคุม เพิ่มเติม) (6)	กำหนดเสร็จ (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	งบประมาณ (บาท) (9)
		ระดับความ รุนแรง (3)	ระดับของ ความเสี่ยงที่ คาดหวัง (4)					

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ของ สกนช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กลุ่มงาน.....
 โครงการ/กิจกรรม.....
 วัตถุประสงค์.....
 เป้าหมายและตัวชี้วัด.....
 หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบ.....

ปัจจัยเสี่ยง (1)	สาเหตุของ ปัจจัยเสี่ยง (2)	มาตรการ/กิจกรรม ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง (3)	สถานะการ ดำเนินการตามแผน (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะความเสี่ยง (6)			
					หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่
						ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....



สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (สกนช.)

เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์

อาคาร B ชั้น 11 ถ.วิภาวดีรังสิต

แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900