

บทที่ 2

ความหมาย

ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) ตามนิยามของ COSO ERM 2017 หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่ง ถ้าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถูกตั้งขึ้นมาจากพื้นฐานที่ต่างจากความเป็นจริงมาก ความเสี่ยงที่องค์กรต้อง เผชิญก็จะสูงขึ้น ความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์ทั่วไปที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกเรียกว่า โอกาส เช่น นโยบายการลดอัตราภาษีของกรมสรรพากร นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น หรือเหตุการณ์ที่เป็นไปในทางลบที่ เรียกว่า ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด ซึ่งการ พิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมเพราะ เหตุการณ์ที่ไม่ได้ระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้

2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) สถานการณ์ในอนาคต ที่ไม่สามารถรู้ได้ว่า จะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือเกิดขึ้นอย่างไร การคาดคะเนสถานการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ

3. ความรุนแรง (Severity) การประเมินว่าสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใดและถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบกับกิจการรุนแรงระดับไหน เพื่อกำหนดมาตรการ ในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (COSO, 2017) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิด ของ COSO ERM 2017 หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการ กำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ที่องค์กรต่างๆต้องใช้ในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อสร้าง ดำรงอยู่ และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริการ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหาร...

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ การควบคุมเพื่อการป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

ประเภทของความเสี่ยง

ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายรูปแบบแตกต่างกันการจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหมวดหมู่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น การจำแนกความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานหรือ นโยบายขององค์กร รวมถึงการนำเอาแผนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบันส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลองค์กร ความรู้ต่างๆ ซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการ ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
- นโยบายผู้บริหาร - แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำบุคลากร การสื่อสาร) - หลักเกณฑ์การประเมินผล - นโยบายจรรยาบรรณ - การบริหารทรัพยากรบุคคล	- โครงสร้างองค์กร - สถานที่ - การมอบหมายงาน - กระบวนการ - การควบคุมภายใน - การตรวจสอบภายใน - แผน-ผลการปฏิบัติงาน - ระบบการสื่อสาร - การรักษาทรัพย์สิน	- งบประมาณ (เงินในและนอก) - เงินรายได้ - การใช้จ่าย - รายงานการเงิน	- ข้อกฏท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด - ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - การแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

แนวคิด...

ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไป องค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็น เพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับ ความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องบูรณาการ การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อ ตระหนักถึงผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, 2017) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

1. เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวการระบุเหตุการณ์ สามารถระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาส เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้
2. ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อ องค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้
3. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็ เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปได้อย่างราบรื่น
4. การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการ มิใช่เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง
5. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ สูงสุดได้ ภาพรวมของกรอบแนวใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยาม องค์ประกอบและ หลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและ หลากหลายมากขึ้น



กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการ...

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามหลักการของ COSO ERM 2017

การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร - การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน หรือ COSO ERM 2017 มีประเด็นที่สำคัญคือ การบริหาร ความเสี่ยง องค์กรต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 แบ่ง ออกเป็น 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง COSO – ERM : ๒๐๑๗

กรอบ COSO – ERM : 2017 ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบ จะเป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถนำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรได้ทุกประเภท ทุกขนาดสินทรัพย์ อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของ หรือคณะผู้บริหาร ได้เข้าใจกระบวนการจัดการ และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ดีทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดดังนี้

ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม



1. **ความเป็นธรรมาภิบาลและพฤติกรรม(governance and culture)** โดยองค์กรต้องจัดให้องค์กรมีการจัดการ ธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กรโดย บุคคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี กระจายในการสร้างคุณค่า มีความ เข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ การให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลตาเกาะมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการควร มีความอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า และ องค์กรประกอบอื่นๆ

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์



2. **การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(strategy and objective - setting)** เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไปการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ หากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผล ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างตารางไว้และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงของ องค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและ วิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาถึงความเสี่ยงในระดับต่างๆ ตลอดจนความ สอดคล้อง และการสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง จากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้



3. การจัดการความเสี่ยง (risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการ ตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบ รายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ใน โปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assess Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงมากน้อยแค่ไหน

หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควร คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็น พื้นฐานใน การพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผล คูณของคะแนน ระหว่างโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับคามเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการ ตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควร เร่งจัดการก่อน

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การ โอน หรือ การหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสียความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม(Develops Portfolio View) องค์กร ควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง มีชื่อเรียกหลาย ชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข



4. การทบทวนและปรับปรุง (review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ จัดการยุทธศาสตร์เป็น เรื่องปกติ หากเห็นว่าจะผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มี การเปลี่ยนแปลง โดยหากนำ ผลจากการบริหารจัดการความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้ การทบทวนการปรับปรุงเป็นการ ตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยง ที่ เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่

หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการ ประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการ บริหารความเสี่ยง

ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน

Information, Communication & Reporting

- | | | |
|------------|----|---|
| หลักการที่ | 18 | ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
(Leverage Information Technology) |
| หลักการที่ | 19 | สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
(Communicate Risk Information) |
| หลักการที่ | 20 | รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน
(Reports on Risks, Culture, and Performance) |

5. ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน (information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกและการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยง ข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การ สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงาน ในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผล ให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตามผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากจะเป็นไปได้อย่างยากที่องค์กรจะไม่เผชิญกับเหตุการณ์ความผันผวน (volatility) ความซับซ้อน (complexity) และเหตุการณ์ที่ยากต่อการคาดเดา (ambiguity) โดยเครื่องมือจะช่วยจัดการสถานการณ์ที่มีลักษณะดังกล่าวให้บรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ มีส่วนช่วยบริหารการ เปลี่ยนแปลง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถเพื่อปรับตัวจากการริเริ่ม ทบทวน หรือยกเลิก กลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าของและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้มี 4 เหตุผลที่องค์กรในอนาคตจำเป็นต้องให้ความสำคัญ กับการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อย่างเป็นระบบ คือ

1. องค์กรจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมหาศาลทำให้สามารถนำแนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการระบุ และประเมิน ความเสี่ยง โดยจะมีการ นำข้อมูลทั้งที่เป็นภายในและภายนอกจำนวนมากมาเหล่านั้จัดการอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่ (artificial intelligence and automation) และใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และ ประมวลผลที่ ทรงพลัง จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและการคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ มากขึ้น อัน ส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คนจำนวนมากมีความเชื่อและรู้สึกจำเป็นต้องการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญ เพิ่มขึ้นเพื่อพิจารณาว่าเครื่องมือที่ทันสมัยเหล่านั้น มีความสามารถที่จะนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด รวมทั้งหากมีช่องว่างระหว่างความ ตระหนัก ความไม่สัมพันธ์และไม่ครอบคลุมระหว่างเครื่องมือสมัยใหม่ กับกระบวนการและรูปแบบการ จัดการในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็จะมีส่วนช่วยให้ช่องว่างดังกล่าวลดลง

3. การจัดการความเสี่ยงมีต้นทุน ฝ่ายบริหารมักจะให้ความสำคัญ และเปรียบเทียบระหว่าง ต้นทุนจากการ ควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามเป้าหมายและกฎเกณฑ์กติกา (compliance) ที่กำหนดกับ ผลตอบแทน คุณค่าองค์กรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงแนวคิดใหม่ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยทำให้เกิดความ สมดุลระหว่างผลตอบแทนระดับความเสี่ยงและต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง โดย พิจารณาแบบบูรณาการ เป็นภาพรวมขององค์กร รวมทั้งทำให้เห็นโอกาสและฉกฉวยโอกาสเพื่อประโยชน์ทาง ธุรกิจจากการบริหาร ความเสี่ยง

4. การสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการบูรณาการการบริหารจัดการความ เสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์และการดำเนินงานโดยทั่วไป และเมื่อมีการใช้เครื่องมือทั้งสองอย่างประสานกัน และมีประสิทธิภาพแล้วทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวองค์กรทำได้อย่างยืดหยุ่นและเกิด ประสิทธิภาพ รวมทั้งเห็น โอกาสทางธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ทำให้องค์กรมีความพร้อมและมั่นใจในการไขว่คว้า โอกาสใหม่ๆ ที่เข้ามาใน อนาคตได้มากขึ้น

COSO ERM 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบท ของพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยมหลัก (Core Value) ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลการดำเนินงาน เข้ากับความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โอกาสที่กลยุทธ์ไม่สอดคล้อง และภัย ของกลยุทธ์ที่ถูกเลือก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการ บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และทำให้ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก มีความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ช่วยในการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร ตลอดจนเป็นการแสดงให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทราบว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายอะไร อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์(Enterprise Risk Management Affects Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก รวมถึงความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆได้อย่างเหมาะสม

3. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการที่ทำให้ บรรลุผลตามกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ เนื่องจากความเสี่ยงที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานขององค์กร มีหลากหลาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและ ผลดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของ ความเสี่ยงในแต่ ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ใน ระดับ ปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่างๆของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภทความ รุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานได้

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และเป้าหมาย
3. เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและหาวิธีการจัดการ ที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
4. สร้างกรอบและแนวทาง ในการดำเนินงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ให้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร
2. ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนอัตรากำลัง
3. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว โดยใช้หลัก SMART (ชัด-วัด-ปฏิบัติ-สม-เวลา)

