

คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

และการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ปี 2555



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบันอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การแข่งขันในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ความก้าวหน้าในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น ความกดดันต่อหน้าที่ความรับผิดชอบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่รัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น รัฐวิสาหกิจไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง จึงได้ให้ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ภายใต้โครงการเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยนำผลจากการศึกษาวิเคราะห์หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติทั้งในและต่างประเทศมาประยุกต์เพื่อจัดทำหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล และเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของคู่มือ	3
1 ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	4
2 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	6
2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	8
2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	32
2.3 การระบุเหตุการณ์	38
2.4 การประเมินความเสี่ยง	47
2.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	63
2.6 กิจกรรมการควบคุม	71
2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร	74
2.8 การติดตามประเมินผล	80
3 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	88
3.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม	89
3.2 การประเมินความเสี่ยง	103
3.3 กิจกรรมการควบคุม	109
3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	115
3.5 การติดตามประเมินผล	120
ภาคผนวก	128
▪ ตัวอย่างชื่อความเสี่ยง และคำอธิบายความเสี่ยง	
▪ คำถาม – คำตอบที่นำรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
นิยามของคำสำคัญ	144
บรรณานุกรม	149

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ ดังนี้

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. อ้างถึงหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง
2. อ้างถึงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. อธิบายวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมด้วยการขยายความเนื้อหาที่สำคัญ ตัวอย่างข้อความ รูปแบบเอกสาร รูปแบบการรายงานที่รัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

1. อ้างถึงหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน
2. อ้างถึงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3. อธิบายวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน พร้อมด้วยการขยายความเนื้อหาที่สำคัญ ตัวอย่างข้อความ รูปแบบเอกสาร รูปแบบการรายงานที่รัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1

ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มักเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงควบคู่กันอยู่เสมอ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากคำจำกัดความดังกล่าว อาจเกิดคำถามขึ้นว่า เหตุใดต้องทำให้เกิดความมั่นใจทั้งนี้ เนื่องจาก ทุกองค์กร ไม่ว่าขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมเผชิญกับความไม่แน่นอนในรูปแบบต่างๆ ความไม่แน่นอนนี้ หากเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เราเรียกว่าเป็น “ความเสี่ยง” สาเหตุของความเสี่ยงอาจมีได้ทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความสามารถของบุคลากร ระบบสารสนเทศ หรือปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ เป็นต้น หากรัฐวิสาหกิจมิได้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ แล้ว รัฐวิสาหกิจจะมีความมั่นใจได้อย่างไรว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ จากคำจำกัดความนี้ จะเห็นได้ว่า รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอะไรบ้าง และในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการจัดการ และนำมาตราการต่างๆ มาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้น ก็ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ก็คือ การควบคุมภายในนั่นเอง

ในการพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ หรือต้องออกแบบมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกมากเพียงใด รัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาร่วมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กล่าวคือ มาตรการในการควบคุมดังกล่าว เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรจะลดความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

2

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับ
การบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง พิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| องค์ประกอบที่ 1 | สภาพแวดล้อมภายในองค์กร |
| องค์ประกอบที่ 2 | การกำหนดวัตถุประสงค์ |
| องค์ประกอบที่ 3 | การระบุเหตุการณ์ |
| องค์ประกอบที่ 4 | การประเมินความเสี่ยง |
| องค์ประกอบที่ 5 | การตอบสนองต่อความเสี่ยง |
| องค์ประกอบที่ 6 | กิจกรรมการควบคุม |
| องค์ประกอบที่ 7 | สารสนเทศและการสื่อสาร |
| องค์ประกอบที่ 8 | การติดตามประเมินผล |

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งในด้านปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ จริยธรรมองค์กร ความมุ่งมั่น ต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร อำนาจและความรับผิดชอบ มาตรฐานด้านบุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ที่มีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร รวมทั้ง คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กร รับทราบและให้ความเห็นชอบต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังกล่าว

วิธีการปฏิบัติ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐาน และมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) การกำกับดูแลของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และการจัดสรรทรัพยากร

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กรนั้น

โดยทั่วไป การดำเนินงานให้ได้ผลตอบแทนนั้น รัฐวิสาหกิจอาจจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงบ้าง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ Risk Appetite จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบว่า ความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด ความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่รัฐวิสาหกิจสามารถยอมรับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ Risk Appetite ยังสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานและการตัดสินใจต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจได้ ตัวอย่างเช่น ในการดำเนินโครงการใหม่ รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงเกินกว่า Risk Appetite เช่น สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนมากเกินไปจนอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียนหรือกรณีพิพาทหรือไม่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าค่าที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เป็นต้น ซึ่ง Risk Appetite ที่รัฐวิสาหกิจได้กำหนดไว้จะทำหน้าที่เป็นกรอบในการตัดสินใจว่าจะอนุมัติการดำเนินโครงการนี้หรือไม่ หรือหากจะดำเนินโครงการนี้ รัฐวิสาหกิจได้จัดให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงใด มาตรการดังกล่าวสามารถช่วยลดความเสี่ยงให้ลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ – ทำอย่างไร

- ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อขออนุมัติ
- ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่
 - ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของรัฐวิสาหกิจ
 - ความเสี่ยงในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - ปัจจัยภายในองค์กร รัฐวิสาหกิจมีมุมมองต่อความเสี่ยงอย่างไร รับความเสี่ยงได้หรือไม่ยอมรับความเสี่ยง (Risk Taker vs. Risk Averse)

- ปัจจัยภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนมากเพียงใด
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดได้ทั้งแบบเชิงปริมาณและแบบเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร
- ตัวอย่างคำถามที่ช่วยรัฐวิสาหกิจในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้
 - ความเสี่ยงอะไรบ้างที่รัฐวิสาหกิจสามารถยอมรับได้และไม่สามารถยอมรับได้
 - รัฐวิสาหกิจจะยอมรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่ได้หรือไม่ ด้วยระดับผลตอบแทนที่ต้องการเท่าใด
 - ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นในประเภทธุรกิจเดียวกันมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
 - มีความเสี่ยงเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้หรือไม่ เช่น ความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย
 - รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร
 - พิจารณาตัวอย่างและผลของการบริหารความเสี่ยงในอดีต ที่รัฐวิสาหกิจยอมรับความเสี่ยงมากหรือน้อยเกินควร เพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top-down) โดยเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
3. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom-up) จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจในแต่ละด้าน
4. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 - 3

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจสามารถแสดงอยู่ในรูปแบบต่างๆ ได้หลายรูปแบบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 1 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงคุณภาพ

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบาย / แนวทางปฏิบัติ
ปฏิบัติการ (Operational)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติการในกระบวนการทำงานที่ทำอยู่แล้วเป็นประจำ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	ไม่ยอมรับเลย	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ยอมรับความเสี่ยงในการละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบ ไม่ยอมให้มีการละเมิดหลักจรรยาบรรณพนักงาน โดยจะติดตามดูแลอย่างเข้มงวด
ตลาด (Market)	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับผลขาดทุนจากการบริหารเงิน (Treasury Operations) การทำธุรกรรมเพื่อการเก็งกำไร (Speculative) สามารถทำได้ตามความจำเป็นเท่านั้น
กลยุทธ์ (Strategic)	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> จัดให้มีเงินลงทุนเพื่อดำเนินโครงการใหม่ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนา

ตัวอย่างที่ 2 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงกึ่งปริมาณ (Semi-Quantitative)

ประเภทของความเสี่ยง	ข้อความแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
การขยายการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจจะไม่ขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักในระยะ 5 ปีข้างหน้า รัฐวิสาหกิจไม่ต้องการให้เกิดการควบรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น
คุณภาพของการบริการ	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ และจะไม่ยอมให้คุณภาพการบริการลดลงต่ำกว่าคู่แข่ง
การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจไม่ต้องการให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ต่อ 1
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจจะรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานและการให้สวัสดิการแก่พนักงานในระดับที่ไม่ต่ำกว่าของหน่วยงานอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน

ตัวอย่างที่ 3 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแผนภาพความเสี่ยง (Heat Map / Risk Map)

โอกาสเกิด ผลกระทบ	ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
สูงมาก (4)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
สูง (3)	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ปานกลาง (2)	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
ต่ำ (1)	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

โอกาสเกิด ผลกระทบ	ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
สูงมาก (4)	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
สูง (3)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
ปานกลาง (2)	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ต่ำ (1)	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง

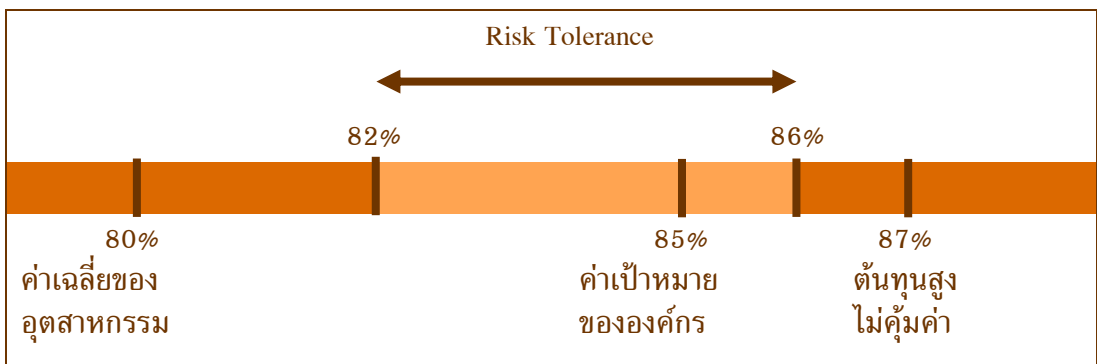
แผนภาพความเสี่ยงนี้ ใช้ในการแสดงผลของการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในระดับใด รัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้ระดับความเสี่ยง “สูงมาก” คือ 3 ช่อง ดังแสดงในภาพด้านซ้าย หรือ กำหนดให้ระดับความเสี่ยง “สูงมาก” ครอบคลุมจำนวนช่องที่มากขึ้น ดังแสดงในภาพด้านขวา กล่าวคือ องค์กรที่กำหนดให้ระดับความเสี่ยง “สูงมาก” มีจำนวนช่องที่มากกว่า เป็นองค์กรที่ยอมรับความเสี่ยงได้น้อยกว่านั่นเอง นอกจากนี้ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ว่าระดับผลกระทบเท่ากับ 4 หมายถึงอะไร ระดับ 3 หมายถึงอะไรนั้น ก็เป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เช่นกัน ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ได้อธิบายไว้ในองค์ประกอบที่ 4 ของคู่มือฉบับนี้

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น องค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในการพิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ผู้บริหารได้ระบุว่า

- ค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับร้อยละ 85 มาเป็นเวลานานหลายปี ซึ่งองค์กรก็สามารถดำเนินงานได้ตามค่าเป้าหมายนี้มาโดยตลอด
- ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ 80 และมีแนวโน้มคงที่
- หากความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเป็นการชั่วคราว และยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่ามีผลกระทบน้อยมากต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า
- หากจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ 87 ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างมากและไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ
- องค์กรกำลังถูกจับตามองจากสาธารณชนและมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการที่องค์กรไม่สามารถลดต้นทุนได้

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้บริหารจึงกำหนดว่าควรคงค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้อยละ 85 และมีช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ระหว่างร้อยละ 82-86

ภาพแสดงตัวอย่างการกำหนด Risk Tolerance



กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะอธิบายเพิ่มเติมในหัวข้อเรื่ององค์ประกอบที่ 2 แนวทางปฏิบัติที่ 3 ของเอกสารฉบับนี้

ทั้งนี้ ขึ้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะอธิบายในรายละเอียดภายใน องค์ประกอบที่ 2 ถึง องค์ประกอบที่ 8 ของคู่มือฉบับนี้

- **วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร**

รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ทุกระดับอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลังจากที่รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึงความเชื่อและทัศนคติร่วมกันในองค์กร รัฐวิสาหกิจควรมีการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อยผ่านการปฏิบัติในทุก ๆ ด้าน ทั้งในรูปแบบการออกนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายที่มีการประกาศใช้ การสื่อสารทางวาจา มาตรฐาน ความประพฤติ ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน และการรายงานต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจริงในแต่ละวัน ตลอดจนจนแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร

นอกจากการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติตามปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และจรรยาบรรณขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จรรยาบรรณในระดับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในส่วนอื่น ๆ

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และจรรยาบรรณ สามารถทำได้ด้วยการสื่อสาร เช่น การจัดทำหลักการ การแถลงการณ์ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรม และจรรยาบรรณ การจัดทำ “ประมวลจรรยาบรรณ” โดยประมวลจรรยาบรรณนี้ควรจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจ วิสัยทัศน์องค์กร กับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. คณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงมีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรกำหนดปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ของรัฐวิสาหกิจที่แสดงถึงความเชื่อและทัศนคติร่วมกันในองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวนี้จะต้องสามารถสื่อสารได้ ทั้งโดยวาจาและที่เป็นลายลักษณ์อักษร

วิธีการปฏิบัติ

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดปรัชญาการบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปรัชญาการบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้นครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในรายละเอียดที่สามารถใช้เป็นกรอบในการพิจารณาความเสี่ยงในทุกกิจกรรมขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์จนถึงการปฏิบัติงานในกิจกรรมประจำวัน ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงนี้จะช่วยสร้างความเชื่อและทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน

ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรสื่อสารปรัชญาการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับเป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรอยู่ในสถานะที่สามารถรับรู้ความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารปรัชญาการบริหารความเสี่ยงอาจปรากฏอยู่ในนโยบายที่ประกาศใช้ การสื่อสารทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนการตัดสินใจของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรสะท้อนให้เห็นถึงการนำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาประยุกต์ใช้ วิธีการระบุความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และวิธีที่องค์กรจัดการกับความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจต้องพึงระวังความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความแตกต่างในการนำปรัชญาการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใช้ ความแตกต่างดังกล่าวอาจทำให้หน่วยงานต่างๆ ขาดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ในการพัฒนาปรัชญาการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจอาจจัดให้มีการสำรวจพนักงานในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่ปรากฏในองค์กร ความเข้มแข็งของคุณลักษณะสำคัญที่สัมพันธ์กับความเสี่ยง และคุณลักษณะของความเสี่ยงที่ควรได้รับการบริหารจัดการเพิ่มเติม

3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มี นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่เป็น ลายลักษณ์อักษร โดยให้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการปฏิบัติในองค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ สามารถ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมี การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร

วิธีการปฏิบัติ

ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาให้ครอบคลุมหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย
2. คำจำกัดความของความเสี่ยง
3. หลักสำคัญในการปฏิบัติ
4. บทบาทและความรับผิดชอบ
5. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้องค์กร [กชค] สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตาม เป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร [กขค] โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้ง กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้
2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ [กขค] จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
 - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
 - ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ [กขค] ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติใน [กขค] ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารสูงสุดของ [กขค]



2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะ
3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการ ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป

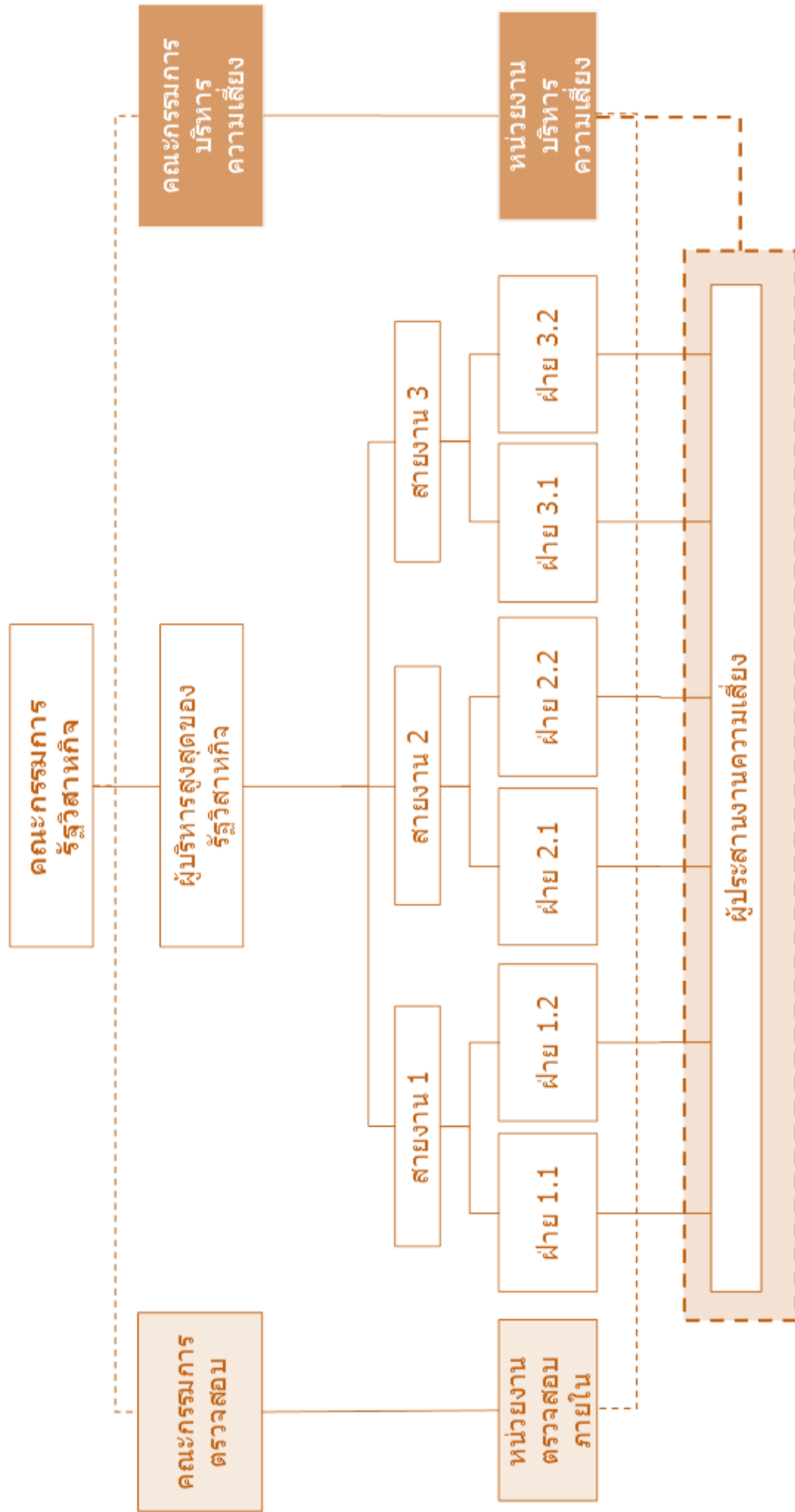
อนุมัติโดย

(.....)

