

มาตรการบริหารความเสี่ยง
สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสงขลา จำกัด
ปีบัญชี 2560

การกำกับ ดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2. การควบคุมภายใน (Internal Control)
3. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- 1 ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2 ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

ประเด็นความเสี่ยง 8 ด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็น ที่จะเกิด เหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของความ เสี่ยง
1. โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ไม่เป็นระบบ	1	1	1
2. ไม่ดำเนินงานตามแผน ขาดตัวชี้วัด	1	1	1
3. ไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ทบทวนและกำหนดทิศทาง	3	1	3
4. ไม่ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ	1	1	1
5. ขาดแผนการทดแทนในการปฏิบัติงานเพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจหรือความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร	1	1	1
6. ขาดการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ	1	1	1
7. การดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ หรือ สถานการณ์สหกรณ์เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1
8. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	1	1
9. ความเสี่ยงจากผู้ใช้บริการองค์ความรู้ที่จัดแสดงบนเว็บไซต์ และสื่อต่างๆไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	1	5
10. ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจผู้ใช้บริการ	2	1	2

2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk : LR)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ ประกอบด้วย 5 ปัจจัยเสี่ยง คือ

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของ ความเสี่ยง
1.ขาดนโยบายแผนงานด้านการบริหารสภาพคล่องและแผนการระดมเงินฝากประจำปี	1	5	5
2.การรักษาสภาพคล่องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	1	5	5
3.ความเพียงพอของเงินสดสำรอง ไม่มีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน	1	5	5
4.ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพขององค์กรในมิติต่าง ๆ	1	5	5

3)ความเสี่ยงด้านเครดิต(CREDIT Risk : CR)

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน ประกอบด้วย 5 ปัจจัยเสี่ยง คือ

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านเครดิต

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะเกิด เหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของ ความเสี่ยง
1.ขาดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายเพื่อการจัดการ	1	5	5
2.ขาดเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง	1	5	5
3.ไม่มีการวิเคราะห์ฐานะการเงินของสมาชิก หรือสหกรณ์ผู้กู้	1	5	5
4.ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้	3	5	15
5.ขาดการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรในมิติต่างๆ	1	5	5

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ หมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ประกอบด้วย 11 ปัจจัยเสี่ยง คือ

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะเกิด เหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของ ความเสี่ยง
1.ความปลอดภัยของผู้ให้บริการ	1	2	2
2.การจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารงาน ฐานข้อมูลสมาชิก ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ฯลฯไม่แล้วเสร็จหรือไม่เพียงพอหรือไม่เป็นปัจจุบัน	1	1	1
3. ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ การไม่บันทึกเหตุการณ์ความคลาดเคลื่อนต่างๆ หรือความเสียหายทำให้ไม่มีข้อมูลในการแก้ไขและพัฒนา	5	2	10
4. การทุจริตของเจ้าหน้าที่หรือกรรมการหรือสมาชิก	2	5	10
5.แนวทางการพิจารณาโครงการของคณะกรรมการไม่ชัดเจน	1	1	1
6.ขาดระบบตรวจสอบภายนอกและภายในหรือการรายงาน	1	1	1
7.ขาดธรรมาภิบาล	1	1	1
8.ขาดวัฒนธรรมหลักขององค์กร	5	1	5
9.ข้อขัดข้องในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีที่รองรับการทำงาน หรือการหยุดชะงักของธุรกิจและระบบคอมพิวเตอร์	1	1	1
10.ไม่มีแผนสำรองระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล	1	1	1
11.ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการดำเนินการและการติดตามไม่ตอบสนอง	1	1	1

5) ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk : IR)

ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ออก ผู้ค้าประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของสหกรณ์) หรือของคู่ค้าในกรณีที่ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านการลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาด ได้แก่ ราคาหรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ในพอร์ตลงทุน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการผิดพลาดในการส่งมอบและชำระราคาถือเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านการลงทุนด้วย

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านการลงทุน

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะ เกิดเหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของ ความเสี่ยง
1. กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนไม่ชัดเจน	1	5	5
2. คณะกรรมการฯ ที่รับผิดชอบขาดความรู้และประสบการณ์	1	5	5
3. ความเสี่ยงจากรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	5	5
4. การปรับลดอันดับเครดิตของการลงทุน	1	5	5
5. การกระจุกตัวด้านเครดิต และคู่สัญญาไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ความสามารถในการชำระหนี้ล้มเหลว	2	5	10
6. การเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ หรืออัตราดอกเบี้ยในด้านลบต่อมูลค่าลงทุน	1	5	5

6) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันธำรงค์กร(Compliance : CR)

ความเสี่ยงด้านการกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันธำรงค์กร หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์การ ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานภาพของสหกรณ์ถูกทำลายลง

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของความ เสี่ยง
1.กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนขัดกฎหมาย	1	5	5
2.ผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในกฎหมาย	1	3	3
3.ระบบควบคุมภายในไม่ตอบสนองเท่าที่ควร	1	3	3
4.การตรวจสอบภายในไม่ตอบสนอง	1	3	3
5.ระเบียบสหกรณ์ฯ ไม่ได้ถูกปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน	1	3	3

7) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (Market Risk : MR)