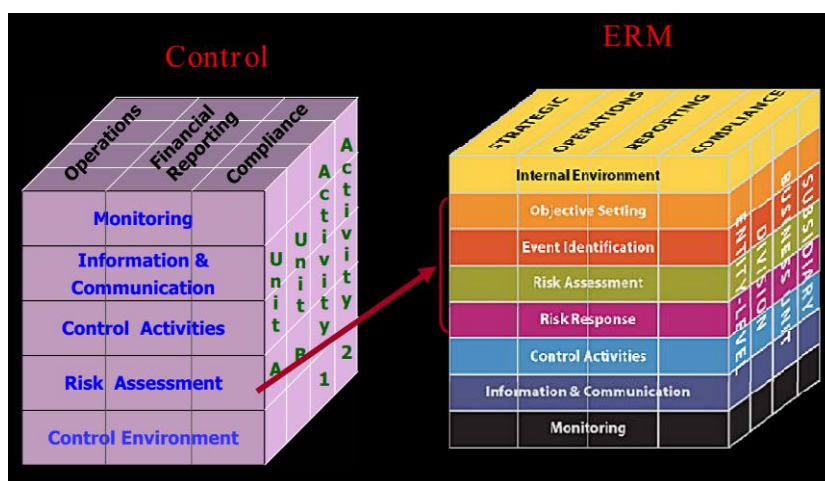
 Specific	= ชัดเจน
 Measurable	= วัดได้
 Achievable	= ปฏิบัติได้
 Reasonable	= สมเหตุสมผล
 Time Constrained	= มีกรอบเวลา

หลักการ...

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

COSO –ERM: 2017 ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จึงมี การทบทวนองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูล และการสื่อสาร และการติดตามและรายงาน เหลือ 5 องค์ประกอบ



กรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของ
COSO (Committee of Sponsoring Organization of The

กรอบ COSO – ERM : 2017 ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบ จะเป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถ นำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรได้ทุกประเภท ทุกขนาดสินทรัพย์ อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของ หรือคณะผู้บริหาร ได้เข้าใจกระบวนการจัดการ และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ดีทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าว ได้มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดตามแผนภูมิดังข้างล่างนี้

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

โครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว แต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยจะพิจารณาได้จากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทและลักษณะขององค์กรเป็นองค์ประกอบ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ
3. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่รับผิดชอบ นำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันเวลา ใ้คงกันความเสียหายและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร



การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. คณะกรรมการตรวจสอบ
2. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ผู้บริหารระดับสูง
4. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. ผู้ตรวจสอบภายใน
6. หัวหน้างานและพนักงาน

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. นายกองคการบริหารส่วนตำบลนาบัว ทำหน้าที่ในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
3. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
 - (3.1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร
 - (3.2) นำเสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว ต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัวเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
 - (3.3) ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว
 - (3.4) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
4. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. บุคลากรในหน่วยงานทำหน้าที่ทำความเข้าใจดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทบาทและความรับผิดชอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยจะต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

คณะกรรมการตรวจสอบ

-  ต้องทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในองค์กรที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
-  มีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
-  ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
-  รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในองค์กร
-  คณะกรรมการตรวจสอบมีการสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- + มีหน้าที่ในการพิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- + ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
- + ติดตามกระบวนการบ่งชี้และการประเมินความเสี่ยง
- + ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- + รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
- + มีการสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
- + มีหน้าที่ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม

+ ส่งเสริมนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

+ ต้องติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

+ ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้มั่นใจ ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฝ่ายของตน

+ ต้องทำให้มั่นใจการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

+ มีการส่งเสริมพนักงานในฝ่ายให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

+ มีหน้าที่ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ

หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

+ ต้องปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

+ จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยงาน และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ

+ มีหน้าที่ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

COSO- ERM : 2017 มีการขยายความในแต่ละประโยค เพื่อให้เกิดความเข้าใจในพื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรมในองค์กร
2. ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร(Director management) เพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other personal)
3. เน้นการระบุประเมินความเสี่ยงเพื่อมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์(entity strategy setting)
4. ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (across the enterprise)
5. ได้รับการออกแบบมาให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ(identify potential events) ที่

จะกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่รับได้ (risk appetite)

6. ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (reasonable assurance regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด

7. หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้วจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (achievement of entity objectives)

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ สำคัญซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานนี้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นในทิศทางเดียวกันกับการบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรม การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

การบริหาร....

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8. การติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงการติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- ✚ การรายงานและสอบทานขั้นตอนติดตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✚ ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- ✚ บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✚ การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