ประธานกรรมการ

วันที่

ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำหรับรัฐวิสาหกิจ



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความชัดเจนและความราบรื่นในการนำ การบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำหรับรัฐวิสาหกิจที่ แสดงถึงภาพข้างต้นมุ่งเน้นการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง การกำหนดสายการรายงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน โครงสร้าง องค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกส่วนงานปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายได้ และช่วยให้การบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยง เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและทันเวลา

นอกจากนี้ การกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เป็นเรื่องที่รัฐวิสาหกิจควรให้ ความสำคัญเช่นเดียวกัน เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นผู้ติดตามให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้รับการนำไป ปฏิบัติอย่างเหมาะสม และเมื่อจัดการความเสี่ยงแล้ว ควรทบทวนผลการประเมินความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือไม่

4. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมให้เพียงพอในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการบูรณาการของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน

วิธีการปฏิบัติ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรยอมรับว่ามีความสำคัญมากเป็นอันดับต้น ๆ ใน การบริหารจัดการองค์กร สำหรับการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน บุคลากรที่มีความสามารถ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสม กล่าวคือ บุคลากรที่เข้าใจในงานของตน จะสามารถทำการบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยง ในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบและในภาพรวมขององค์กรได้เป็นอย่างดี

วิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น

- พิจารณายุทธศาสตร์ขององค์กรให้เข้าใจว่าจะเติบโตอย่างไร และมีความต้องการ

บุคลากรแบบใด จำนวนเท่าใด เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยจัดทำเป็นแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- จากแผนแม่บทดังกล่าว พิจารณาจัดทำกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เช่น การสรรหาบุคลากรให้ทันกับการเติบโตขององค์กรนั้น อาจต้องสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก หากสรรหาจากภายใน ควรพิจารณาว่าบุคลากรปัจจุบันนั้นมีทักษะ ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ ทำการศึกษา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจในทักษะ ความรู้ความชำนาญที่ต้องการ เปรียบเทียบกับทักษะ ความรู้ความชำนาญของบุคลากรในปัจจุบัน แล้วจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ หากสรรหาจากภายนอก ควรพิจารณาจัดทำหรือปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ เช่น ข้อกำหนดเรื่องคุณสมบัติ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น พร้อมทั้งทบทวนอัตราผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้

2. การพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยในการบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่างการนำระบบสารสนเทศมาใช้สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- การจัดทำรายงานความเสี่ยงโดยใช้ Application ที่สามารถนำข้อมูลดิบมาจัดทำให้อยู่ในรูปแบบรายงานที่ต้องการได้
- การติดตามค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) แบบ Real-time และให้แสดงผลทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ของผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ทันเวลา เป็นต้น

3. การบูรณาการของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการสร้างความเข้าใจในสิ่งที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานแต่ละคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่ามีมาตรการหรือกฎระเบียบอะไรบ้างที่ต้องทราบและปฏิบัติตามให้ได้ โดยสามารถปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตน

การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance – Risk management – Compliance (GRC)

ความหมายของ GRC

การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

การบูรณาการ GRC ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC) ประกอบด้วย

- การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ซึ่งหมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ และผู้บริหาร รวมถึงการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้ คณะกรรมการ และผู้บริหาร สามารถสั่งการ บริหารจัดการองค์กร และตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพิ่มคุณค่าต่อผู้ถือหุ้น และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- การบริหารความเสี่ยงถูกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร (Risk: R) มีการคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนกลยุทธ์
- การให้ความสำคัญต่อเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) กล่าวคือ องค์กรมีความตระหนักว่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มิได้เป็นเพียงหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ซึ่งกฎระเบียบดังกล่าว อาจอยู่ในรูปของนโยบายขั้นตอนการทำงานที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร และกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก และต้องมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

ในการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น รัฐวิสาหกิจควรกำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite & Risk Tolerance) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม กำหนดนโยบายและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Policies & Standards) ที่มีความชัดเจน รัดกุม และ

สอดคล้องกับกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ หากความเสี่ยงใดสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จัดให้มีการบริหารจัดการ หากการควบคุมใดมีจุดอ่อนก็จัดให้มีการปรับปรุงการควบคุมนั้น นอกจากนี้ ยังต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการตามแผนที่กำหนด และมีการปรับปรุงการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีการสอบทานอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานประเด็นที่สำคัญให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ และจัดให้มีการสื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ กิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะช่วยส่งเสริมการบูรณาการ GRC ภายในรัฐวิสาหกิจ โดยสามารถดำเนินการผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการบุคลากร (People) การจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Process) การบริหารจัดการข้อมูล (Information) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology)

ประโยชน์ของ GRC

- รักษาชื่อเสียงขององค์กรและคุณค่าของตราสินค้า (Reputation and brand value)
- สอดคล้องกับความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับดูแล ลูกค้า/ผู้บริโภคน คู่ค้า พนักงาน และประชาชนทั่วไป เป็นต้น
- สร้างคุณค่าแก่องค์กรด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ช่วยเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤต โดยรวมถึงการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับหรือค่าเสียหาย การถูกลงโทษ และในกรณีที่การดำเนินงานหยุดชะงัก

แนวทางปฏิบัติ

แนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการ GRC มีดังนี้

1. บุคลากร (People)

- จัดให้มีการสื่อสารเรื่องความสำคัญของ GRC จากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง
- จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง GRC ให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของรัฐวิสาหกิจ
- สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจ และจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรม



GRC และความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวทาง GRC ให้เกิดขึ้นภายใน รั้ววิสาหกิจ

- มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ GRC อย่างชัดเจน และจัดให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการถึงการดำเนินงานของ รั้ววิสาหกิจว่าเป็นไปตามหลักการของ GRC หรือไม่ อย่างสม่ำเสมอ

2. การจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Process)

- กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน (Policies & Procedures) ที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กับการจัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของงานนั้น ๆ
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน GRC เพื่อให้มั่นใจว่ามีความครอบคลุมและมีการบูรณาการอย่างเหมาะสม โดยไม่มี กระบวนการที่ซ้ำซ้อนกัน หน่วยงานดังกล่าวได้แก่ หน่วยงานที่ดูแลเรื่อง การกำกับดูแลกิจการ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานที่ดูแลเรื่อง การควบคุมภายใน หน่วยงานที่ดูแลเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานกฎหมาย และหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

3. การบริหารจัดการข้อมูล (Information)

- ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลที่นำมาใช้นั้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา
- ข้อมูลเกี่ยวกับ GRC มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม เช่น รายงาน เหตุการณ์ความสูญเสีย ข้อมูลสนับสนุนสำหรับประเมินความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน การบันทึกเหตุการณ์ทุจริตการบันทึกเหตุการณ์ละเมิด กฎระเบียบ เป็นต้น รวมถึงการจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับ GRC ภายในองค์กร และกำหนดระดับในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- กำหนดรูปแบบของการรายงานและข้อมูลที่นำมาใช้ในการรายงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ เช่น ข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีความกระชับ สรุปเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ อาจมี แผนภาพประกอบที่ช่วยให้เข้าใจได้ง่าย ในขณะที่ข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่มี หน้าที่ในการวิเคราะห์นั้นอาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูลดิบที่มีความละเอียด มากกว่า เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ในมุมมองต่าง ๆ ตามความต้องการ เป็นต้น

4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology)

- โดยทั่วไป รัฐวิสาหกิจที่ต้องใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการองค์กรเป็นจำนวนมาก ได้นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอยู่แล้ว ดังนั้น การบูรณาการ GRC ก็เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาถึงระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ ว่าสามารถนำมาสนับสนุนงานด้าน GRC ได้อย่างเหมาะสมเพียงใด และต้องมีการปรับปรุงระบบเดิมหรือจัดหาระบบใหม่หรือไม่ โดยพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้
 - 1) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการจัดทำรายงานสำหรับกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมและทันเวลา รวมถึงการออกแบบระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning)
 - 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน (Policies & Procedures) ที่กำหนด รวมถึงช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยออกแบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การอนุมัติรายการ การเข้าถึงฐานข้อมูล การกระหายอด เป็นต้น
 - 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - 6) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา มากยิ่งขึ้น

การวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้จากการลดกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อนกันหรือที่มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
- จำนวนครั้งของการละเมิดข้อกำหนดในนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ

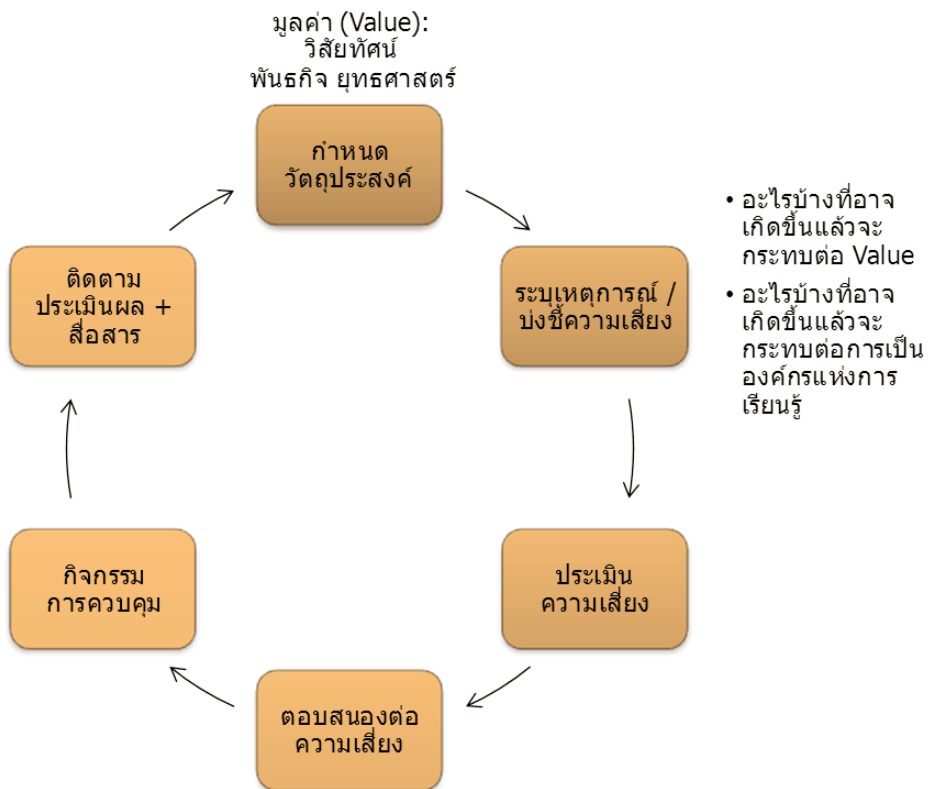


- ระยะเวลาที่คณะกรรมการได้อุทิศให้กับการกำกับดูแลเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement)

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement)

“มูลค่า” ของรัฐวิสาหกิจ แสดงอยู่ในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนวิสาหกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) คือ การที่รัฐวิสาหกิจมีการระบุ ประเมิน และ จัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) ว่ารัฐวิสาหกิจจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่า ที่คาดไว้ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กรนั่นเอง



ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement)

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล นอกจากจะช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ แล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความตระหนักถึงความเสี่ยง การเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความรัดกุมและรอบคอบ และในที่สุดจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กรด้วย

แนวทางปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูล que แสดงถึงมูลค่า (Value) ของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ หรือ แผนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
2. ทหารีร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเพื่อระดมสมองและทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยให้เชื่อมโยงกับ Value ที่รัฐวิสาหกิจกำหนดไว้ การทหารีนี้อาจจัดทำโดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้
 - (1) ระบุเหตุการณ์/บ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณา ดังนี้
 - มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อมูลค่าของรัฐวิสาหกิจ เช่น อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้รายได้เพิ่มขึ้นต่ำกว่าเป้าหมาย ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
 - มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างอิง หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter Senge) เช่น
 - ก. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มีกระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบได้ (Systems Thinking)
 - ข. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถสร้างวินัยของบุคคลได้ (Personal Mastery)
 - ค. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลได้ (Mental Models)

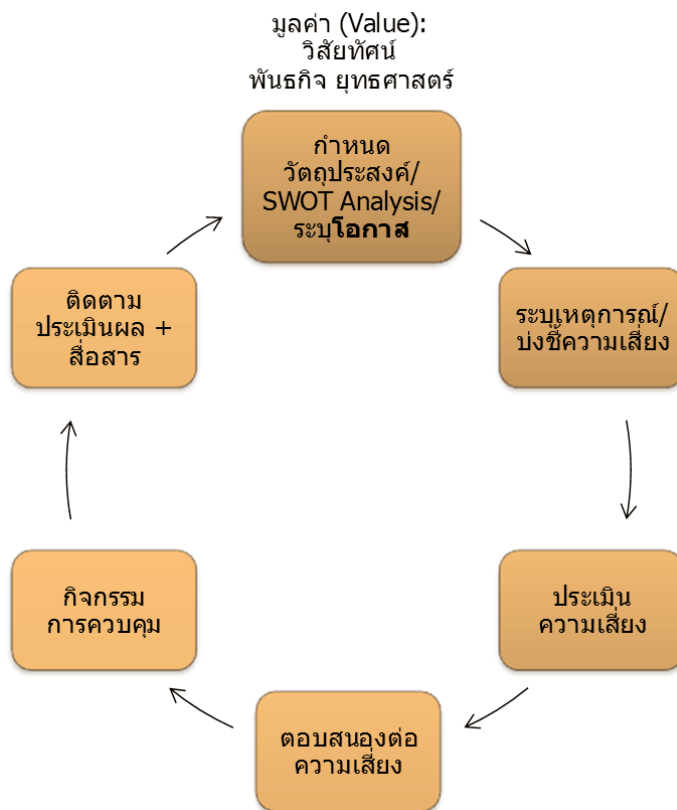
- ง. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ (Building shared vision)
 - จ. อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดให้มีการเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม ได้ (Team learning)
- (2) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ (ดูรายละเอียดในหัวข้อการประเมินความเสี่ยง)
 - (3) ระบุเจ้าของความเสี่ยง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
3. สรุปผลที่ได้จากการหารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
 4. สื่อสารความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารภายในได้แก่ การรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ส่วนการสื่อสารภายนอก ได้แก่ การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใดๆ ก็ดี รัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงความเหมาะสมของระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น รายงานเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี อาจไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากเท่ากับรายงานความเสี่ยงที่ใช้ภายในองค์กรที่นำเสนอต่อผู้บริหาร เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น การที่รัฐวิสาหกิจกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ว่าต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ภายในสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยคำนึงถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะทำให้รัฐวิสาหกิจมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แล้วดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงนี้ อาจทำให้รัฐวิสาหกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 20 นั้นหมายความว่า รัฐวิสาหกิจสามารถเพิ่มมูลค่าขององค์กรได้จากการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ มูลค่าขององค์กรอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง หรืออยู่ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เช่น คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation)

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation)

การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) คือ การที่องค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยเป็นการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากภารกิจเดิมขององค์กร ทั้งนี้ โอกาส หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation)

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) นั้น ได้แก่ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) กล่าวคือ องค์กรมองเห็นช่องทาง กิจกรรม หรือโครงการใหม่ๆ ที่สามารถดำเนินการได้เพื่อสร้างมูลค่าขององค์กร เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้น ผู้บริหารควรนำโอกาสนั้นกลับไปพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในอันที่จะฉวยโอกาสนั้นไว้ ดังนั้นประโยชน์ที่องค์กรได้รับก็คือกลยุทธ์ที่ได้รับการปรับปรุงให้มีความสร้างสรรค์ต่อมูลค่าขององค์กรมากขึ้นนั่นเอง

แนวทางปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูล que แสดงถึงมูลค่า (Value) ของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ หรือ แผนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
2. ทารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเพื่อระดมสมองและทำการวิเคราะห์ SWOT (Strength, Weakness, Opportunity & Threat) ให้เชื่อมโยงกับ Value ที่รัฐวิสาหกิจกำหนดไว้ การทารือนี้อาจพิจารณาจัดทำโดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้
 - (1) ทำการวิเคราะห์ SWOT ให้เชื่อมโยงกับ Value ที่รัฐวิสาหกิจกำหนดไว้
 - (2) ระบุมเหตุการ์ณที่เป็นโอกาส (Opportunity) สำหรับรัฐวิสาหกิจ
 - (3) บ่งชี้ความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจจะสูญเสียโอกาสดังกล่าว
 - (4) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ ที่รัฐวิสาหกิจจะสูญเสียโอกาสดังกล่าวไป โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ การประเมินความเสี่ยง)
 - (5) ระบุมผู้รับผิดชอบ กำหนดแผนจัดการ ซึ่งเป็นกิจกรรมใหม่ ภารกิจใหม่ หรือโครงการใหม่ของรัฐวิสาหกิจ และกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
3. สรุปผลที่ได้จากการทารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร

ตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจมีทรัพย์สิน (เช่น ที่ดิน) ซึ่งเดิมไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสที่จะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินนั้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่รัฐวิสาหกิจ หรืออาจคิดเป็นโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจได้ ซึ่งในที่สุดแล้วจะมีผลให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

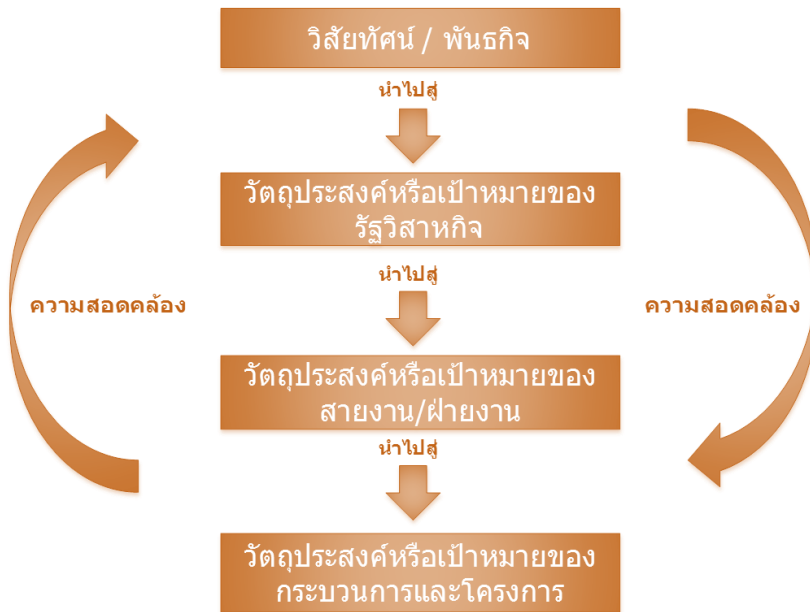
แนวทางปฏิบัติ

1. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรกำหนดกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และด้านการดำเนินงาน สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร รวมทั้งกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกันนั้นจะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

วิธีการปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์ เรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากผลของการบริหารความเสี่ยงนั้นก็เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล วัตถุประสงค์มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่เป็นภาพรวมขององค์กร คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ ระดับรองลงมาคือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสายงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ และยังมีระดับที่ย่อยลงไปจนถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกระบวนการและโครงการ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ทั้งในระดับเดียวกันและในระดับที่สูงขึ้นไป ตลอดจนกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่สายงาน/ฝ่ายงาน ผู้บริหาร และพนักงานได้ดำเนินการ จะช่วยสนับสนุนต่อการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

ภาพด้านล่างแสดงถึงความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ



เมื่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives) แล้วเสร็จ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรเป็นไปตามหลักการที่เรียกว่า SMART โดยวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) สามารถบรรลุได้ (Achievable) มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) และมีการกำหนดระยะเวลา (Time bound) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

<i>Specific</i>	วัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในผลตอบแทนผลลัพธ์ที่ต้องการชัดเจน
<i>Measurable</i>	วัตถุประสงค์ควรสามารถวัดผลได้ ควรมีการระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผล ในกรณีที่ไม่สามารถวัดผลได้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรเพิ่มความระมัดระวังในการพิจารณากิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ รวมถึงขนาดของการลงทุนในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย
<i>Achievable</i>	วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องมีความสมเหตุสมผลและสามารถบรรลุได้จริง โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพตลาด ช่วงเวลา การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น
<i>Relevant</i>	วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับเดียวกันและวัตถุประสงค์ที่สูงกว่า
<i>Time bound</i>	ควรกำหนดเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

สิ่งที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ตลอดจนพันธกิจ กลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้การถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงไปสู่วัตถุประสงค์ย่อย และกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยง ผสมผสาน และเป็นไปในทางเดียวกัน

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามหลักการ SMART

- เพิ่มระดับการบริการของศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่มากกว่าปีที่ผ่านมอย่างน้อย 5% ภายในธันวาคม 2555
- ขยายการดำเนินงานด้านสินเชื่อบริการให้ครอบคลุมทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้วงเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าของปีที่ผ่านมา ภายใน 3 ปีข้างหน้า
- พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้ได้เป็นผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพอย่างน้อย 5 คน ภายในธันวาคม 2555

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นไปตามหลักการ SMART

- เพิ่มระดับการบริการให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด (ไม่ชัดเจนว่ามากที่สุดคือเท่าใด ไม่ระบุว่าวัดผลอย่างไร ไม่กำหนดเวลา)
- ขยายการดำเนินงานให้ครอบคลุมภูมิภาคใหม่ๆ ภายในไตรมาสแรกของปี (ไม่ชัดเจนว่าจะขยายในส่วนงานใด ภูมิภาคใด ไม่ระบุว่าวัดผลอย่างไร เป็นไปได้ยากที่จะบรรลุได้ภายในเวลาที่กำหนด)
- พัฒนาบุคลากร (ไม่ชัดเจนว่าผลที่ต้องการคืออะไร ไม่ระบุว่าวัดผลอย่างไร ไม่กำหนดเวลา)

2. รัฐวิสาหกิจควรมีแผนการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และเป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

วิธีการปฏิบัติ

เมื่อการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วเสร็จ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร กระบวนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์วัตถุประสงค์จากระดับองค์กรที่ถ่ายทอดลงไปสู่ระดับกิจกรรมที่หลากหลายทั่วทั้งองค์กร เพื่อทำความเข้าใจในความเชื่อมโยงในการปฏิบัติ และความสอดคล้องของแต่ละเป้าหมาย
2. พิจารณาทิศทางงานขององค์กร และวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดแยกหมวดหมู่กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว
3. วิเคราะห์ถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำข้อสรุปเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดร่างแผนการบริหารความเสี่ยง
4. จัดทำร่างแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ
5. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจพิจารณาอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดให้มีการระบุแผนการบริหารความเสี่ยงไว้ในแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ

3. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ โดยคู่มือนี้จะต้องมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องมีการระบุถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร จะต้องมีการระบุระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสียหาย และการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

วิธีการปฏิบัติ

หนึ่งในแนวทางปฏิบัติภายใต้ต้องค์ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป และเผยแพร่ให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจและพนักงานทุกระดับทราบและนำไปปฏิบัติ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงควรมีเนื้อหาครอบคลุมถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/การติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
4. การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6. การรายงานการบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
คู่มือการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับผ่านช่องทางที่
เหมาะสม โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหาร
และพนักงานในคู่มือดังกล่าวด้วย

ตัวอย่างหัวข้อที่ควรมีในคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง
3. คำจำกัดความที่สำคัญและกรอบการบริหารความเสี่ยง
4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
6. ตัวอย่างรูปแบบรายงาน

องค์ประกอบที่ 3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง และจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยในการพิจารณาเพื่อระบุเหตุการณ์ รัฐวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้เป็นส่วนประกอบสำคัญของการประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองต่อความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรสามารถระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และประเภทของเหตุการณ์ที่เป็นผลจากปัจจัยนั้น