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่นอัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ในงบดุลของสหกรณ์ ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของ ความเสี่ยง
1. ไม่มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) หรืออัตราดอกเบี้ย	1	5	5
2. ขาดระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	1	5	5
3. ขาดการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test)	1	5	5
4. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อไม่เหมาะสม	1	5	5

8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง(Reputation Risk : RR)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียงตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่น ของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูงและนำไปสู่การเสื่อมของฐานสมาชิก ธุรกิจและรายได้

การเลือกปัจจัยเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (ความน่าจะเป็นที่จะ เกิดเหตุการณ์)	ความรุนแรง (ผลกระทบ)	ระดับของความ เสี่ยง
1.ไม่ทราบแหล่งที่มาของความเสี่ยง	1	1	1
2.ไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากโครงการใหม่ ๆ ที่ อาจจะกระทบชื่อเสียง	1	1	1
3.ไม่ได้มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและมี การทบทวนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1
4.ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1	1	1
5.ไม่มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวัง	1	1	1
6. การแพร่กระจายข่าวเชิงลบ ที่ไม่มีมูลความจริง จากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก	2	3	6

แนวทางการจัดทำการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- 1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง
- 3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ต่ำ	—————→			สูง
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	น้อยครั้ง	—————→			บ่อยครั้ง

การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา องค์กรจึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี โดยตัวอย่างนิยามที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง เป็นดังนี้

ระดับคะแนน	ผลกระทบของความเสี่ยง	โอกาส
1(น้อยมาก)	เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1สัปดาห์	<ร้อยละ50
2(น้อย)	เกิดความล่าช้าของโครงการ >2-3สัปดาห์	ร้อยละ50-59
3(ปานกลาง)	เกิดความล่าช้าของโครงการ >3สัปดาห์-1เดือน	ร้อยละ60-69
4(สูง)	เกิดความล่าช้าของโครงการ >1เดือน-3เดือน	ร้อยละ70-79
5(สูงมาก)	เกิดความล่าช้าของโครงการ >3เดือน	>ร้อยละ80

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน ตัวอย่างเช่น

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile) ดังนี้

		ผลกระทบของความเสี่ยง(Impact)				
		1	2	3	4	5(สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไป ได้ ที่เกิดขึ้น	5(สูงมาก)					
	4				ความเสี่ยง C	ความเสี่ยง D
	3	ความเสี่ยง A		ความเสี่ยง B		
	2					
	1					

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที (ตัวอย่าง ความเสี่ยง D ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 20)
สูง	10-19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที (ตัวอย่าง ความเสี่ยง C ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 16)
ปานกลาง	4-9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง (ตัวอย่าง ความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 9)
ต่ำ	1-3	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม (ตัวอย่าง ความเสี่ยง A ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 3)

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินให้มากขึ้นระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

คำศัพท์ที่ควรรู้

ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

- 1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- 2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 3 การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- 4 เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น

๒. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาร่วมเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์

๓. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยงและใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้ลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง
๔. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะกับเวลาและทรัพยากรที่มี
๕. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

๑. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร
๒. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง พิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้า และเป้าหมายของผลิตภัณฑ์
๓. Independent Assessments ผู้ประเมินอิสระ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้กำกับดูแล ลูกค้า / สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

การวัดความเสี่ยง

๑. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยง และการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้สมมุติฐาน
๒. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่างๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ
๓. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆ ที่ชัดเจนโดยเฉพาะ เช่น ระดับน้ำเสียมลพิษ เป็นต้น

Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุมิติประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากลคือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หรือ COSO-ERM ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการ

ปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ ด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการ

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ การควบคุมแบ่งออกเป็น การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับ ผู้ที่ควรใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้าน ต่างๆ และเพื่อ

สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนด

ข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผล อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประยุกต์ใช้งาน

๑. การสนับสนุนจากคณะกรรมการดำเนินการ ครอบคลุม

- การตระหนักซึ่งความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในระดับบริหาร รวมถึงการกำหนดและให้คำจำกัดความระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การพัฒนาปรัชญาการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความเสี่ยง โดยทุกคนเป็นผู้จัดการความเสี่ยงของตัวเอง
- การกำหนดตัวบุคคลในระดับกรรมการ เพื่อรับผิดชอบกระบวนการดำเนินการ
- การกำหนดตัวผู้ประสานงาน และกลุ่มทำงานเพื่อช่วยเหลือกรรมการที่รับผิดชอบดำเนินการ

๒. การพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุม

- กำหนดนโยบายโดยเฉพาะทิศทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ระดับความเสี่ยงที่เต็มใจที่จะรับ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดและจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความเสี่ยงโดยมีหน้าที่ กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติ

๓. การสื่อสารและการฝึกอบรมให้ความรู้ ครอบคลุม

- การสื่อสารแบบเปิดกว้าง ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน และที่เป็นแบบสองทาง เพื่อการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการจัดการที่มีอยู่
- การใช้ภาษาที่ง่ายและธรรมดาในการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและปรับสมดุลระหว่างความง่ายและประโยชน์ใช้งาน
- การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ครอบคลุม วัตถุประสงค์ของการจัดการ ความหมาย แนวทางปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อ บังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความตระหนักในเรื่องการจัดการ

๔. การกำหนดฟังก์ชันในการบริหารความเสี่ยง

๕. การติดตามดูแลผลการดำเนินงาน

.....