วิธีการปฏิบัติ

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

- เหตุการณ์ (Event) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวคือ เหตุการณ์หนึ่ง ๆ จะได้รับการพิจารณาว่าเป็น “ความเสี่ยง” หากมีผลกระทบในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่หากเหตุการณ์หนึ่ง ๆ มีผลกระทบในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ จะได้รับการพิจารณาว่าเป็น “โอกาส” อย่างไรก็ดี เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน สำหรับการอธิบายในองค์ประกอบที่ 3 นี้ จะใช้คำว่า ความเสี่ยง และ เหตุการณ์ ในความหมายเดียวกัน

หลังจากที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้ทำความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร และแนวทางที่องค์กรวางแผนจะดำเนินงานต่อไป ผ่านการรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ต่างๆ ที่กล่าวไว้ในขั้นตอน

การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนต่อมาของการบริหารความเสี่ยงคือ การระบุเหตุการณ์ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ตามที่กำหนดเบื้องต้นไว้ในแผน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการระบุเหตุการณ์/ความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ให้ครบถ้วน และครอบคลุม ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น
 - ปัจจัยภายใน – ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ และระบบงานสนับสนุนต่างๆ
 - ปัจจัยภายนอก – การเมือง กฎระเบียบ กฎหมาย สถานะตลาด เทคโนโลยี ความไม่สงบทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นต้น
 - เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
 - อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
 - นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการพัฒนา
 - โอกาสหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่อาจเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร
2. สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาสซึ่งผู้บริหารควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

สาเหตุของความเสียหาย

การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของความเสียหายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยง ผู้วิเคราะห์ควรให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้และบันทึกสาเหตุของความเสียหายรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าความเสี่ยงข้อหนึ่งๆ อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งข้อ หรือความเสี่ยงหลายข้ออาจมีสาเหตุร่วมกัน หรือ ความเสี่ยงข้อหนึ่งๆ อาจมีผลกระทบหลายอย่าง หรือความเสี่ยง

หลายข้ออาจมีผลกระทบที่เหมือนกัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงสามารถแก้ไขได้ตรงกับสาเหตุและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ตัวอย่างเช่น หากวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ “การดำเนินธุรกิจให้มั่นคงและมีคุณภาพ” เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น

- ก. การที่อุปสงค์ของสินค้าและ/หรือบริการที่องค์กรดำเนินงานอยู่ลดลง
- ข. การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
- ค. การที่คุณภาพสินค้าและ/หรือบริการตกต่ำลง เป็นต้น

รายการเหตุการณ์/ความเสี่ยงดังกล่าว อาจมาจากสาเหตุเดียวกันคือ เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วมส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศ และความสามารถในการใช้จ่ายของประชาชน ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ลดลง นอกจากนี้ น้ำท่วมยังทำให้การผลิตหยุดชะงักหรือช่องทางการจำหน่ายต้องหยุดการให้บริการ และน้ำท่วมยังทำให้ให้คุณภาพในการให้บริการลดลง

ในขณะเดียวกัน การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ก็อาจเกิดจากสาเหตุอื่นอีก เช่น การเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง การเกิดความเสียหายด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการธุรกิจ การที่ผู้ส่งวัตถุดิบงดการส่งสินค้าให้กับกระบวนการผลิตในองค์กร เป็นต้น

Tip: ในการบ่งชี้ความเสี่ยง จะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง และควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตารางสรุปเนื้อหาตามตัวอย่างข้างต้น

เลขที่ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เลขที่ สาเหตุ	สาเหตุความเสี่ยง
R1	การที่อุปสงค์ของ สินค้าและ/หรือ บริการที่องค์กร ดำเนินงานอยู่ลดลง	C1 	เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วม ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของ ประเทศ และความสามารถในการใช้จ่าย ของประชาชน ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ ลดลง
R2	การขาด ความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน	C1 	เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วม ส่งผลทำให้การผลิตหยุดชะงัก หรือ ช่องทางการจำหน่ายต้องหยุดการให้บริการ
		C2	การเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทาง การเมือง
		C3	การเกิดความเสียหายด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารจัดการธุรกิจ
		C4	การที่ผู้ส่งวัตถุดิบงดการส่งสินค้าป้อน ให้กับกระบวนการผลิตในองค์กร
R3	การที่คุณภาพสินค้า และ/หรือบริการ ตกต่ำลง	C1 	เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วม ส่งผลทำให้คุณภาพในการให้บริการลดลง

หมายเหตุ เครื่องหมาย  หมายถึง สาเหตุเดียวกัน ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่างๆ มากกว่าหนึ่งความเสี่ยง

เทคนิคการบ่งชี้ความเสี่ยง

การบ่งชี้ความเสี่ยงสามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ พนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็น รายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การรายงานเหตุการณ์สูญเสีย และการวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น คำอธิบายเทคนิคต่างๆ มีดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้บ่งชี้ความเสี่ยง

ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีข้อมูล ความรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของตน และสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงงาน พนักงานในส่วนปฏิบัติงานในโรงงานจะสามารถบ่งชี้และระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้เครื่องจักรหยุดการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นด้านความเสี่ยง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ในการบ่งชี้ความเสี่ยงบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมองไม่เห็นความเสี่ยงของตนเอง ดังนั้นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในการระบุความเสี่ยง จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์และแบบสอบถามสามารถใช้เป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงในระดับกระบวนการได้ โดยแผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

4. การแสวงหาข้อมูลเพื่อช่วยในการระบุความเสี่ยง

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงาน (Facilitator) ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือมีความรู้ในประเด็นหรือกระบวนการที่จะหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

- การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

การค้นคว้าและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศอาจช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถระบุความเสี่ยงได้ครอบคลุมมากขึ้น เทคนิคการค้นคว้าและเปรียบเทียบนี้ ทำได้โดยการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่น ๆ

- แหล่งข้อมูลภายใน

เช่น จากระายงานการตรวจสอบภายใน หรือกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- แหล่งข้อมูลภายนอก

เช่น จากบทความทางธุรกิจ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก องค์กรกำกับดูแล เป็นต้น

Tip: ในการบ่งชี้ความเสี่ยง ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risk) ซึ่งรายละเอียดของเรื่อง Emerging Risk แสดงในแนวทางปฏิบัติข้อ 4 ในองค์ประกอบที่ 8

Tip: การบ่งชี้ความเสี่ยง จะต้องเป็นการระบุเหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ ไม่ใช่ประโยชน์หรือเสียของวัตถุประสงค์

Tip: เมื่อบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก่อนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ผู้วิเคราะห์ควรทบทวนรายการความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งบางความเสี่ยงอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอีกความเสี่ยงหนึ่ง ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วน เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย

วิธีการปฏิบัติ

หนึ่งในแนวทางปฏิบัติภายใต้โครงสร้างการระบุความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 3 ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการประเมินความเสี่ยงพอและถูกต้องของข้อมูลที่องค์กรใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงพอและถูกต้องของข้อมูล สามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. สืบค้นข้อมูลผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อค้นหารายงานการวิเคราะห์ บทสรุปภาคธุรกิจ รายงานวิเคราะห์ของภาคอุตสาหกรรม ที่รัฐวิสาหกิจนั้นๆ ดำเนินธุรกิจอยู่ รายงานดังกล่าวอาจจัดทำขึ้นโดยบุคลากรภายในองค์กรหรืออาจเป็นรายการที่บุคคลภายนอกจัดทำขึ้นก็ได้ แต่ควรมาจากหน่วยงาน หรือแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
2. ศึกษา และวิเคราะห์ เพื่อหาเหตุการณ์ทั่วไปที่อาจจะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือในหน่วยงาน จากนั้น นำมาพิจารณาร่วมกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากองค์กรอยู่ในธุรกิจด้านสาธารณสุข และมิติศทางที่จะขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ธุรกิจพลังงานแสงอาทิตย์ หากปัจจุบันองค์กรยังไม่มีข้อมูลด้านความเสี่ยงในธุรกิจดังกล่าว องค์กรอาจเทียบเคียงข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ ที่ดำเนินธุรกิจพลังงานแสงอาทิตย์ในประเทศ หรือต่างประเทศก็ได้ เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ และการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
3. สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณที่มีส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการสอบถามข้อมูลให้ชัดเจน ว่าข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงความเสี่ยง หรือเป็นส่วนหนึ่งในการใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์

และแสดงถึงกิจกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรให้ความมั่นใจว่าข้อมูลที่ใช้มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

4. ในบางกรณี องค์กรอาจมีการจัดผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มีความรู้ในด้านนั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงด้วย โดยอาจมีการจัดทำรายงานเป็นการเฉพาะเรื่อง จากนั้น องค์กรอาจนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาประกอบกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้เชื่อมโยงกับความเสี่ยงขององค์กรยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ใช้อยู่โดยทั่วไปในองค์กร

3. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการระบุความเสี่ยงที่ชัดเจน ครอบคลุมถึงทุกการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงจากการดำเนินงาน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหาร และความเสี่ยงด้านการจัดการ

วิธีการปฏิบัติ

จากรายการความเสี่ยงที่ได้มีการร่างเบื้องต้น ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการจัดกลุ่มความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มีความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติงาน และมีความเข้าใจในความเสี่ยงชนิดความเสี่ยง ได้อย่างเป็นระเบียบ และเป็นไปในทางเดียวกัน

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ และเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร กระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น

- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น

- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ
- การก่อการร้าย อุทกภัย วิทยาศาสตร์ ฯลฯ
- การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น

- ความเสี่ยงด้านเครดิต
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
- ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance/Regulatory) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น

- การทุจริต
- การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรมีการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยงจะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการประเมินความเสี่ยงโดยจะต้องวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยการประเมินความเสี่ยงจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk)

วิธีการปฏิบัติ

เมื่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และระบุเหตุการณ์ในการบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ รัฐวิสาหกิจควรจัดทำ การประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

1. จากรายการความเสี่ยงที่มีการระบุไว้ รัฐวิสาหกิจควรประเมินว่าผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นไปในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรระบุระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงโอกาสเกิด (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ซึ่งสามารถนำมาแสดงอยู่ในรูปของผังจัดระดับความเสี่ยง

ตัวอย่างผังจัดระดับความเสี่ยง

โอกาสเกิด ผลกระทบ	ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
สูงมาก (4)	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
สูง (3)	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
ปานกลาง (2)	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ต่ำ (1)	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง

ตัวอย่างดังที่แสดงนี้ เป็นผังจัดระดับความเสี่ยงแบบ 4x4 กล่าวคือมีโอกาสเกิด 4 ระดับ และมีผลกระทบ 4 ระดับ ในทางปฏิบัติแล้วรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาผังจัดระดับความเสี่ยงในแบบอื่นๆ ได้เช่นกัน เช่น 3x3 หรือ 5x5 ตามการพิจารณาของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

สำหรับการกำหนดสีต่างๆ รัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาได้หลายรูปแบบตาม Risk Appetite ของแต่ละองค์กร ตัวอย่างเช่น บางองค์กรอาจให้การระบายสีมีพื้นที่สีแดงมากกว่า เพื่อแสดงถึง Risk Appetite ที่ต่ำกว่า เป็นต้น (อ้างอิงคำอธิบายเรื่อง Risk Appetite ในองค์ประกอบที่ 1)

นอกจากนี้ เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีแนวทางที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกันถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละข้อ กล่าวคือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ ว่าต้องดำเนินการอย่างไร รัฐวิสาหกิจควรกำหนดคำอธิบายระดับความเสี่ยง และจัดทำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale) ด้านโอกาสเกิด และด้านผลกระทบ ดังตัวอย่างที่แสดงต่อไปนี้

ตัวอย่างคำอธิบายระดับความเสี่ยงที่ปรากฏบนผังจัดระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	สี	คำอธิบาย
สูงมาก	สีแดง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จะต้องได้รับการจัดการทันที
สูง	สีส้ม	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง	สีเหลือง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ	สีเขียว	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง – ด้านโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	โอกาสเกิด	คำอธิบาย
4-สูงมาก	มากกว่า 75%	<ul style="list-style-type: none"> เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้ง ภายใน 1 ปี หรือ คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
3-สูง	อยู่ระหว่าง 51 - 75%	<ul style="list-style-type: none"> เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้ง หรือ คาดว่าจะเกิดขึ้นเกินกว่า 1 ครั้งในช่วง 5 ปีข้างหน้า
2-ปานกลาง	อยู่ระหว่าง 25 - 50%	<ul style="list-style-type: none"> เคยเกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง หรือ คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในช่วง 5 ปีข้างหน้า
1-ต่ำ	น้อยกว่า 25%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กรมาก่อน หรือ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เป็นไปได้ทางทฤษฎี

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง – ด้านผลกระทบ (Impact)

	1-ต่ำ	2-ปานกลาง	3-สูง	4-สูงมาก
ผลกระทบเชิงปริมาณ				
ด้านการเงิน	ผลกำไรสุทธิ ไม่ต่ำกว่าค่า เป้าหมาย	ผลกำไรสุทธิ ต่ำกว่า ค่าเป้าหมาย 1-10%	ผลกำไรสุทธิ ต่ำกว่า ค่าเป้าหมาย 11-20%	ผลกำไรสุทธิ ต่ำกว่า ค่าเป้าหมาย มากกว่า 20%
ผลกระทบเชิงคุณภาพ				
ด้าน ชื่อเสียง	มีการ นำเสนอข่าว เชิงลบผ่าน สื่อท้องถิ่น 1 วัน	มีการนำเสนอข่าว เชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 1 วัน	มีการนำเสนอข่าว เชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 2-3 วัน / มีการร้องเรียน ด้วยวาจาถึง หน่วยงานรัฐ	มีการนำเสนอข่าว เชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ มากกว่า 3 วัน หรือนำเสนอข่าว ผ่านสื่อ ต่างประเทศ/ มีการร้องเรียน เป็นลายลักษณ์ อักษรถึง หน่วยงานรัฐ
ด้านความ ต่อเนื่องใน การบริการ	การให้ บริการ ลูกค้าหยุด ชะงักไม่เกิน 4 ชม.	การให้บริการ ลูกค้าหยุดชะงัก 4-24 ชม.	การให้บริการ ลูกค้าหยุดชะงัก 24-36 ชม.	การให้บริการ ลูกค้าหยุดชะงัก เกิน 36 ชม.

	1-ต่ำ	2-ปานกลาง	3-สูง	4-สูงมาก
ด้านความปลอดภัย	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถรักษาได้โดยการปฐมพยาบาล	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์/พนักงานหยุดงานไม่เกิน 10 วัน	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง/พนักงานหยุดงานเกิน 10 วัน แล้วสามารถกลับมาทำงานได้	มีพนักงานทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

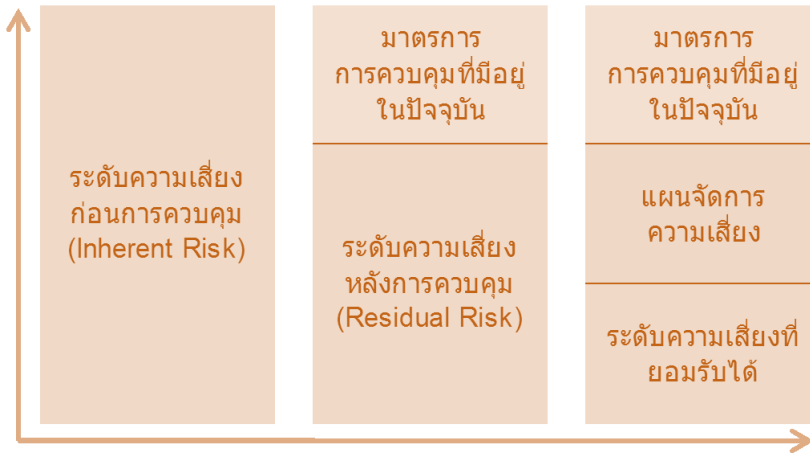
Tip: ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านการเงินนั้น รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการโดยพิจารณาจากงบการเงินของรัฐวิสาหกิจ และรายงานเหตุการณ์สูญเสีย เพื่อพิจารณาจำนวนเงินที่รัฐวิสาหกิจเคยสูญเสีย เมื่อเกิดเหตุการณ์ใด ๆ โดยจะต้องพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจด้วย

นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการทบทวนเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งด้านผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เมื่อสภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป

จากตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ด้านผลกระทบข้างต้น ระดับผลกระทบด้านการเงิน ที่ระดับปานกลาง ผลกำไรสุทธิ ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 – 10% แต่หากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจสูงขึ้น คือ ยอมรับได้หากผลกำไรสุทธิ ต่ำกว่าเป้าหมายได้เพียง 5% ดังนั้น ระดับผลกระทบด้านการเงิน ที่ระดับปานกลางนี้ จะต้องมีการปรับปรุง ให้ผลกำไรสุทธิต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 – 5% ในขณะที่ระดับผลกระทบที่ระดับต่ำ สูง และสูงมาก ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เช่นกัน

2. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรประเมินระดับความเสี่ยงทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)

ตัวอย่างแผนภาพแสดงระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม



จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่า Inherent Risk จะอยู่ที่ระดับสูงกว่า Residual Risk เมื่อองค์กรได้มีการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ หากรัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาต่อไปว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ จากนั้นมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนดังกล่าวเพิ่มเติม และหากการดำเนินการมีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถลดระดับความเสี่ยงลงจนไปถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

คำอธิบายระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และ ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)

ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)
<p>ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น การประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุมจะทำให้ผู้บริหารสามารถประมาณการทรัพยากรที่ต้องใช้และระดับการควบคุมที่ต้องมีการจัดการความเสี่ยง</p>	<p>ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม คือ ระดับความเสี่ยงคงเหลือหลังจากที่ได้พิจารณาถึงการควบคุมต่างๆ ที่ผู้บริหารกำหนดให้มีในปัจจุบัน การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม ทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาได้ว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ หรือมีการควบคุมเกินความจำเป็น หากระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนดังกล่าว</p>

การพิจารณาความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถทำได้ดังต่อไปนี้

- พิจารณาการออกแบบการควบคุม (Design effectiveness) เปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของการควบคุมภายใน โดยมีเป้าหมายสูงสุดที่จะพิจารณาว่าการควบคุมนั้นก่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น การกำหนดให้ผู้มาติดต่อทุกคนต้องแลกบัตรประชาชนกับพนักงานรักษาความปลอดภัยและลงชื่อในสมุดลงทะเบียนก่อนเข้ามาในบริเวณสำนักงาน เป็นต้น
- พิจารณาว่าการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้นั้น ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมหรือไม่ (Operating effectiveness) ตัวอย่างเช่น การติดตามและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้นั้น กล่าวคือ ผู้มาติดต่อได้แลกบัตรประชาชนกับพนักงานรักษาความปลอดภัยและลงชื่อในสมุดลงทะเบียนก่อนเข้ามาในบริเวณสำนักงานทุกครั้งหรือไม่ พนักงานรักษา

ความปลอดภัยได้บังคับใช้ระเบียบดังกล่าวอย่างเข้มงวดเพียงใด เป็นต้น

- การควบคุมเกินความจำเป็น คือ การกำหนดขั้นตอน หรือมาตรการต่าง ๆ เพื่อการควบคุมในแต่ละกิจกรรมมากเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยง ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการมากเกินไป ความจำเป็น ตัวอย่างเช่น การจ้างพนักงานเงินเดือน 150,000 บาทเพื่อดูแลและควบคุมการจ่ายเงินสดจำนวน 10,000 บาท เป็นต้น

3. เมื่อพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว หากพบว่ายังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและติดตามการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงนั้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ รวมทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้ในการประเมินความเสี่ยง และควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ ดังนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานจะต้องพัฒนาการประเมินความเสี่ยงทุกด้านในระดับหน่วยงาน ในขณะที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีความสามารถในการพิจารณาความเสี่ยงจากมุมมองความเสี่ยงในภาพรวม

วิธีการปฏิบัติ

1. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจอาจจะพิจารณาจากรายการความเสี่ยงที่มีอยู่ และพิจารณากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่มีอยู่
2. ประเมินความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินความเสี่ยงจากภาพรวมสู่ระดับหน่วยงาน หากความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กัน ฝ่ายบริหารสามารถประเมินแต่ละเหตุการณ์แยกจากกัน แต่หากความเสี่ยงต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ผลกระทบแตกต่างกันออกไปอย่างมาก ฝ่ายบริหารก็ควรประเมินความเสี่ยงเหล่านั้นร่วมกัน ในขณะที่ผลกระทบของความเสี่ยงเพียงความเสี่ยงเดียวอาจมีน้อย แต่ผลกระทบของความเสี่ยงที่ต่อเนื่องกันหรือที่เกิดขึ้นร่วมกัน อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญก็ได้ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารสามารถใช้แนวทางในการพิจารณาดังที่กล่าวมาแล้วในองค์ประกอบที่ 3 ในเรื่องสาเหตุของเหตุการณ์/ความเสี่ยง

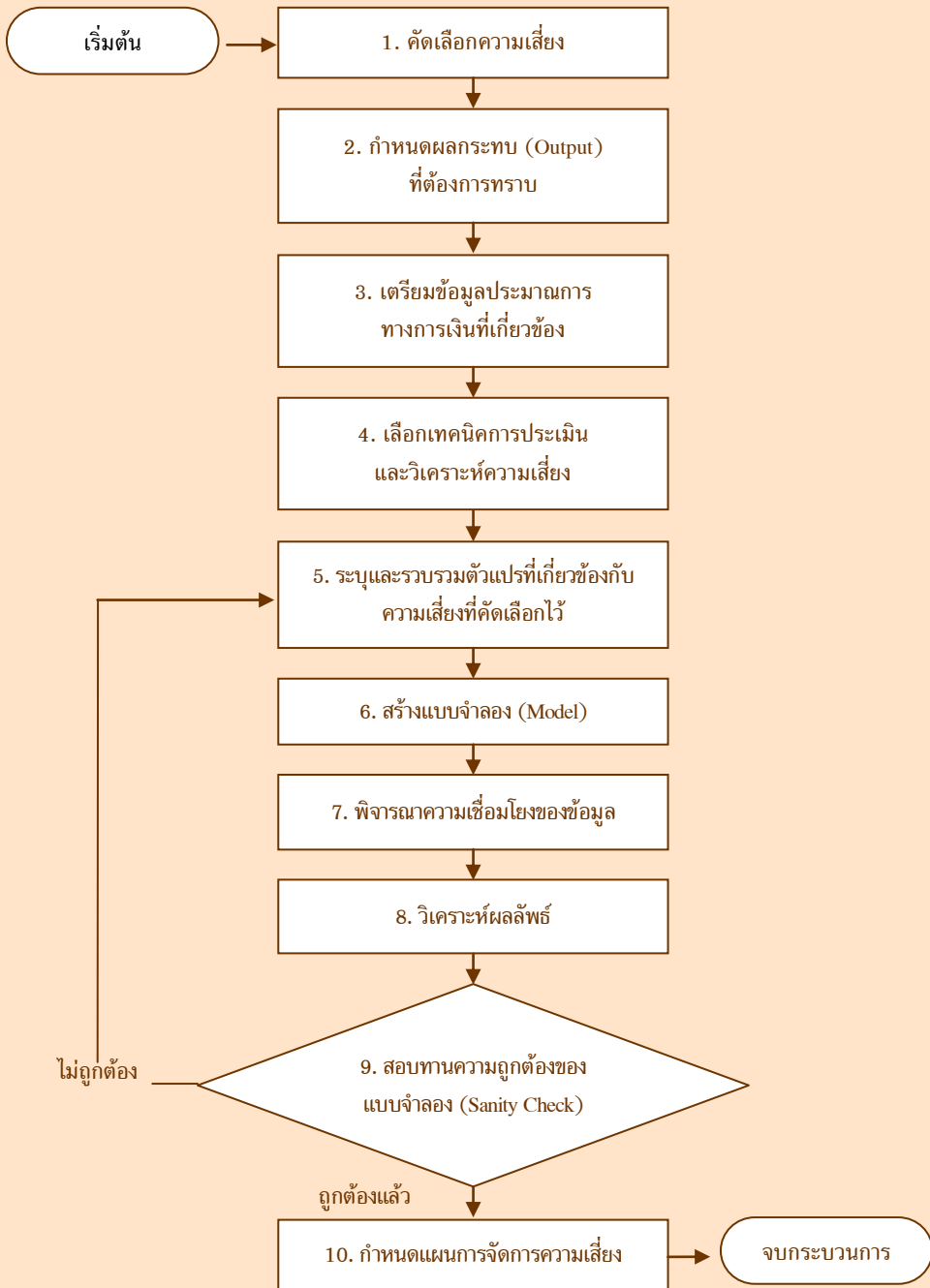
3. พิจารณาเครื่องมือและวิธีที่ช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังที่จะกล่าวต่อไปในแนวทางปฏิบัติที่ 4
4. พิจารณาเลือกเครื่องมือและวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร สื่อสารให้กับบุคคลผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการประเมินที่คัดเลือกแล้ว เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไปให้เป็นไปในทางเดียวกัน
5. ในการพิจารณาความเสี่ยงจากมุมมองความเสี่ยงในภาพรวม รัฐวิสาหกิจสามารถจัดทำแบบจำลองเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ดังนี้

การจัดทำแบบจำลองเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Portfolio View of Risk)

การจัดทำแบบจำลองเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) เป็นเทคนิคชนิดหนึ่งในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ต้องการพิจารณามาใช้กับแบบจำลอง (Model) เพื่อประเมินผลกระทบของความเสี่ยงออกมาในรูปของตัวเลขหรือจำนวนเงิน (Risk Quantification) และนำผลดังกล่าวมาพิจารณาถึงทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนการจัดทำ Portfolio View of Risk แสดงเป็นแผนภาพในหน้าถัดไป

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำ Portfolio View of Risk

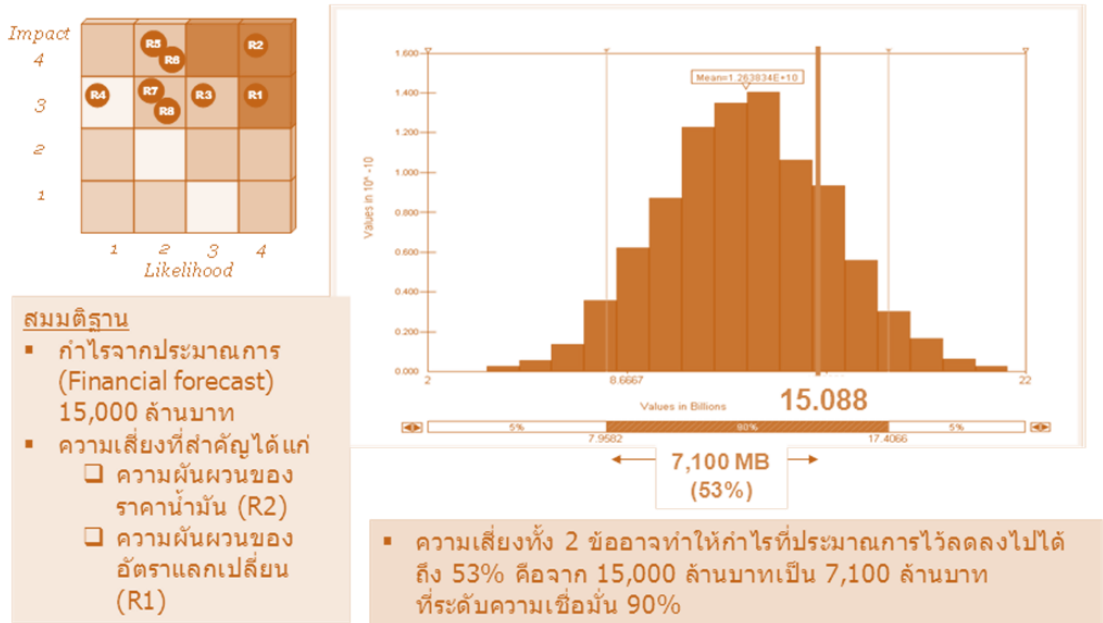


วิธีการจัดทำ Portfolio View of Risk ควรประกอบด้วยขั้นตอนอย่างน้อยดังนี้

1. คัดเลือกความเสี่ยงจากรายการความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้ เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ โดยความเสี่ยงที่จะนำมาใช้นั้นควรพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น เป็นความเสี่ยงที่สำคัญ มีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง มีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ เป็นต้น
2. กำหนดผลกระทบ (Output) ที่รัฐวิสาหกิจต้องการทราบ โดยผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบของ รายได้ กำไรสุทธิ สินทรัพย์ เป็นต้น
3. เตรียมข้อมูลประมาณการทางการเงินที่เกี่ยวข้อง (Financial forecast) เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแบบจำลอง
4. เลือกเทคนิคการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งมีหลากหลายวิธี ตัวอย่างเช่น
 - 4.1 ประเมินจากข้อมูลในอดีตโดยใช้ข้อมูลทั้งภายนอกและภายในรัฐวิสาหกิจ (Past history – internal & external data)
 - 4.2 ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - 4.3 การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity analysis)
 - 4.4 การวิเคราะห์แยกเป็นสถานการณ์ (Scenario analysis)
 - 4.5 การวิเคราะห์ตามแผนภูมิต้นไม้ (Decision tree analysis)
 - 4.6 การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ (Simulations) เช่น Monte Carlo
5. ระบุและรวบรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้ทั้งหมด เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน อัตราการเติบโตของตลาด ส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ หากไม่มีข้อมูลที่ต้องการ สามารถใช้การตั้งสมมติฐาน โดยอาศัยข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สมมติฐานดังกล่าวมีความเหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ
6. สร้างแบบจำลอง (Model) โดยใช้ข้อมูลประกอบตามที่ได้เตรียมไว้ในข้อ 3
7. พิจารณาความเชื่อมโยงของข้อมูลของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลประมาณการของงบการเงินที่ได้จัดเตรียมไว้ เพื่อนำข้อมูลตัวแปรไปผูกกับแบบจำลองดังกล่าว และดำเนินการตามเทคนิคการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เลือกไว้ (Run model)
8. วิเคราะห์ผลลัพธ์ในรูปแบบของผลกระทบที่มีต่อ Output ที่กำหนดไว้ตามข้อ 2

9. สอบทานความถูกต้องของแบบจำลอง (Sanity Check) เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดของแบบจำลอง ในกรณีผลลัพธ์ที่ได้มีความผิดปกติหรือไม่ถูกต้อง
10. นำผลที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงต่อไป

ตัวอย่างผลที่ได้จากการจัดทำ Portfolio View of Risk



ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำ Portfolio View of Risk

1. ทำให้มีความเข้าใจความเสี่ยงขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
2. เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากการจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น
3. เป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่เห็นเป็นรูปธรรม ทำให้สามารถตัดสินใจบริหารความเสี่ยงได้ดีขึ้น
4. ทำให้สามารถประมาณการต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับในการจัดการความเสี่ยง
5. สามารถคำนวณประมาณการความสูญเสียที่เกิดจากความเสี่ยงได้
6. สอบทานและจัดการความคาดหวังและมุมมองที่เกี่ยวกับความเสี่ยงได้
7. ช่วยกำหนดระดับการดำรงเงินทุนตามระดับความเสี่ยง (Risk-based capital)

- Tip: 1. การคัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาจัดทำ Portfolio View of Risk อาจใช้หลักการของ พาเรโต (80-20 Rule) ได้ ตัวอย่างเช่น ในจำนวนความเสี่ยงทั้งหมด 10 ข้อ อาจมีความเสี่ยงที่สำคัญมากที่สุดเพียง 2 ข้อที่มีผลกระทบต่อองค์กรถึงร้อยละ 80 ดังนั้น จึงควรเลือกความเสี่ยง 2 ข้อดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์
2. ข้อมูลที่นำมาใช้ ในบางกรณี การตั้งสมมติฐานโดยผู้เชี่ยวชาญอาจให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การใช้ข้อมูลในอดีต
 3. ผลที่ได้จากการทำ Portfolio View of Risk สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการทบทวนผลการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพได้
 4. ผลที่ได้จากการทำ Portfolio View of Risk สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงได้ เช่น เมื่อจัดการความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วใช่หรือไม่

3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินผลและการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมความเสี่ยงครบทั้ง 4 ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือความเสี่ยง 4 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk/ Compliance Risk (S-O-F-C)

วิธีการปฏิบัติ

ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรนำร่างรายการความเสี่ยง พิจารณาจัดประเภท หรือกลุ่มความเสี่ยง ตามที่กระทรวงการคลังระบุ โดยแบ่งความเสี่ยง เป็น 4 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk, Compliance Risk (S-O-F-C) การจัดกลุ่มความเสี่ยง ดังกล่าวสำหรับแต่ละความเสี่ยง จัดทำเพื่อให้แต่ละความเสี่ยงมีการจัดกลุ่มความเสี่ยงให้ ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปในแนวเดียวกัน โดยความหมายและตัวอย่างของความเสี่ยงแต่ละประเภทได้แสดงในแนวทางปฏิบัติที่ 3 ขององค์ประกอบที่ 3

ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีรายการความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดรวมความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในกลุ่มความเสี่ยงทางการเงิน (F) และทำการประเมินความเสี่ยง การประเมินควรมีการพิจารณา ด้วยว่าความเสี่ยงแต่ละเรื่องดังกล่าวควรจะมีการรายงานผู้บริหารหรือ ผู้รับผิดชอบคนใด และ ความถี่เท่าใด เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ นั้นสะท้อนสภาพการดำเนินงานและ

ความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. รัฐวิสาหกิจควรมีการพิจารณาถึงสาเหตุและที่มาของความเสี่ยงนั้น ๆ ผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบ และโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ควรครอบคลุมไปถึงปัจจัยที่มีต่อผลกระทบและโอกาสเกิด

วิธีการปฏิบัติ

ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจนำร่างรายการความเสี่ยงมาพิจารณาถึงความสัมพันธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์ และการจัดกลุ่มความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุและที่มาของความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการนำมาวิเคราะห์หาแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมในขั้นต่อไป การวิเคราะห์สาเหตุและที่มาของความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถช่วยผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในการวางแผนทางที่จะลดโอกาสเกิด (Likelihood) และ/หรือ ผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง จากทั้งกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง บางครั้งผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและที่มาของความเสี่ยงได้ตั้งแต่ขั้นตอนการระบุเหตุการณ์ ดังที่ได้อธิบายในองค์ประกอบที่ 3

แนวทางในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงควรตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

- สาเหตุหลักของความเสี่ยงแต่ละข้อคืออะไร
- มาตรการในการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าวคืออะไร

เครื่องมือ หรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

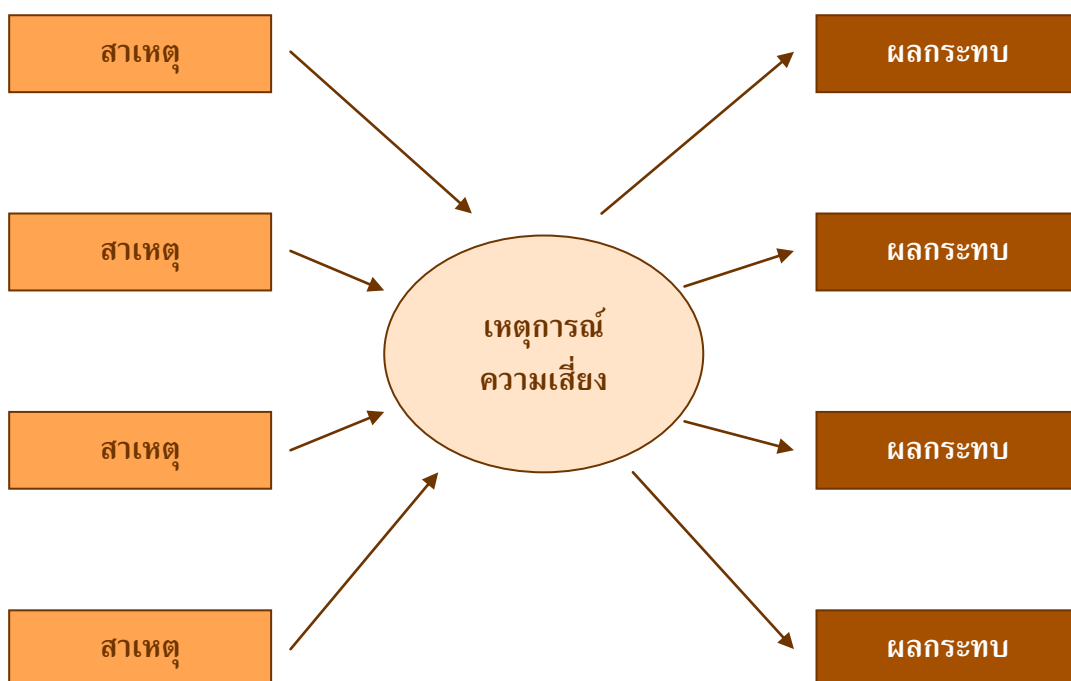
ปัจจัยหลักในการพิจารณาเครื่องมือที่จะเลือกใช้ในการประเมินความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ ความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น ๆ ความซับซ้อนของความเสี่ยง ความเพียงพอของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมิน ความสามารถหรือความต้องการขององค์กรในการใช้แนวทางหรือเครื่องมือในการประเมินนั้น ๆ และต้นทุนที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

เครื่องมือ หรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่นิยมใช้กันมากและเป็นวิธีที่ง่าย ได้แก่ Bow-Tie Analysis โดยการประเมินความเสี่ยงในลักษณะนี้ มีลักษณะเน้นไปที่การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง

แนวทางในการวิเคราะห์ด้วยวิธี Bow-Tie Analysis จะต้องมีการบ่งชี้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย และผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายนั้นๆ ชื่อวิธีการ Bow-Tie Analysis มาจากลักษณะแผนภาพที่มีการแสดงถึงสาเหตุและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสียหาย โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีนี้ในการสัมมนากลุ่ม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ (Brainstorming) ในเรื่องความเสี่ยง

ประโยชน์ของ Bow-Tie Analysis คือการช่วยให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมไปถึงสาเหตุต่างๆ อย่างรอบด้าน เพื่อให้ผู้บริหารประเมินได้ต่อไปว่า สาเหตุในเรื่องใดที่มีความสำคัญมากที่สุด และควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสียหายนั้น และควรจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงอย่างไร นอกจากนี้ การแสดงผลกระทบในหลายๆ ด้านจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ควรนำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านใดมาใช้ เช่น ผลกระทบด้านที่เป็นตัวเงิน หรือ ด้านชื่อเสียง เป็นต้น

ภาพแสดงหลักการของ Bow-Tie Analysis



ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามวิธี Bow-Tie Analysis



องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

หลักเกณฑ์

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การตอบสนองต่อความเสี่ยงควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจสามารถนำไปพิจารณาปฏิบัติมี 4 ทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง 4 ทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง และใช้ทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองต่อความเสี่ยงเดิม

วิธีการปฏิบัติ

เมื่อการประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณากำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละข้อ ระดับความเสี่ยง สาเหตุและที่มาของความเสี่ยงนั้น เพื่อทำความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของแต่ละความเสี่ยง และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยในการวิเคราะห์ให้เน้นไปที่อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง ทั้งนี้ ความเสี่ยง 1 ข้อ อาจมีสาเหตุมากกว่า 1 ประการก็ได้
2. พิจารณาแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้ง 4 แนวทาง ดังตารางแสดงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง
3. วางแผนและปรึกษาร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่องค์กรจะเลือกดำเนินการต่อไป เพื่อลดผลกระทบ

และ/หรือ โอกาสเกิดของความเสี่ยงให้ลดลงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4. กำหนดเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของแผนจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจน
5. กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ซึ่งหมายถึงผู้รับผิดชอบในการกำหนดรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็น รวมถึงงบประมาณที่จำเป็นในการดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรการในการจัดการความเสี่ยงนั้น สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล และสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ตามเวลาที่กำหนด
6. ในขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง โดยอาจพิจารณามาตรการที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน แล้ววิเคราะห์หาแนวทางหรือมาตรการที่ควรจัดให้มีเพิ่มขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แผนจัดการความเสี่ยงไม่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีขึ้นเพิ่มเติม
7. นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้น จากนั้นจึงถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และนำไปปฏิบัติ รวมถึงจัดให้มีการติดตามความคืบหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติด้วย (รายละเอียดของการติดตามจะอธิบายในองค์ประกอบที่ 8)
8. การตอบสนองต่อความเสี่ยงควรทำอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์/แนวทาง	ความหมายของกลยุทธ์และการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)	<p>ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่างับผลที่องค์กรจะได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การติดตามความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

กลยุทธ์/แนวทาง	ความหมายของกลยุทธ์และการปฏิบัติ
การลดความเสี่ยง (Reduction)	<p>ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุก ๆ วัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ/software/อุปกรณ์ การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่
การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)	<p>การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว</p> <ul style="list-style-type: none"> ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	<p>ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)</p> <ul style="list-style-type: none"> ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสเกิด ค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง ผลประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กร (Residual Risk)
3. ในการเลือกแนวทางต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาความสมดุลของต้นทุนที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง และผลได้จากการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาหลายๆ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง เนื่องจากการตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถประยุกต์ใช้ต่อความเสี่ยงแต่ละรายความเสี่ยง หรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายๆ ความเสี่ยงในการดำเนินการเดียวกัน

วิธีการปฏิบัติ

ในการกำหนดแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง/แผนจัดการความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ตัวอย่างแผนภาพแสดงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง

โอกาสเกิด \ ผลกระทบ	ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
สูงมาก (4)	โอกาสเกิดต่ำ ผลกระทบสูง ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> กำหนดแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการประกันภัยพิบัติต่างๆ 		โอกาสเกิดสูง ผลกระทบสูง รายงานและบริหารความเสี่ยงทันที ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งคณะกรรมการทันที รายงานความคืบหน้าและระดับความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการ 	
สูง (3)	โอกาสเกิดปานกลาง ผลกระทบปานกลาง บริหารและติดตามผลเพื่อไม่ให้ผลเสียหายนี้อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยง ติดตามการดำเนินการตามแผน 			
ปานกลาง (2)	โอกาสเกิดต่ำ ผลกระทบต่ำ ไม่ต้องให้ความสนใจในการจัดการความเสี่ยงมากนัก ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> ติดตามการควบคุมและกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติและต่อเนื่อง พิจารณาความเสี่ยงตามวาระปกติ 		โอกาสเกิดสูง ผลกระทบต่ำ อาจไม่ต้องจัดการความเสี่ยงทันที แต่การจัดการความเสี่ยงจะสามารถทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้น ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> ทำให้กระบวนการต่างๆ เป็นอัตโนมัติเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดซ้ำๆ พัฒนาการฝึกอบรม กำหนดกิจกรรมการควบคุม 	
ต่ำ (1)				

จากนั้น ควรมีการคัดเลือกแนวทางต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. ในขั้นตอนการวางแผนและปรึกษาร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการประมาณการต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก โดยอาจพิจารณาทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม รวมถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสในการใช้ทรัพยากรด้วย เช่นเดียวกันกับทางด้านผลประโยชน์ ที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณา

ประมาณการทั้งผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม

คำอธิบาย

- ต้นทุนทางตรง คือ ต้นทุนที่ใช้ในการก่อให้เกิดกิจกรรมนั้น ๆ โดยตรง
- ต้นทุนทางอ้อม คือ ต้นทุนที่ไม่อาจคิดเข้าโดยตรงเพราะมีการใช้ร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์การปันส่วน
- ต้นทุนค่าเสียโอกาส คือ มูลค่าของผลตอบแทนจากกิจกรรมที่สูญเสียโอกาสไปในการเลือกทำกิจกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นต้นทุนที่ต้องคำนึงถึงเสมอในทางเศรษฐศาสตร์
- ผลประโยชน์ทางตรง คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมนั้น ๆ โดยตรง
- ผลประโยชน์ทางอ้อม คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการของกิจกรรมอื่น ๆ นอกหน่วยงาน แต่ได้ส่งผลประโยชน์มาสู่หน่วยงาน

2. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาต่อไปอีกว่า ควรเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกันเพื่อให้โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การคัดเลือกแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นไปอย่างคุ้มค่า
4. นอกเหนือจากการพิจารณาด้านต้นทุน และผลได้ของแต่ละความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเพิ่มเติมต่อเนื่องไปอีก ถึงความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายๆ ข้อ ด้วยวิธีการจัดการแบบเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การจัดอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน จัดเป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยงผ่านการดำเนินการด้วยวิธีเดียวกัน กล่าวคือ การจัดอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานผิดพลาด ในขณะที่เดียวกัน สามารถลดความเสี่ยงจากคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ลดลง
5. พิจารณาว่าสำหรับความเสี่ยงแต่ละข้อ ควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ลด “โอกาสเกิด” หรือ “ผลกระทบ” อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การอบรม เป็นการจัดการความเสี่ยงที่ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ในขณะที่การจัดทากรมธรรม์ประกันภัย เป็นการจัดการความเสี่ยงที่ช่วยลดผลกระทบที่เป็นความเสียหายทางการเงิน เป็นต้น

Tip: หากรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยง ด้วยวิธีการจัดการแบบเดียวกัน จะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

Tip: การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุก ๆ สาเหตุความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ช่วยในการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

คำอธิบาย ความเสี่ยง	กลยุทธ์ การจัดการ ความเสี่ยง	คำอธิบายวิธีการจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
	การยอมรับ ความเสี่ยง (Acceptance)			
	การลด ความเสี่ยง (Reduction)			
	การหาผู้ร่วม รับความเสี่ยง (Sharing)			
	การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Avoidance)			
สรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง				

4. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางการเลือกสรรและการจัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจนถึงแนวทางต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

วิธีการปฏิบัติ

แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงมีหลากหลาย และบางครั้งการตอบสนองความเสี่ยงจากหนึ่งกิจกรรมยังอาจช่วยลดความเสี่ยงได้มากกว่าหนึ่งความเสี่ยง ดังนั้น กระบวนการพิจารณาแนวทางการเลือกสรร รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจที่ตรงกัน

โดยทั่วไปแล้ว แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้เลือกแล้ว อาจไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป รัฐวิสาหกิจจึงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการเลือกสรรและการตอบสนองต่อความเสี่ยงตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น หากรัฐวิสาหกิจมีทิศทางการขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักดั้งเดิมของรัฐวิสาหกิจ และเคยมีการระบุถึงความเสี่ยง และการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องนั้นๆ แล้ว แต่เมื่อทิศทางในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยการ “ยอมรับความเสี่ยง” เพื่อที่จะติดตามโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาธุรกิจนั้นๆ ได้เช่นกัน หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อเวลาผ่านไป ผลการประเมินความเสี่ยงในรูปของ ผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิด อาจเปลี่ยนแปลงไป รัฐวิสาหกิจอาจจำเป็นต้องปรับวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้เลือกแล้ว ไปใช้วิธีการอื่นๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่า เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรมีกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ

แนวทางปฏิบัติ

1. ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม รัฐวิสาหกิจควรต้องพิจารณาความเชื่อมโยงและความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมที่มีต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

วิธีการปฏิบัติ

เมื่อผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติในองค์ประกอบที่ 5 เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จะช่วยให้มั่นใจว่า องค์กรได้มีการดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง และทันเวลา

ตัวอย่างต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ การตอบสนองต่อความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุม

บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดวัตถุประสงค์จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้เท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมาย โดยความเสี่ยงคือ การไม่มีข้อมูลเรื่องความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและอนาคต ฝ่ายบริหารต้องการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จึงกำหนดให้จัดทำประวัติการซื้อของลูกค้าปัจจุบัน และดำเนินโครงการวิจัยตลาดใหม่ แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงนี้จึงเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ซึ่งรวมทั้งการติดตาม

ความคืบหน้าของการจัดทำประวัติการซื้อของลูกค้าเทียบกับตารางเวลาที่ได้กำหนดไว้และการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลที่ยรายงาน ในกรณีนี้ จะเห็นได้ว่า กิจกรรมการควบคุมได้ถูกกำหนดเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการโดยตรง ทั้งนี้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมีกิจกรรมการควบคุมหลายๆ กิจกรรมสำหรับการตอบสนองต่อความเสี่ยงรายการหนึ่งๆ

ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารจะพิจารณาว่ากิจกรรมการควบคุมเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับกันอย่างไร ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมเพียงกิจกรรมเดียวอาจมีผลต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายกรณี ดังตัวอย่างที่กล่าวไปแล้วในเรื่อง การตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายข้อในการดำเนินการเดียวกัน

2. ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ

วิธีการปฏิบัติ

ในขั้นตอนการควบคุมนี้ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณากิจกรรมการควบคุม และเลือกแนวทางการควบคุมที่เหมาะสมกับความเสี่ยง รายละเอียดประเภทของกิจกรรมการควบคุมพร้อมทั้งตัวอย่าง แสดงในบทที่ 3 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม ของคู่มือฉบับนี้

3. กิจกรรมการควบคุมควรเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทุกทั้งองค์กร โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ กัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหนาบอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การดูแลรักษาสินทรัพย์ และการแบ่งแยกหน้าที่งาน

วิธีการปฏิบัติ

ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการพิจารณาให้มีกิจกรรมการควบคุม ที่มีส่วนช่วยในการจัดการให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน และมีความโปร่งใส หนึ่งในแนวทางนั้นคือ ต้องให้มีการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทุกทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานด้านการตลาด ย่อมมีวัตถุประสงค์และแรงจูงใจในการขยายตลาด ขยายการขาย และขยายช่องทาง การจำหน่าย ในบางกิจกรรม พนักงานอาจละเลย หรือลืมนพิจารณาถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากพนักงานมีผลตอบแทนจาก

ยอดชาย เป็นแรงจูงใจหลัก ดังนั้น ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือ ผู้รับผิดชอบ เพื่อสอบทานการปฏิบัติงาน หรือ มีขั้นตอนการอนุมัติที่เป็นระบบ เพื่อให้มี กิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม และช่วยลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความเสี่ยง จากการฉ้อฉล ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เนื่องจากการนำสินค้าเวชภัณฑ์ที่อาจยังไม่ได้รับการวิจัย เพียงพอลงขายสู่ตลาด เป็นต้น

รายละเอียดและตัวอย่างของกิจกรรมการควบคุม แสดงในบทที่ 3 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม ของคู่มือฉบับนี้

องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รัฐวิสาหกิจควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการบริหารสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี โดยควรจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุน และการจัดการด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

วิธีการปฏิบัติ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรได้เห็นผลในทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรพิจารณากำหนดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ที่สามารถสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยจัดให้มีการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. รวบรวม และศึกษา รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายละเอียดที่เกี่ยวข้องจากการประชุมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
2. พิจารณาถึงความต้องการข้อมูลสำคัญต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เรื่องความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจอาจมีการจัดตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละส่วนงาน เพื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดถึงความต้องการด้านข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และในเชิงคุณภาพ รวมทั้งวิเคราะห์และหาแนวทาง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความเพียงพอถูกต้อง ทันกาล

3. นอกจากนี้ ในระดับองค์กร รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) โดยอย่างน้อยมีผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจเป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือมีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร
4. ระหว่างขั้นตอนของการพิจารณาเรื่องข้อมูล คณะทำงานกลุ่มย่อย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน ถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ และสรุปสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ หรือประชุมกับผู้เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลประกอบต่างๆ เรื่องความเสี่ยง ลักษณะข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการใช้ ลักษณะความถี่ของข้อมูลที่มีการนำเสนอ รวมทั้งรูปแบบของข้อมูล โดยทั่วไปแล้ว ข้อมูลสำคัญที่องค์กรต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์เรื่องความเสี่ยง เป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้ว แต่อาจกระจายไปตามส่วนงานต่างๆ และอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น ในรูป Excel Spreadsheet ในบางเรื่องของฝ่ายนั้นๆ หรือ ในรูปเอกสารการประชุม เป็นต้น
5. ในขั้นตอนการวิเคราะห์เรื่องระบบสารสนเทศนี้ ในบางกรณี บทสรุปการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า องค์กรควรมีการลงทุนเพิ่มเติมในด้านระบบสารสนเทศใหม่ๆ เช่น การลงทุนซื้อ Software Hardware หรือ Application ใหม่ๆ คณะทำงานควรมีการจัดทำการวิเคราะห์และประเมินเรื่องต้นทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนด้วย นอกจากนี้ หากในกระบวนการพิจารณาเพื่ออนุมัติจากฝ่ายบริหารดำเนินการแล้วเสร็จ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรมีการวางแผนแนวทางการประเมิน ควบคุมและติดตามต่อไป เพื่อให้กระบวนการลงทุนและจัดตั้งระบบสารสนเทศนั้น สำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และสามารถให้ประโยชน์ หรือผลตอบแทนตามที่ ประเมินการไว้
6. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านการเงิน และมีใช้การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น หากการประเมินพบว่าผลการดำเนินงานด้าน IT ดังกล่าวต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่ องค์กรรับได้ รัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนรองรับที่ชัดเจน
7. นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาจัดทำระบบการจัดการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management: BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ในขั้นตอนนี้ รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ ผลกระทบต่อการดำเนินงาน (Business Impact Analysis: BIA) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมความพร้อมอย่างเหมาะสมเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน

2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และควรจะต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล

วิธีการปฏิบัติ

สิ่งที่ท้าทายในเรื่องระบบสารสนเทศและการจัดการความเสี่ยง คือการที่จะประมวลผลและการกลั่นกรองข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมายให้กลายเป็นสารสนเทศที่ใช้งานได้ และสามารถเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารในเรื่องกลยุทธ์และการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศดังกล่าวนี้ อาจมาจาก

1. แหล่งข้อมูลภายในองค์กร เช่น รายงานการประชุมประจำเดือน รายงานทิศทางการดำเนินงาน รายงานการตรวจสอบภายใน รายงานสภาพคล่อง รายงานความเสี่ยง เป็นต้น
2. แหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลทางเศรษฐกิจ ข้อมูลทางการตลาด บทความทางธุรกิจ บทความที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ เป็นต้น

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความเสี่ยงนี้ควรมีการบันทึกอย่างเป็นระบบตามความเหมาะสมของข้อมูลนั้น ๆ เช่น อาจมีการบันทึกในรูปแบบรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือ อาจมีการบันทึกในรูปแบบตัวเลขข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ข้อมูลสารสนเทศควรมีการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจในทางเดียวกันอย่างเหมาะสม

ตัวอย่างเช่น หากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในระดับองค์กร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ ควรมีการคำนวณรวบรวมขึ้นมาสู่ระดับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงหลักที่มีต่อองค์กร เพื่อใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ประกอบการพิจารณาในเชิงนโยบายของทั้งองค์กรต่อไป ในขณะเดียวกัน หากพนักงานปฏิบัติการที่รับผิดชอบด้านความเสี่ยงบางส่วน ข้อมูลของความเสี่ยงนั้น ควรมีการคำนวณและวิเคราะห์โดยรวมจากหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้มีมุมมองของความเสี่ยงที่หน่วยงานนั้นเผชิญอยู่ เป็นต้น

ระบบสารสนเทศกับการสื่อสารที่เหมาะสมอย่างทันกาล จะขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงที่มีการพิจารณา ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงระดับองค์กร คือการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การพิจารณาดังกล่าวอาจทำเป็นรายไตรมาสหรือรายปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารต้องการข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ ในขณะเดียวกัน หากพิจารณาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย

ราคาน้ำมัน เป็นต้น การพิจารณาดังกล่าวควรดำเนินการเป็นรายวัน เพื่อให้ได้รับข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและทันเวลา

3. รัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือจากช่องทางการสื่อสารปกติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถรายงานเพิ่มเติมอื่นๆ ที่จะไม่ส่งผลร้ายต่อผู้รายงาน

วิธีการปฏิบัติ

ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางสื่อสารอื่นๆ ที่แยกออกจากการรายงานตามสายงานการบังคับบัญชาแบบปกติ เพื่อเป็นกลไกป้องกันความผิดพลาดในกรณีช่องทางปกติไม่ทำงาน ไม่โปร่งใส หรือทำให้ผู้ที่ต้องการรายงานเกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัยในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาจัดให้มีช่องทางการสื่อสารโดยตรงถึงหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือฝ่ายกฎหมาย หรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงอื่นๆ ที่สามารถเข้าถึงคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจได้

โดยรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดเป็นนโยบายการรายงานเบาะแส หรือนโยบายการร้องเรียน (Whistle Blowing Policy) โดยนโยบายนี้จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจได้ทราบถึงความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นภายในรัฐวิสาหกิจ โดยการรายงานนี้จะมีการกำหนดช่องทางสำหรับพนักงานในการรายงานการกระทำผิดกฎหมาย การทุจริต คอร์รัปชัน การกระทำที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม หรือผิดศีลธรรม ซึ่งช่องทางที่รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดให้พนักงานรายงานได้ เช่น กล่องรับข้อร้องเรียน เบอร์โทรศัพท์ที่พนักงานสามารถโทรเข้ามาเพื่อรายงาน (สายด่วนเพื่อรายงาน) E-mail หรือ Website ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติของนโยบายและขั้นตอนอย่างชัดเจน ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ เช่น

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการกับเรื่องที่ได้รับการรายงานอย่างเป็นความลับ ตั้งแต่การรับเรื่อง การสอบสวน ตลอดจนการจัดการที่เหมาะสม
- จะต้องมีการคุ้มครองพนักงานซึ่งเป็นผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนดังกล่าว
- จะต้องรายงานให้กับผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ

ตัวอย่างหัวข้อของนโยบายการรายงานเบาะแส หรือนโยบายการร้องเรียน

- บทนำ
- ขอบเขตของนโยบาย
- การคุ้มครองผู้ร้องเรียน
- การรักษาความลับ
- การเปิดเผยชื่อผู้ร้องเรียน
- ขั้นตอนการร้องเรียน
- ขั้นตอนการสอบสวน

4. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดกระบวนการ การดำเนินการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการสื่อสารและการฝึกอบรมถึงการบริหารความเสี่ยง และนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

วิธีการปฏิบัติ

เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับในนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจึงควรมีการวางแผนทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
5. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

ตัวอย่างการออกแบบหลักสูตรการอบรม

- หลักสูตรสำหรับกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ การอบรมอาจจัดให้มีประมาณปีละหนึ่งครั้ง
- หลักสูตรสำหรับพนักงาน การอบรมอาจจัดให้มีตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และความจำเป็น
- หลักสูตรสำหรับหน่วยงานบริหารความเสี่ยง การอบรมอาจจัดให้มีประมาณปีละสองครั้ง

ตัวอย่างหัวข้อการอบรมการบริหารความเสี่ยง

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
2. กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล
 - COSO
 - AS/NZS ISO 31000: 2009 Risk Management
3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
6. ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและการวางแผนกลยุทธ์
7. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI)

อย่างไรก็ตาม ควรมีการคัดกรองเนื้อหาต่างๆ ของการอบรมให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมการอบรม และควรให้สอดคล้องต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลักเกณฑ์

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ตามปกติของธุรกิจ ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการรายงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผ่านการผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ตามปกติของธุรกิจ โดยให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้ที่มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง

วิธีการปฏิบัติ

การบริหารจัดการความเสี่ยงอาจไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างยั่งยืน หากปราศจากการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการจัดโครงสร้างระบบในการติดตามเรื่องความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. มอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงสามารถกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ
2. หน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. ในขั้นตอนการนำเสนอควรมุ่งเน้นภาพรวมสถานะความเสี่ยงที่สำคัญ ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานปัจจัยทั้งภายในและ

ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง หรือทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ รวมทั้งนำเสนอแนวคิด คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยง

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ หรือให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แล้วให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงนำสิ่งที่ได้จากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยสื่อสารไปยังผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ต่อไป เช่น เจ้าของความเสี่ยง
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยทั่วไปแล้ว อาจมีการประชุมกันทุกเดือน หรืออย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไข หรือควบคุมความเสี่ยงได้อย่างทันกาล

ตัวอย่างวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- รายการความเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ปีงบประมาณ xxxx
- แผนภาพความเสี่ยง
- ความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง รวมถึงปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี)
- ค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ถ้ามี)
- ผลการติดตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและการบ่งชี้ความเสี่ยงเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ตัวอย่างแบบฟอร์มทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)

เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รัฐวิสาหกิจสามารถนำรูปแบบทะเบียนความเสี่ยงดังกล่าวที่จะอธิบายต่อไปนี้มาใช้เพื่อบันทึกข้อมูลความเสี่ยง นอกจากนี้ ทะเบียนความเสี่ยงยังสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความเสี่ยงได้อีกด้วย

1 วัตถุประสงค์		2 ความเสี่ยง		3 รายละเอียดความเสี่ยง	4 มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน	5 ผลการประเมินความเสี่ยง			6 แผนจัดการความเสี่ยง	7 เจ้าของความเสี่ยง	8 กำหนดการแล้วเสร็จ	
						ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง				
1.	Human Resource Risk		การไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเนื่องจาก การพัฒนาบุคลากรไม่ทันกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	จัดให้มีการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นประจำทุกปี	4	4	4	สูงมาก	1. จัดทำ HR Strategy ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาพรวมขององค์กร 2. จัดทำ Competency Gap Analysis และนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	ธันวาคม ปี 2555	

คำอธิบายหัวข้อในทะเบียนความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์ อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ระดับองค์กร พิจารณาเป้าหมายที่มีผลกระทบ หรือสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ
- วัตถุประสงค์ระดับฝ่ายงาน พิจารณาเป้าหมายที่มีผลกระทบ หรือสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละฝ่ายงาน
- วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ พิจารณาเป้าหมายที่มีผลกระทบ หรือสอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาใช้วัตถุประสงค์ในด้านอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ เนื่องจากการบ่งชี้ความเสี่ยงนั้นสามารถทำได้ในทุกกระดับ ขึ้นอยู่กับว่ารัฐวิสาหกิจจะใช้วัตถุประสงค์ในระดับใดเป็นตัวตั้งต้น

2. ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
3. รายละเอียดความเสี่ยง หมายถึง คำอธิบายอย่างละเอียด ซึ่งครอบคลุมถึง สาเหตุของความเสี่ยง ผลกระทบที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ผลการประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินความเสี่ยงทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ โดยคำนึงถึงการควบคุมหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว (Residual Risk) ทั้งนี้ อ้างถึงเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจได้จัดทำขึ้น ดังรายละเอียดที่อธิบายในหัวข้อ การประเมินความเสี่ยง
5. มาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน หมายถึง การควบคุมกิจกรรม หรือมาตรการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ
6. แผนจัดการความเสี่ยง หมายถึง แผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดโดยเจ้าของความเสี่ยง

7. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง ผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดแผนจัดการ ความเสี่ยง และกำหนดเวลาที่คาดว่า การปฏิบัติตามแผนฯ จะแล้วเสร็จ และติดตาม ความคืบหน้าของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และรายงานต่อหน่วยงานบริหาร ความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี) ผู้ที่ควรเป็นเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดหากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับ เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นโดยตรง ทั้งนี้ เจ้าของความเสี่ยงอาจมิใช่ผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นได้ดีที่สุด
8. กำหนดการแล้วเสร็จ หมายถึง กำหนดเวลาในการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงที่ คาดว่าจะแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) หากเป็นกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรระบุกำหนดเวลาที่จะเริ่มดำเนินการ และความถี่ เช่น เดือนละครั้ง หรือ ไตรมาสละครั้ง เป็นต้น ให้ชัดเจนด้วย

2. หากรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีการประเมินแยกต่างหาก โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของ การบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการจัดทำการวิเคราะห์การออกแบบ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและผลการทดสอบโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ผู้บริหาร ได้ประกาศใช้

วิธีการปฏิบัติ

การติดตามความเสี่ยง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การติดตามความเสี่ยงผ่าน ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) การติดตามความเสี่ยงโดยใช้ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง เป็นรูปแบบที่สามารถทำได้โดยง่าย กล่าวคือ สามารถดำเนินการได้แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนด KRI หรือไม่ก็ตาม โดยเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ทำการติดตามว่า การนำแผนจัดการความเสี่ยง ไปปฏิบัตินั้น ได้ดำเนินการตามแผนงานและกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วบันทึกสถานะ ของการติดตามว่า ดำเนินการแล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการ ดำเนินการล่าช้ากว่าที่กำหนด หรือยังไม่เริ่มดำเนินการ จากนั้น เจ้าของความเสี่ยงจะต้องประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่า ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วใช้หรือไม่ ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงยังสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ เจ้าของความเสี่ยงจะต้องจัดให้มี มาตรการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

การติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เป็นวิธีการ ติดตามความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งนำ KRI มาใช้เป็นเครื่องมือ ข้อดีประการหนึ่งของการนำ KRI มาใช้ในการติดตามความเสี่ยงคือ มีความชัดเจน เนื่องจาก KRI โดยทั่วไปมีลักษณะเป็น

ตัวชี้วัดที่สามารถกำหนดค่าได้ (Target/Trigger/Threshold) เจ้าของความเสี่ยงสามารถเปรียบเทียบค่าจริงกับค่าเป้าหมายของ KRI เพื่อที่จะพิจารณานำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ ข้อดีอีกประการหนึ่งของ KRI คือสามารถทำหน้าที่เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้าก่อนที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การนำ KRI มาใช้นั้นมีข้อควรคำนึงถึง กล่าวคือ ความยาก-ง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณ KRI รวมถึงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำ KRI ทั้งนี้ การนำ KRI มาใช้ในการติดตามความเสี่ยง ควรดำเนินการร่วมกับการติดตามความเสี่ยงโดยใช้ความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงด้วย

3. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์ความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลให้รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวนถึงการตอบสนองต่อความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ประเมินมาก่อนหน้านี้

วิธีการปฏิบัติ

การติดตามความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจควรต้องทำการวิเคราะห์ เพื่อทบทวนการตอบสนองความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญ กิจกรรมที่ใช้ในการติดตามอาจทำได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างของกิจกรรมการติดตามความเสี่ยง

1. ผู้บริหารติดตามผลและดูแลกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงผ่านการประชุมตามปกติหรือการประชุมเฉพาะกิจ
2. การประชุมติดตามผลเฉพาะกิจ เพื่อสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น
3. การบันทึกและการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง โดยอาจวัดจากระยะเวลาหรือ ความก้าวหน้าของกิจกรรม เป็นต้น
4. การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น การพิจารณาจาก KPI หรือ Scorecard หรือ Milestone
5. การสังเกตการณ์ผลจากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
6. การพิจารณาและวิเคราะห์จากรายงานเหตุการณ์ร้ายแรงหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด
7. การสำรวจผลการดำเนินการหรือการเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่างๆ (Benchmarking)
8. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA)

9. การประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าของความเสี่ยง
10. การสำรวจความเห็นของผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการความเสี่ยง
11. การสอบทานการปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือขั้นตอนที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยง
12. การติดตามผลจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
13. การสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

- ปัจจัยภายใน – ทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบงานสนับสนุนต่าง ๆ
- ปัจจัยภายนอก – กฎระเบียบ กฎหมาย เทคโนโลยี สภาพตลาด ภัยธรรมชาติ ความไม่สงบทางการเมือง

4. รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำแต่ผลกระทบรุนแรงมากต่อองค์กร และควรจัดหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวอย่างเหมาะสม

วิธีการปฏิบัติ

Emerging Risk คือ ลักษณะความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และไม่สามารถจัดการใดๆ โดยองค์กรหนึ่งองค์กรใดได้ ลักษณะความเสี่ยงอาจปรากฏทั้งในรูปแบบทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ประชากร เป็นต้น

ตัวอย่างของ Emerging Risk เช่น

- วิกฤตเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง
- การแพร่กระจายของโรคระบาด หรือเชื้อโรคร้ายแรง
- วิกฤตน้ำท่วม
- Cloud Computing
- Nano Technology
- ภาวะโลกร้อน

สิ่งสำคัญที่รัฐวิสาหกิจพึงปฏิบัติ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่างๆ และสามารถที่จะติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรถึงเรื่องความเสี่ยงดังกล่าวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

การบริหารจัดการ Emerging Risk แตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงทั่วไป (Traditional Risk Management) กล่าวคือ การบริหารจัดการ Emerging Risk จะมุ่งเน้นในประเด็นต่อไปนี้

- การทำความเข้าใจในเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน
- ความพร้อมที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างไปจากที่คาดการณ์ไว้เดิม
- การทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงใดที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรมากที่สุด
- Emerging Risk ควรพิจารณาโอกาสเกิดในระยะยาวกว่าความเสี่ยงทั่วไป ในขณะที่ควรพิจารณาผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- รัฐวิสาหกิจสามารถประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงดังกล่าว โดยขึ้นอยู่กับความเข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ ทั้งภายในรัฐวิสาหกิจเองและปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- รัฐวิสาหกิจอาจริเริ่มการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงหลายๆ แบบในเวลาเดียวกัน

3

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับ
การควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน พิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน 5 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1	สภาพแวดล้อมของการควบคุม
องค์ประกอบที่ 2	การประเมินความเสี่ยง
องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรมการควบคุม
องค์ประกอบที่ 4	สารสนเทศและการสื่อสาร
องค์ประกอบที่ 5	การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

หลักเกณฑ์

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นสิ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ และสะท้อนให้เห็นทัศนคติของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในที่มุ่งให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการดำเนินงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรสร้างมาตรฐานทางพฤติกรรมและกรอบทางกฎหมาย และขนบธรรมเนียมเพื่อนำเป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Code of Conduct) ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรมและความประพฤติ ซึ่งสามารถอ้างอิงเป็นเอกสารสำหรับองค์กร หรือบุคคลทั่วไปที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

วิธีการปฏิบัติ

1. กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Code of Conduct) เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมาตรฐานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร และควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) คือ ระบบบริหารจัดการที่คำนึงถึงความรับผิดชอบในการจัดการที่มีความเท่าเทียม เป็นธรรมมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ
- การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อันได้มาจากการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง เช่น จัดให้มีแนวทางการจัดการเพื่อป้องกันการจ่ายสินบนหรือทุจริต เป็นต้น
- ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วย ลูกค่านักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน เจ้าหนี้ ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สังคม และภาครัฐ เป็นต้น และการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งข้อมูลที่เปิดเผยนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายแล้วยังช่วยในการสอบทานให้รัฐวิสาหกิจทราบได้ว่าได้ดำเนินการในด้าน CSR ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ตัวอย่างมาตรฐานทางจริยธรรม*

[กขค] จะยึดมั่นในแนวทางการดำเนินกิจการที่ดี ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส โดยคณะกรรมการ [กขค] ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน จะยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติในการทำงานดังนี้

1. การปฏิบัติต่อตนเอง

- 1.1 ดำรงตนตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม มีจริยธรรมในการดำเนินงาน
- 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อรอบคอบ ทุ่มเทก่าลังกายและกำลังความคิดในการทำงานโดยถือประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ
- 1.3 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งแสวงหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 1.4 รักษาเกียรติของตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม
- 1.5 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ และประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และประเพณีอันดีงาม ไม่ว่าจะระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม

- 1.6 หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันอาจกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร หรือเป็นปัญหาแก่องค์กร ในภายหลังได้
- 1.7 ไม่ใช้เวลาปฏิบัติงานขององค์กรไปทำงานอื่น หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ที่ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเวลาทำงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่
- 1.8 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมโดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ต่องาน ขององค์กรโดยส่วนรวม
- 1.9 ไม่ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
- 1.10 ห้ามรับสิ่งของหรือผลประโยชน์อื่นใดจากบุคคลอื่นที่มีหน้าที่หรือธุรกรรมเกี่ยวข้องกับองค์กร เว้นแต่ในโอกาสหรือเทศกาลอันเป็นประเพณีนิยมที่คนทั่วไปพึงปฏิบัติต่อกัน
- 1.11 การรับสิ่งของหรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันในกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างองค์กร หรือเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีระหว่างองค์กร ให้ผู้รับรายงานผู้บังคับบัญชาของตนทราบ และส่งมอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในกิจการขององค์กร ภายใน 7 วัน

2. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 การปฏิบัติต่อลูกค้า

- 2.1.1 อำนวยความสะดวกและปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยความสุภาพเรียบร้อยอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ โดยไม่ชักช้า
- 2.1.2 ให้ความสำคัญในการรักษาข้อมูลที่เป็นความลับของลูกค้าอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ และไม่นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อผลประโยชน์ของตนเองและผู้เกี่ยวข้อง
- 2.1.3 ไม่เรียก ไม่รับ หรือไม่ให้ผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตกับลูกค้า

2.2 การปฏิบัติต่อพนักงาน

- 2.2.1 ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด
- 2.2.2 การแต่งตั้ง และการโยกย้าย รวมทั้งการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน ต้องกระทำด้วยความเสมอภาค สุจริตใจ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม รวมทั้งการกระทำ หรือการปฏิบัติ ของพนักงานนั้นๆ

2.2.3 รับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค

2.3 การปฏิบัติต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

2.3.1 ให้ความร่วมมือ และควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 ปกป้องจิตใจสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสังคม บนพื้นฐานของความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อร่วมสร้างองค์ความรู้และนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

*ที่มา จรรยาบรรณ กลุ่มตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. สื่อสารมาตรฐานทางจริยธรรม (Code of Conduct) ให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายในองค์กร และบุคคลทั่วไปได้รับทราบ โดยวิธีการสื่อสารอาจทำได้โดยประกาศบนเว็บไซต์ขององค์กร การติดประกาศ การจัดทำแผ่นพับ หรือคู่มือจริยธรรมฉบับพกพา (Booklet) การจัดฝึกอบรม เป็นต้น

2. รั้ววิสาหกิจควรจัดทำคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ โดยมีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยสำนึกของความถูกต้อง ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ คณะกรรมการรั้ววิสาหกิจควรมีความเข้าใจและทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

3. ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหารควรมีทัศนคติและรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนให้องค์กรมีการควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดทำคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจดังกล่าว ควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้
 - จรรยาบรรณ และจริยธรรมต่อตนเอง เช่น ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น
 - จรรยาบรรณ และจริยธรรมต่อบุคลากรภายในองค์กร และต่อองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา ความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น
 - จรรยาบรรณ และจริยธรรมต่อบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ประพฤติตนเป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ความเป็นอิสระ และเป็นกลาง เป็นต้น

2. กำหนดข้อห้าม และบทลงโทษ เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ข้อห้ามของฝ่ายบริหาร และพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์กร หรือข้อห้ามพนักงานในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

Conflict of Interest หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น พนักงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องในหน้าที่นั้น เข้าไปเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญา หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับองค์กร ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

3. สื่อสารจรรยาบรรณ และจริยธรรมทางธุรกิจ รวมถึงข้อห้าม และบทลงโทษ ให้กับทุกฝ่ายในองค์กรได้รับทราบ โดยวิธีการสื่อสารอาจอยู่ในรูปของคู่มือการปฏิบัติงาน บันทึก จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ บอร์ดติดประกาศ การอบรมพนักงานใหม่ เป็นต้น

4. กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ทำทหาย เพื่อเป็นการจูงใจ ให้สามารถดำเนินการได้ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันเป้าหมายดังกล่าวควรได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานผู้ปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น ควรมีการปรึกษาหารือ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดเป้าหมายข้างต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน และได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเป็น การดูแลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดย กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตาม ความถี่ในการติดตาม เพื่อประเมินผลการควบคุม ภายในของหน่วยงาน การมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือมอบนโยบายอันเป็นประโยชน์ ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้ ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวนระบบการควบคุมภายใน ให้มีความเพียงพอและเหมาะสม กล่าวคือ คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานรายงานทาง การเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และสอบทานระบบการควบคุม ภายในและการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตาม มาตรฐานสากล รวมถึงการเปิดเผยรายงานกิจกรรมคณะกรรมการตรวจสอบ
6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทัศนคติ และรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนให้องค์กรมีการควบคุม ภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ผู้บริหาร ระดับสูงตั้งแต่คณะกรรมการมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี ขององค์กร ทัศนคติต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในจะรับรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับปฏิบัติงาน จนถึงพนักงานทุกคน ซึ่งถ้าหากผู้บริหาร ทุกระดับให้ความสนใจในการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้ดีย่อมทำให้้องค์กรนั้นๆ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีเสถียรภาพ เป็นรากฐานให้องค์กรประกอบการควบคุม ภายในอื่น ๆ มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในระยะยาว เช่น จัดให้มีการประชุม หรือสัมมนา เพื่อชี้แจงถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการมีการควบคุมภายในที่ดีและ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ และผลเสียหากไม่ปฏิบัติ เป็นต้น

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทัศนคติและวิธีการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร สามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้ง ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อน การควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและประสิทธิผล การควบคุมภายใน

4. โครงสร้างองค์กรควรกำหนดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้ชัดเจน

วิธีการปฏิบัติ

1. โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงควรจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านดังต่อไปนี้ออกจากกัน

- การอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ
- การจัดบันทึกข้อมูล
- การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร

โดยจะต้องไม่ให้หน่วยงานเดียว หรือคนเพียงคนเดียวทำหลายหน้าที่ เพราะจะทำให้ขาดระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน และถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน

ตัวอย่างของการจัดโครงสร้างองค์กรตามหลักการข้างต้น ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรให้ผู้บริหารในระดับสูงกว่าหน่วยปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจจัดซื้อหรืออนุมัติการจ่ายเงินแล้วจัดให้ฝ่ายบัญชีรับผิดชอบในส่วนที่เป็นงานจัดบันทึกรายการทางบัญชีทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการรวบรวมตัวเลขสถิติต่างๆ และการคิดคำนวณราคาต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนฝ่ายการเงินจะถูกจัดให้รับผิดชอบในการติดต่อธนาคาร ดูแลรักษาบัญชีเงินฝากที่เก็บไว้กับธนาคาร ดูแลรักษาทรัพย์สิน สภาพคล่องอื่นๆ รับผิดชอบในการรับ และจ่ายเงินสดและเงินฝากธนาคาร รวมถึงการนำเงินส่วนที่เหลือเก็บไปลงทุนให้เกิดประโยชน์นอกวงเงย เป็นต้น

การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร

2. จัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ของพนักงานในทุกระดับอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ การสอบทาน และการอนุมัติ รวมถึงมีการปรับปรุงคำพรรณนาลักษณะงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสื่อสาร คำพรรณนาลักษณะงานดังกล่าว ให้พนักงานได้รับทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ตัวอย่างคำพรรณนาลักษณะงาน

ตำแหน่ง สถานที่ปฏิบัติงาน ฝ่าย รายงานต่อ ค่าล่วงเวลา	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ พัฒนาทรัพยากรบุคคล รองกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรบุคคล ไม่มีค่าล่วงเวลา
ลักษณะงาน	ความรับผิดชอบหลักคือ การวางแผนนโยบายและกำหนดแผนงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์และคำแนะนำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรบุคคล ▪ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ▪ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่า นโยบายต่าง ๆ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ▪ จัดทำแผนอัตรากำลังคน และทบทวนปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ▪ กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน และ ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่เสมอ
บุคคลที่ต้องติดต่อ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คณะกรรมการบริหาร ▪ กรรมการผู้จัดการ ▪ รองกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรบุคคล ▪ ผู้จัดการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ▪ ผู้บริหารของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร

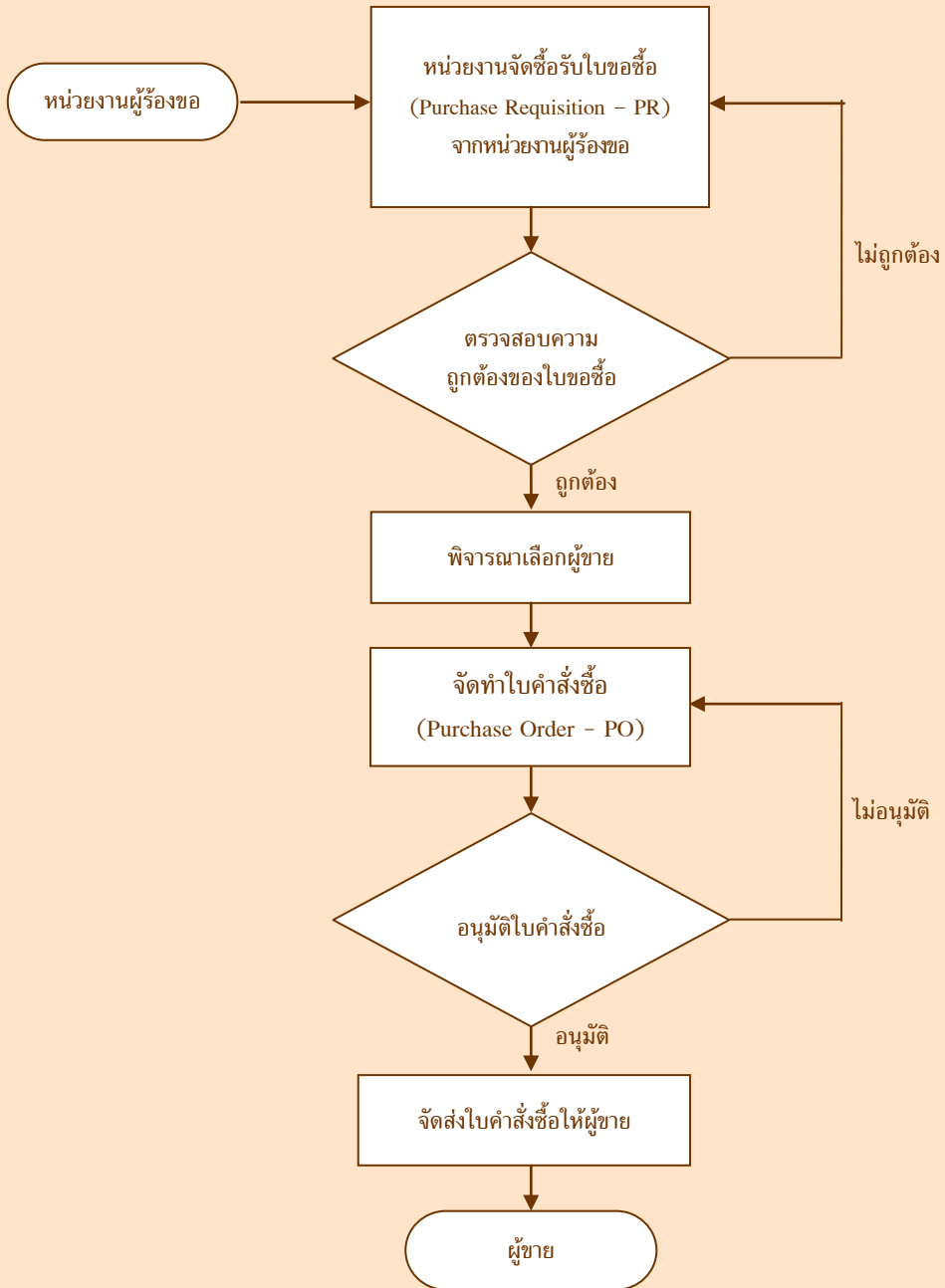
พนักงานได้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้จัดการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ▪ เจ้าหน้าที่อาวุโส ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ▪ เจ้าหน้าที่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความรู้ความเข้าใจในด้านการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล ▪ ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ความสามารถ และทักษะต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความเป็นผู้นำ ▪ ทักษะในการคิด วิเคราะห์ ▪ การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ในการอ่าน และเขียนรายงาน ▪ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำเอกสารและนำเสนองาน
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปริญญาตรีด้านการพัฒนาหรือบริหารทรัพยากรบุคคล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ▪ ปริญญาโทด้านการบริหาร
ประสบการณ์ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประสบการณ์ทำงานในด้านการพัฒนา และ/หรือ บริหารทรัพยากรบุคคล 5 ปีขึ้นไป ▪ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร 3 ปีขึ้นไป
ข้อกำหนดทางกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นั่งทำงานหน้าจอคอมพิวเตอร์เป็นเวลานาน
เครื่องมือช่วยในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คอมพิวเตอร์ ▪ โทรศัพท์

3. จัดทำคู่มือระบบงาน (Manual documentation) ในทุกระบวนการทำงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ การเก็บรักษาเอกสาร การสอบทานคู่มือเพื่อให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีความเสี่ยงที่พนักงานที่เหลือนอยู่จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หากผู้รับผิดชอบเดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้

ทั้งนี้ ในการจัดทำคู่มือระบบงาน ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ การสอบทาน และการอนุมัติ รวมถึงมีการปรับปรุงคู่มือระบบงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสื่อสารคู่มือระบบงานดังกล่าวให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ตัวอย่างคู่มือระบบงาน

คู่มือระบบงานการจัดซื้อจัดจ้าง



คำอธิบาย

เจ้าหน้าที่หน่วยงานจัดซื้อรับเอกสารใบขอซื้อ (Purchase Requisition-PR) จากหน่วยงานผู้ร้องขอ จากนั้นทำการตรวจเอกสารใบขอซื้อว่ามีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง และได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องเจ้าหน้าที่หน่วยงานจัดซื้อส่งใบขอซื้อให้กับหน่วยงานผู้ร้องขอเพื่อทำการแก้ไข

ในกรณีที่ข้อมูลในใบขอซื้อมีความครบถ้วน ถูกต้อง และได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่จัดซื้อส่งใบขอซื้อให้กับเจ้าหน้าที่จัดซื้ออาวุโส เพื่อพิจารณาเลือกผู้ขายจากฐานข้อมูลในระบบ และจัดทำเอกสารใบคำสั่งซื้อ (Purchase Order-PO) จากนั้นส่งให้หัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อตรวจสอบ และพิจารณาอนุมัติ

เมื่อใบคำสั่งซื้อได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่จัดซื้อส่งใบคำสั่งซื้อต้นฉบับให้กับผู้ขาย และเก็บสำเนาใบสั่งซื้อเข้าแฟ้ม

5. บุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงผลความสำเร็จของงาน
6. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรมเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หรือ Control Self Assessment (CSA) เป็นต้น
2. กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงาน และศักยภาพของพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งสื่อสารเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
3. จัดให้มีการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมีภาระอย่างชัดเจน ถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น

4. กำหนดขอบเขตระดับของอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบ รวมทั้งมีระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ

7. รัฐวิสาหกิจควรออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร ควรมีการกำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้พนักงานรับทราบโดยละเอียด โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในโดยตรง

วิธีการปฏิบัติ

1. ด้านการบริหาร

- กำหนดผังการบริหารงานขององค์กรที่ชัดเจน และปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- กำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานและพนักงานให้เหมาะสม และไม่ซ้ำซ้อนกัน
- กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่เสมอ
- การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลควรจัดทำในรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ
- มีการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดูแลปรับปรุงให้สอดคล้องกับการขยายหรือลด ขอบเขตในการปฏิบัติงาน

2. อัตราค่าจ้างพล

- มีการจัดทำแผนและงบประมาณค่าจ้างพล พร้อมทั้งปรับปรุงอยู่เสมอ
- กำหนดนโยบาย แผน และแนวทางปฏิบัติงานการใช้ค่าจ้างพล
- การอนุมัตินโยบาย แผน และแนวปฏิบัติการใช้ค่าจ้างพล ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

3. การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

- คัดเลือกผู้สมัครงานและตัดสินรับเข้าทำงานโดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้นตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์
- กำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าประสบการณ์
- มีหนังสือเงื่อนไขการทดลองงาน สัญญาว่าจ้าง ที่เป็นมาตรฐาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงาน และศักยภาพพนักงานแต่ละคน
- จัดทำแบบฟอร์มประเมินผลไว้เป็นมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาในการประเมินผล
- มีการประเมินจุดอ่อนหรือจุดแข็งของพนักงาน เพื่อประโยชน์ในการดูแลและพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- จัดให้มีระบบการให้คำปรึกษาหรือแก่พนักงาน ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การบริหารค่าจ้าง

- มีนโยบาย หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติในการบริหารค่าจ้าง
- กำหนดให้มีคณะกรรมการบุคคลเพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงค่าจ้าง ในกรณีต่าง ๆ ให้ลูกจ้าง
- การจ่ายค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงค่าจ้าง และการหักค่าจ้างต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายแรงงาน
- การกำหนดงบประมาณขึ้นค่าจ้างประจำปี ให้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบุคคล

6. การพัฒนาและฝึกอบรม

- กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาพนักงาน
- กำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปี
- มีการสำรวจความจำเป็นในการอบรม ดำเนินการจัดอบรม และระบบติดตามผล การอบรมของพนักงานที่ผ่านการอบรม
- จัดทำประวัติการฝึกอบรมพนักงานไว้เป็นรายบุคคล
- แสวงหา ริเริ่ม แนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาพนักงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักเกณฑ์

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอย่างไร มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด เนื่องจากกิจการต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าองค์กรควรมีมาตรการหรือบริหารจัดการอย่างไร เพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แนวทางปฏิบัติ

1. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในให้ชัดเจน พร้อมระบุหลักเกณฑ์ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิธีการปฏิบัติ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในให้ชัดเจน เช่น เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และดำเนินการด้วยความเป็นธรรม ปราศจากการทุจริต
2. กำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น
 - การแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน
 - การกำหนดให้มีการสอบทาน และอนุมัติในขั้นตอนการทำงานที่สำคัญ หรือมีผลกระทบต่อความเป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ในการดำเนินกิจการขององค์กร มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วัตถุประสงค์ระดับกิจการ (Entity-Wide Objective) มักแสดงอยู่ในแถลงการณ์ภารกิจ (Mission Statement) ซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านี้มักจะถูกเชื่อมโยงและประสานกับวัตถุประสงค์ย่อยที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงในแต่ละกิจกรรม ซึ่งเรียกว่า วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity Level Objective) โดยวัตถุประสงค์ทั้งสองชนิดนี้ต้องสอดคล้องกัน

การที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในมี 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านการดำเนินงาน (Operations) ซึ่งมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยการกำกับใช้ทรัพยากรทุกประเภทของรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประหยัด ได้ผลคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) กล่าวคือ รายงานต้องมีความเชื่อถือได้ และทันเวลา
3. ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with applicable laws and regulations) กล่าวคือ การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานต้องสอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ หรือข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงาน

2. รัฐวิสาหกิจควรระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของ ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

วิธีการปฏิบัติ

ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ และการรวบรวมข้อมูล โดยผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ ธุรกิจขององค์กรในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้
 - ระดับกิจการโดยรวม (Entity-Wide level) ได้แก่ ประเภทธุรกิจหลักของกิจการ โครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างบริหารงาน ลักษณะของอุตสาหกรรม สภาวะทาง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางธุรกิจ นโยบายการบริหารงาน และนโยบายการบัญชี และการเงิน เป็นต้น
 - ระดับกิจกรรมทางธุรกิจ (Activity level) ได้แก่ ลักษณะของรายการค้า ตลอดจน ช่องทางการจัดจำหน่าย หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ลักษณะความซับซ้อนของรายการ

ทางธุรกิจ ความมีสาระสำคัญของจำนวนเงิน หรือยอดคงเหลือในงบการเงิน รายการค้า กับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะของระบบข้อมูล และการบัญชี เช่น ระบบการประมวล ข้อมูล มีการพัฒนาโดยองค์กรเอง หรือว่าจ้างบุคคลภายนอก ขอบเขตและความซ้ำซ้อนของระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ สามารถทำได้โดย

- ใช้ข้อมูลในปีก่อน ๆ ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของการดำเนินการ ตัวเลขสถิติที่สำคัญ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง และเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้ โดยข้อมูลเหล่านี้ต้องมีการแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน
- สอบถามจากเจ้าหน้าที่ขององค์กร ได้แก่ การสอบถามผู้บริหาร และพนักงาน โดยควรมีการคิดคำถามไว้ล่วงหน้า เช่น จัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถแน่ใจว่าสามารถได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างครบถ้วน
- ศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน และเอกสารเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ได้แก่ คู่มือบัญชี ผังการจัดองค์กร และคู่มือนโยบายขององค์กร
- การตรวจดูเอกสารและสมุดบันทึก เพื่อให้เข้าใจว่าเอกสารต่าง ๆ มีลักษณะอย่างไร เอกสารจัดทำขึ้นอย่างไร ส่งผ่านเอกสารอย่างไร และบันทึกเอกสารเพื่อการควบคุมอย่างไร
- การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และเห็นได้ว่านโยบายการควบคุม และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มีการปฏิบัติตามจริง

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดความผิดพลาด เสียหาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนด เป็นต้น รายละเอียดดังอธิบายในบทที่ 2 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง องค์กรประกอบที่ 3 เรื่อง การระบุเหตุการณ์

3. กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยทั่วไปจะวิเคราะห์โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด (Likelihood) และพิจารณาผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยการใช้วิธีการให้คะแนน รายละเอียดดังอธิบายในบทที่ 2 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการประเมินความเสี่ยง

3. รั้ววิสาหกิจควรกำหนดมาตรการและวิธีการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในสามารถควบคุมจุดที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงควรติดตามให้มีการปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

วิธีการปฏิบัติ

การจัดการความเสี่ยง เป็นขั้นตอนลดความเสี่ยงโดยจะต้องวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกการดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

การจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารหรือความเสี่ยงจากกิจการโดยรวม การป้องกันความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถลดความเสี่ยงได้ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)
- การลดความเสี่ยง (Reduction)
- การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)
- การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)

รายละเอียดดังอธิบายในบทที่ 2 วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 5 เรื่อง การตอบสนองต่อความเสี่ยง

ตัวอย่างของการกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก*

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
การซื้อสินค้าผูกขาดโดยผู้ผลิตน้อยราย	พยายามหาแหล่งผู้ผลิตรายอื่นเพื่อเป็นทางเลือก และป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับผู้ผลิตรายใดรายหนึ่ง
บริษัทมีเจ้าหนี้การค้าต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศผันผวนมาก ในขณะที่การขายสินค้าเป็นการขายสินค้าในประเทศเป็นเงินบาท	องค์กรอาจประกันความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า หรือยอมรับความเสี่ยง ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสียหายที่อาจจะเกิดจากความเสียดังกล่าว มีน้อยกว่าต้นทุนการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ในขณะเดียวกันอาจพิจารณาหาแหล่งผู้ผลิตในประเทศเป็นทางเลือกด้วย เพื่อให้มีเจ้าหนี้การค้าเป็นเงินบาท
เหตุสุดวิสัยที่อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> • จัดให้มีการจัดทำแผนการรองรับการหยุดชะงักของระบบงาน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนการรองรับการหยุดชะงักของระบบงานดังกล่าว • จัดให้มีการทดสอบแผนงาน • ปรับปรุงแผนงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

*ที่มา แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สำหรับปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของรั้ววิสาหกิจ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ อาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี เป็นต้น

ตัวอย่างของการกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
ฝ่ายจัดซื้อ จะซื้อจากผู้ขาย เจ้าประจำเป็นระยะเวลานาน**	<p>เพื่อป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น ในแผนกจัดซื้อหรือการเสียประโยชน์ขององค์กรที่ อาจเกิดขึ้นเนื่องจากซื้อสินค้าที่มีราคาแพงกว่ารายอื่น องค์กรควรจัดให้มีการควบคุมภายใน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ดีที่สุด ในเรื่องคุณภาพและราคา • มีการจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติ ราคา และปริมาณ • จัดให้มีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ • กำหนดวงเงินในการอนุมัติการซื้อให้เหมาะสม
ทรัพย์สินขององค์กรสูญหาย	<p>เพื่อป้องกันความเสี่ยง องค์กรควรจัดให้มี การควบคุมภายใน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน ซึ่งแสดง รายละเอียดราคาทุน วันที่ได้มา ค่าเสื่อมราคา และสถานที่ตั้งของทรัพย์สินแต่ละรายการ • มีการให้รหัสทรัพย์สิน และติดป้ายรหัสไว้ที่ ทรัพย์สินทุกชิ้น เพื่อสะดวกในการตรวจนับ • ตรวจนับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงเทียบกับที่มีใน ทะเบียนคุม • มีการทำประกันภัยสำหรับทรัพย์สินที่มี มูลค่าสูง หรือเสี่ยงต่อการสูญหาย หรือ ถูกทำลาย

**ที่มา แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักเกณฑ์

กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นมาตรการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางปฏิบัติ

1. การควบคุมภายในควรบูรณาการร่วมกับการประเมินความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรมีการเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมโดยพิจารณาจากความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดและสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในไปทั่วทั้งองค์กร พร้อมด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหาร

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย

ประเภทของการควบคุม สามารถจัดกลุ่มได้หลายประเภทดังนี้

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
- การควบคุมแบบค้นหา (Detective control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบการยกออก การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การมีแผนรองรับเหตุสุดวิสัย (Disaster Recovery Plan) การมีสถานที่ประมวลผล และ

ระบบคอมพิวเตอร์สำรอง เป็นต้น

- การควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การควบคุมในทุกประเภทข้างต้นก็เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

กิจกรรมการควบคุมภายในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็น ให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ตัวอย่างเช่น จัดให้มีการสอบทานงาน และ/หรืออนุมัติโดยหัวหน้างาน เป็นต้น

วิธีการปฏิบัติ

1. กำหนดกิจกรรมการควบคุม ซึ่งการควบคุมทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่
 - การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด หมายถึง กิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ใช้ การสอบทานในที่นี้ หมายถึงการใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน งบประมาณ หรือ ประมาณการ ซึ่งได้จัดทำหรือกำหนดขึ้นไว้เป็นการล่วงหน้า ผลการสอบทานจะทำให้ผู้บริหารสูงสุดเห็นภาพรวมว่าการดำเนินงานมีปัญหาใหญ่ ๆ ด้านใดบ้าง ช่วยให้สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุซึ่งนำไปสู่การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่จำเป็น
 - การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กร เช่น การจัดหา การเงิน การบัญชี เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางควรสอบทาน รายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ การสอบทานอาจกระทำกับข้อมูลเป้าหมายที่จัดทำขึ้นตามแผนงาน หรือนโยบายของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับกลางยังจำเป็นต้องสอบทานวิธีการปฏิบัติจริงกับระเบียบปฏิบัติ ตัวเลขสถิติผลการปฏิบัติงานในอดีต และเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย
 - การประมวลข้อมูล ซึ่งหมายรวมถึงทั้งข้อมูลทางบัญชี และข้อมูลอื่น โดยกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นในกระบวนการนี้ ได้แก่ การอนุมัติรายการก่อนที่จะบันทึกการรายการนั้นลงในบัญชี ทะเบียน หรือแฟ้มหลักฐานอื่นใดขององค์กร การสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนการบันทึก การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลข้อมูล รวมถึงการใช้บุคคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล

- การควบคุมทางกายภาพ ซึ่งหมายถึง การดูแลป้องกันทรัพย์สินอันได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ เงินสด เอกสารสำคัญอื่นๆ โดยกิจกรรมการควบคุมที่ควรนำมาพิจารณาใช้ รวมถึงการตรวจนับ การจัดเวรยามรักษาการณ์ การประกันภัย การเปรียบเทียบจำนวนที่มีจริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี
- การแบ่งแยกหน้าที่ โดยหลักการคือ จัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน เพื่อให้มีการสอบยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน ซึ่งควรใช้ในกรณีี่งานมีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือเสียหาย เนื่องจากการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุจริตได้โดยง่าย หากจัดให้บุคคลคนเดียว หรือหน่วยงานเดียวเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นตามลำพังตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ตัวอย่างลักษณะงานที่จำเป็นต้องแบ่งแยกกันทำ ได้แก่
 - การอนุมัติรายงาน การจัดบันทึกรายการ และการรับ จ่าย เก็บรักษาทรัพย์สินที่อนุมัติและจัดบันทึกนั้น
 - หน้าที่ระหว่างการรับ จ่าย เก็บรักษาเงินกับการลงบัญชีเงินสด การติดต่อธนาคาร
- ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน โดยดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานมักอยู่ในรูปอัตราส่วนต่างๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงิน หรือการดำเนินงานอย่างหนึ่งกับข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง การติดตามวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของอัตราส่วน หรือแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงค่าอัตราส่วนที่คำนวณขึ้น โดยอัตราส่วนที่ผิดปกติ หรือแนวโน้มที่น่าสังเกตเป็นดัชนีบ่งชี้ให้ต้องติดตามหรือให้ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษเพื่อตัดสินใจสั่งการแก้ไขปัญหาทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน

2. กำหนดความถี่ในการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุม ซึ่งความถี่ในการปฏิบัติขึ้นกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ เช่น หากความเสี่ยงที่ประเมินได้อยู่ในระดับสูง การกำหนดความถี่ในการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมอาจกำหนดให้เป็นเดือนละ 1 ครั้ง ในขณะที่ หากความเสี่ยงที่ประเมินได้อยู่ในระดับต่ำ ความถี่ในการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมอาจกำหนดให้มีเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น เป็นต้น
3. ทบทวน และปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม ให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมอื่นๆ ที่ปฏิบัติโดยทั่วไป มีดังนี้

- การอนุมัติ ควรมีการกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติควรสอบถามความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติว่าถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามรายการผิดปกติก่อนการอนุมัติ และไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ
- การสอบทานงาน การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่ใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร การสอบทานเป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไข ติดตามเป็นลายลักษณ์อักษร
- การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจากการที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เป็นต้น โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการระบอบอด พิจารณาจากการเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริง การเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
- การทำเอกสารอ้างอิง ควรมีการจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือ สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจและสามารถค้นคว้า อ้างอิงได้ รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณาอนุมัติอย่างชัดเจน เช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงาน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศควรได้รับการออกแบบและนำไปใช้เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

วิธีการปฏิบัติ

1. ออกแบบและนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ โดยคำนึงถึงการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เพื่อให้ข้อมูลผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงานจะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

การควบคุมทั่วไป (General Control) หมายถึง การควบคุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม นโยบายและวิธีการในการควบคุมระบบสารสนเทศ การควบคุมความปลอดภัย การควบคุมการพัฒนาและปรับปรุง และการป้องกัน/ลดความเสียหายของระบบ เป็นการควบคุมภายในสำหรับองค์กรในภาพรวมหรือควรมีในทุกๆ ส่วนของระบบสารสนเทศ

ตัวอย่างของการควบคุมทั่วไป

- การกำหนดนโยบายในการใช้สารสนเทศ โดยผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดทำนโยบายการควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศ โดยนโยบายดังกล่าวจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และจะต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ควรมีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตาม หรือเพิกเฉยต่อการปฏิบัติ ตัวอย่างของนโยบายในการใช้สารสนเทศ เช่น นโยบายด้าน User ID และ Password การกำหนดลำดับความสำคัญของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขระบบงาน เป็นต้น
- การแบ่งแยกหน้าที่งานในระบบสารสนเทศ โดยควรแบ่งแยกการทำงานในหน้าที่ต่อไปนี้ออกจากกันอย่างชัดเจน การบริหารงานทั่วไป การควบคุมความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบงาน/โปรแกรม การปฏิบัติการ และการบริหารระบบสื่อสารและเครือข่าย
- การควบคุมโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบ
- การควบคุมการปฏิบัติงานในศูนย์คอมพิวเตอร์
- การควบคุมการเข้าถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์
- การควบคุมการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรสารสนเทศ
- การควบคุมการเข้าถึงระบบงาน

การควบคุมเฉพาะระบบงาน (Application Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจในความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง ได้รับการอนุมัติ และเกิดขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและนโยบาย ของรายการทั้งหมดที่นำเข้าสู่การประมวลผลของระบบงาน ความถูกต้อง การประมวลผล และการแสดงผลลัพธ์

ตัวอย่างของการควบคุมเฉพาะระบบงาน

- การควบคุมการเข้าถึงฟังก์ชันภายในระบบงาน โดยในการออกแบบหรือการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้งาน สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ ระบบต้องสามารถแบ่งแยกการทำงานโดยการกำหนดฟังก์ชันให้ผู้ใช้งานแต่ละคนได้ และหลักเกณฑ์ในการจัดฟังก์ชันควรจัดตามความจำเป็นในการใช้งาน

- การควบคุมด้าน Input เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ ซึ่งการตรวจสอบและควบคุมความถูกต้องของ Input ที่ทำโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น Double Entry / Format Control และ Duplication Controls เป็นต้น
- การควบคุมการรับส่งข้อมูล เช่น วิธีแปลงรหัส (Encrypted and Decrypted)
- การควบคุมการประมวลผล เช่น Balance Controls ซึ่งสามารถควบคุมความถูกต้องทั้งของ Master Files และระบบฐานข้อมูล โดยในการควบคุมความถูกต้องของ Master Files นั้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะทำการเช็คจำนวน Record ของ Master File แต่ละ File ก่อนการเปลี่ยนแปลง กับจำนวน Record หลังการเปลี่ยนแปลงแล้วนำไปเทียบกับจำนวนธุรกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างวัน สำหรับการควบคุมความถูกต้องของระบบฐานข้อมูลนั้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะทำการตรวจสอบยอดคงเหลือของระบบฐานข้อมูลใน File ที่สำคัญๆ โดยใช้ยอดยกมาก่อนการปรับปรุงรวมด้วยยอดธุรกรรม แล้วนำไปเปรียบเทียบกับยอดยกไป (Ending Balance) ถ้าไม่ตรงกันแสดงว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นต้น
- การควบคุมด้าน Output เพื่อลดโอกาสที่บุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตนำ Output ไปใช้ เช่น การใช้ Report Distribution List เพื่อช่วยควบคุมให้รายงานต่างๆ ถูกส่งไปที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น โดย Report Distribution List ต้องมีการลงนามรับรายงานเพื่อจะเป็นเครื่องมือในการระบุผู้รับผิดชอบในกรณีที่รายงานเกิดการสูญหายอีกด้วย

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักเกณฑ์

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนดกลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุม ผู้บริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรวางแผนการดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรสอดคล้องกับหลักการการควบคุมภายในที่ดี

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

สารสนเทศ ประกอบไปด้วยสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information) และสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Information)

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดให้มีนโยบายการควบคุมการใช้งานสารสนเทศที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเผยแพร่ให้ทุกคนในรัฐวิสาหกิจทราบ โดยนโยบายดังกล่าวควรได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติต้องรวมถึงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายทุกครั้ง

ทั้งนี้ นโยบายการควบคุมการใช้งานสารสนเทศควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- นโยบายด้าน User ID และ Password
- นโยบายเกี่ยวกับ Privilege ID
- การกำหนดความสำคัญของข้อมูล
- การกำหนดเจ้าของระบบงาน
- การกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

- การเปลี่ยนแปลงระบบงาน
- แผนป้องกันการหยุดชะงักของระบบงาน
- มาตรฐานระบบคอมพิวเตอร์
- การใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

2. จัดโครงสร้างภายในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ โดยหน่วยงานคอมพิวเตอร์ควรขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง และเป็นหน่วยงานอิสระ รวมทั้งจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างชัดเจนสำหรับหน้าที่หลักต่อไปนี้

- การบริหาร
- การพัฒนาระบบงาน
- การปฏิบัติการ
- การควบคุมความปลอดภัย

3. จัดให้มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานในฝ่ายคอมพิวเตอร์เป็นลายลักษณ์อักษร โดยระเบียบวิธีปฏิบัติควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- การประมวลผลการปฏิบัติงาน
- การสำรองข้อมูล
- การพิมพ์และการจัดส่งรายงาน

4. จัดให้มีการควบคุมความปลอดภัยระบบสารสนเทศ เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ใช้งานจะต้องมีการแจ้งให้ Security Administrator รับทราบเพื่อดำเนินการยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง User ID ของผู้ใช้งานนั้น ๆ อย่างทันท่วงที

2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูล ควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลที่ดี ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่มีลักษณะดังต่อไปนี้
 - มีความเหมาะสมกับการใช้งาน หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่บรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ
 - ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนผลตามความเป็นจริง และมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน
 - ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่ให้ตัวเลข และ ข้อเท็จจริงล่าสุด หรือ ใกล้เคียงวันที่ใช้ตัดสินใจมากที่สุด
 - ความทันเวลา หมายถึง จัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้รับทันวันเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น
 - ความสะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายในการเข้าถึง ซึ่งควรง่ายสำหรับผู้ที่มิอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง และมีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้

โดยการจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่ดี สามารถทำได้โดยจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ

นอกจากนี้ ระบบจัดการฐานข้อมูล ควรรวมถึงการมีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นด้วย

3. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจนมีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน กระบวนการ และความรับผิดชอบรายบุคคลในทุกระดับขององค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ควรเป็นการสื่อสารหลายทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง (Top-Down) หรือจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) หรือการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน (Horizontal) และการสื่อสารดังกล่าวเกิดขึ้นในทุกช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และมีเทคนิคหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet

เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร การใช้ E-learning และ Knowledge base sharing การใช้ Video/Telephone Conference เป็นต้น

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล โดยการสื่อสารหมายถึงการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ฐานข้อมูลองค์กร โดยประสิทธิผลของการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ ดังนี้
 - บุคลากรที่มีภาระหน้าที่ด้านต่างๆ ในองค์กรจะต้องได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละคนอย่างครบถ้วน
 - ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการสื่อความที่ชัดเจนจากผู้บริหารสูงสุดว่าบุคลากรทุกคนจะต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมภายในทุกมาตรการที่องค์กรจัดให้มีขึ้น การละเมิดถือเป็นความบกพร่อง หรืออาจได้รับการลงโทษ

ตัวอย่างของข้อมูลสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน ได้แก่

- มาตรการการควบคุมภายในต่างๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร เช่น นโยบาย แผนงานงบประมาณ หรือประมาณการ กฎ ระเบียบต่างๆ
- บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติ
- รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการที่กำหนดขึ้น
- ความสัมพันธ์ของงานในหน้าที่ของบุคคล หรือหน่วยงานหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น
- ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตราย หรือสัญญาณเตือนภัยถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น หรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคตอันใกล้
- สิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรแต่ละระดับ

ทั้งนี้ ระบบการสื่อสารภายในองค์กรควรได้รับการประเมินเพื่อทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการสื่อสารเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ให้ประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ

4. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้ระบบสื่อสารเชื่อมโยงกัน (Integrated) ซึ่งสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือ มีไว้พร้อมอย่างทันกาล รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกถึงผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

วิธีการปฏิบัติ

1. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิผล โดยการสื่อสารหมายถึงการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ฐานข้อมูลองค์กร โดยประสิทธิผลของการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ โดยการสื่อสารกับแหล่งข้อมูลภายนอก ควรทำอย่างเป็นทางการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ หรืออาจทำเมื่อมีเหตุจำเป็นเป็นครั้งคราวก็ได้ โดยสื่อที่ใช้ในการสื่อสารกับบุคคลภายนอกอาจอยู่ในรูปการติดต่อทางโทรศัพท์ การเชิญพบปะสังสรรค์ การใช้จดหมายหรือแบบสอบถาม

ทั้งนี้ ระบบการสื่อสารภายนอกองค์กรควรได้รับการประเมินเพื่อทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการสื่อสารเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ให้ประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลักเกณฑ์

การติดตามและประเมินผล ควรมีขึ้นในระหว่างการทำงานและการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

แนวทางปฏิบัติ

1. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้มีการประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินผลแบบเฉพาะคราว แต่ทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังคงทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบมาตรการหรือวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมาชัดเจน และมีความหมายเหมาะสม

การติดตามประเมินผลเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ขาดไม่ได้ของระบบการควบคุมภายใน โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในมีดังนี้

- การควบคุมที่เพียงพอ (Adequate Control) เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารได้มีการวางแผนและออกแบบการควบคุมในลักษณะที่สามารถสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและโดยประหยัด
- การควบคุมที่มีประสิทธิผล (Effective Control) เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารได้สั่งการ และติดตามกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติ เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในได้ทำหน้าที่อย่างที่กำหนด และสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในแบ่งได้ 2 ประเภทหลัก คือ

1. การประเมินผลต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินผลที่ได้กำหนดหรือออกแบบให้มีเทคนิควิธีการติดตามประเมินผลคุณภาพของงานแทรกแฝงไว้

เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานจริงตามปกติประจำวันขององค์กร
กระทำโดยฝ่ายบริหาร ผู้จัดการสายงาน และ/หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเฝ้าสังเกต หรือ
สอบทานผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดในทันทีขณะที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง
และตามลำดับชั้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างผลงานจริงกับแผนการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อหา
ความสัมพันธ์ที่ผิดปกติ ความไม่สม่ำเสมอ

อนึ่ง ผู้ประเมินควรสังเกตความแตกต่างระหว่างกิจกรรมการติดตามประเมินผลต่อเนื่องกับ
กิจกรรมการควบคุมที่กระทำตามกระบวนการขั้นตอนวิธีปฏิบัติหรือตามที่คู่มือปฏิบัติงาน
กำหนด เช่น การอนุมัติรายการ การจัดทำบกระทบยอดบัญชี การตรวจสอบความถูกต้อง
ของการปรับปรุงแฟ้มข้อมูลหลักให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการกระทำตามกระบวนการ
ประมวลผลทางบัญชีเป็นกิจกรรมการควบคุม แต่ไม่ใช่กิจกรรมการติดตามประเมินผล
ต่อเนื่อง

2. การประเมินผลแบบเฉพาะคราว (Separate Evaluations) หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นครั้ง
คราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม หรือจัดขึ้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อ
ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น เพื่อจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการ
การควบคุมภายใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะ แตกต่างจากการติดตามประเมินผลต่อเนื่อง เนื่องจาก
การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะมีความมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของ
กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยตรงหรือประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง
ที่กำหนด ในขณะที่การติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงานจริง ครอบคลุมทุก
กิจกรรมขององค์กรและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติกิจกรรมนั้น

การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เป็นการประเมินผลที่
กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า
ผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างอิสระ
อาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จ
ตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระครบถ้วนทั้งองค์กร และ
มีการติดตามข้อเสนอแนะ

แม้ว่าฝ่ายบริหารและฝ่ายตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการ
การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในก็ตาม แต่พนักงานทุกระดับในองค์กร ควรมี
หน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุม
ภายในของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการบริหารและ
การปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร

วิธีการปฏิบัติ (อ้างอิงจาก แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการควบคุมนั้นๆ โดยฝ่ายบริหาร โดยกำหนดเป็นรูปธรรมที่ทุกคนเข้าใจหรือกำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือระดับความสำเร็จที่ต้องการ
2. เลือกเรื่องที่จะประเมิน เช่น การเลือกว่าจะประเมินทั้งระบบ หรือจะประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์หนึ่งของการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง หรือจะประเมินเฉพาะองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ ซึ่งวิธีการเลือกมาจาก 2 แหล่ง คือ เลือกตามคำสั่ง และเลือกตามความริเริ่มของผู้ประเมิน ทั้งนี้หากเป็นการเลือกตามความคิดริเริ่มของผู้ประเมินเอง วิธีการที่นิยมใช้ในการเลือกคือการประเมินและจัดลำดับตามความเสี่ยงของเรื่อง
3. ศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างของระบบการควบคุมว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ การควบคุมภายในครบถ้วนทุกด้านหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเทคนิคสำหรับผู้ประเมินที่ใช้ในการทำความเข้าใจโครงสร้างของระบบการควบคุมอาจจะใช้วิธีสอบถาม ประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหาร และการสอบถามเอกสารเกี่ยวกับการควบคุมผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการควบคุมภายใน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แผนผังการแบ่งส่วนงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน แผนงานงบประมาณ แผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น และเริ่มจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินระบบการควบคุมภายใน เช่น การจัดทำแบบสอบถาม การทำแผนภาพ การทำกระดาษทำการประเมินผล องค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นหลักฐานขั้นต้นประกอบการประเมินผลต่อไป
4. การทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุม ซึ่งเป็นการประเมินขั้นต้นว่าระบบการควบคุมนั้นมีอยู่จริง ใช้ปฏิบัติงานจริงหรือไม่ หากไม่มีหรือไม่ได้ใช้ปฏิบัติงานจริง องค์กรมีวิธีควบคุมอย่างอื่นชดเชยหรือไม่

โดยในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินต้องหาหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันว่ามีวิธีการอย่างไร ยังคงเหมือนหรือแตกต่างกับรูปแบบโครงสร้าง หรือองค์ประกอบการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะวิธีการควบคุมบางอย่างอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง หรือปฏิบัติตามบ้างไม่ปฏิบัติตามบ้าง หรือละเลยไม่ได้ปฏิบัติตามแล้ว ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ยังไม่ได้แก้ไขในเอกสารที่เกี่ยวข้อง และฝ่ายบริหารไม่ทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การทดสอบการมีอยู่และการปฏิบัติงานจริง ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

- สอบถามผู้ปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมงาน และตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- สังเกตการณ์การปฏิบัติงานตามขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ (Walk Through)
- ออกเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นสภาพที่ทำงาน การจัดเก็บรักษาอุปกรณ์
- การทดสอบแบบจำกัด ซึ่งหมายถึงการสุ่มตัวอย่างแบบจำกัดจำนวน แล้วทดสอบกับปัจจัยทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบที่ใช้ เอกสารที่เกี่ยวข้อง และผลลัพธ์ที่ได้จากการควบคุมนั้น เช่น การทดสอบแบบจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมคลังสินค้า ซึ่งสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการทราบ คือ จำนวนสินค้าที่รับตรงกับจำนวนใบสั่งซื้อ ใบกำกับสินค้า และใบรับสินค้าหรือไม่ ผู้ประเมินอาจหาคำตอบเบื้องต้นโดยการทดสอบแบบจำกัดดังนี้

1. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีตรวจสอบแฟ้มเอกสารการสั่งซื้อ และรับสินค้านี้ไว้ที่แผนกบัญชี เพื่อดูการจัดเก็บเอกสารใบสั่งซื้อว่าเรียงลำดับเลขที่ เอกสารการสั่งซื้อแต่ละชุดมีเอกสารทั้ง 3 ประเภทแนบติดกันเป็นชุดอย่างครบถ้วนหรือไม่
2. ผู้ประเมินอาจจะเลือกเอกสารจำนวน 10 – 15 ชุด มาตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องตรงกันของเอกสารทั้ง 3 ใบในแต่ละชุดนั้น

ทั้งนี้ ผู้ประเมินควรใช้วิธีการทดสอบหลายวิธีร่วมกัน เนื่องจากแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินได้จัดทำแบบสอบถามการควบคุมภายในแล้ว ได้รับคำตอบจากแบบสอบถามการควบคุมภายในที่ไม่แน่นอน ผู้ประเมินอาจเลือกคำถามนี้มาตรวจสอบกับเอกสารตลอดระบบ หรือไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงเพื่อประเมินขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงของคำถามนั้น

5. ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินขั้นสุดท้ายโดยอาศัยหลักฐานที่รวบรวมได้จากการประเมินในขั้นต้น แล้วขยายผลการประเมิน โดยจะขยายผลการประเมินไปอย่างไรนั้น มีหลักในการพิจารณาว่า การขยายผลการประเมินนั้นจะให้ข้อมูล หรือหลักฐานที่มี 3 คุณลักษณะต่อไปนี้หรือไม่
 - ตรงกับวัตถุประสงค์หรือความเสี่ยงที่จะประเมิน เช่น ความเชื่อถือได้ ความทันต่อเวลา
 - คุ่มค่า ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการประเมินมากเกินไป แต่จะให้ข้อมูลที่เพิ่มคุณค่า และประโยชน์ต่อองค์กร

- ปฏิบัติได้ โดยผู้ประเมินมีความรู้ทักษะที่จะประเมิน หรือโดยอาศัยความรู้และทักษะจากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา

ซึ่งการขยายผลการประเมิน อาจใช้วิธีดังนี้

- เพิ่มจำนวนการทดสอบการปฏิบัติตามระบบ
- การใช้วิธีสอบทานเชิงวิเคราะห์
- การทดสอบสาระสำคัญ
- การทดสอบยอดคงเหลือ

6. สรุปผลการประเมิน โดยในการสรุปผลการประเมินต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบถึงผลการตรวจสอบที่แสดงถึงจุดอ่อนและความไม่เพียงพอต่อการควบคุมภายในที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จของงานสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งเสนอวิธีแก้ไข ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับจากวิธีการแก้ไขนั้นด้วย

ตัวอย่างตารางสรุปผลการประเมิน

แบบสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน		
ประเภทของการประเมิน (การประเมินผลต่อเนื่อง/การประเมินผลแบบเฉพาะคราว).....		
ช่วงเวลาที่ทำการประเมิน.....		
เรื่องที่ทำกรประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
1.		
2.		
3.		
ผู้ประเมิน.....		
ผู้สอบทาน.....		

2. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเรียกว่าการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) รัฐวิสาหกิจควรประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ครอบคลุมทั้งองค์กร เป็นการติดตามประเมินผลโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อย ๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรดำเนินการพร้อมทั้งมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ความถี่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ/รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร และหน่วยงานย่อย รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบข้อ ๖ แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

วิธีการปฏิบัติ

1. ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง สำหรับแต่ละหน่วยงาน
2. กำหนดขอบเขตของการดำเนินการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง เช่น รายการของกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำการประเมิน
3. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ความเสี่ยงของกิจกรรมที่สำคัญ ระบุการควบคุมที่มีในปัจจุบันและที่ควรจะมีสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญของกระบวนการ
4. จัดทำแบบสอบถามการควบคุมภายใน
5. ประเมินการควบคุมภายใน ระบุความเสี่ยงที่การควบคุมยังไม่เพียงพอ และจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมสำหรับการควบคุมที่ยังไม่เพียงพอ

6. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ CSA (CSA Workshop) เพื่อหาข้อสรุปผลการประเมินการควบคุมและแผนปรับปรุง
7. จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง และนำเสนอต่อผู้บริหารตามลำดับชั้น
8. จัดทำรายงานตามระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
9. ติดตามการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการควบคุม

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ตัวอย่างชื่อความเสี่ยง และคำอธิบายความเสี่ยง

ตารางต่อไปนี้แสดง ตัวอย่างชื่อความเสี่ยง และคำอธิบายความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจไปในทางเดียวกัน และช่วยลดปัญหาการตีความที่แตกต่างกัน

	ชื่อความเสี่ยง (Risk Category)	คำอธิบายความเสี่ยง (Definition/ Description)
1.	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจมหภาค การเมือง สังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยี รวมทั้งความไม่เหมาะสมทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources)	ภัยคุกคามอันเกิดจากความไม่เพียงพอของพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในองค์กร หรือการขาดการกระตุ้นให้พนักงานมีสำนึกในความรับผิดชอบหน้าที่ในกิจกรรมธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ซึ่งรวมถึงเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สุขภาพ ความปลอดภัย การประท้วง หรือข้อโต้แย้งต่างๆ ขององค์กร
3.	ความเสี่ยงด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ (Integrity and Ethical Values)	ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความสูญเสียจากเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรม จรรยาบรรณ หรือการแบ่งแยกกันในองค์กร
4.	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Regulatory)	เหตุการณ์ที่นำไปสู่ความกดดันทางด้านกฎระเบียบ การคว่ำบาตร หรือการโดนปรับค่าเสียหาย การเพิ่มขึ้นของกฎระเบียบ หรือความซับซ้อนของกฎระเบียบใหม่ๆ
5.	ความเสี่ยงด้านตลาด (Market)	ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหาย อันเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงประสงค์ทางด้านตลาด ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับ อัตราดอกเบี้ย สินค้าอุปโภคบริโภค อัตราแลกเปลี่ยน หรือ การลงทุนในตลาดหุ้น
6.	ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit)	ความเสี่ยงที่เกิดจากลูกหนี้ไม่ชำระหนี้
7.	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถจะปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงินในปัจจุบัน เนื่องจากขาดการวางแผนในการเตรียมทุนสำรองทางการเงินให้เหมาะสมกับสถานการณ์

	ชื่อความเสี่ยง (Risk Category)	คำอธิบายความเสี่ยง (Definition/ Description)
8.	ความเสี่ยงด้าน การรายงานทางการเงิน (Financial Reporting)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปิดเผยรายงานทางการเงิน ที่มีความผิดพลาด อย่างมีนัยสำคัญ
9.	ความเสี่ยงด้าน การทุจริตจากภายใน องค์กร (Internal Fraud)	ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความสูญเสียเงินทุน ที่เกิดจากการตั้งใจ ฉ้อฉล โกง หลอกหลวงจากพนักงานภายในองค์กร โดยอาจมี หรือไม่มีผู้สมรู้ ร่วมคิด ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
10.	ความเสี่ยงด้าน การทุจริตจากภายนอก องค์กร (External Fraud and Security)	ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความสูญเสียเงินทุน ที่เกิดจากการตั้งใจ ฉ้อฉล โกง หลอกหลวงจากบุคคลภายนอกองค์กร
11.	ความเสี่ยงด้าน สารสนเทศ (Information Technology)	ความเสี่ยงจากการขาดความต่อเนื่อง หรือการขัดขวางใดๆ ที่ทำให้องค์กร ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจเกิดจากขาด ความเหมาะสมในการพัฒนา และลงวางระบบ รวมทั้งการสูญเสีย เทคโนโลยีสารสนเทศแม้ในระยะสั้น
12.	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal)	ความสูญเสียที่เกิดจากการดำเนินการตามกฎหมาย หรือความล้มเหลว จากการบังคับใช้กฎหมายกับคู่กรณี
13.	ความเสี่ยงด้านภาษี (Tax)	ความสูญเสียที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมายทางด้านภาษี หรือความล้มเหลวที่เกิดจากการนำกฎหมาย ทางด้านภาษีไปใช้ได้อย่างถูกต้อง หรือการฝ่าฝืนทางด้านกฎหมายที่ เกี่ยวกับภาษี
14.	ความเสี่ยงด้านการทำ ธุรกรรม (Transaction Processing)	ความสูญเสียที่เกิดจากความผิดพลาดหรือการละเลยเพิกเฉยใน การดำเนินการด้านธุรกรรม หรือเกิดจากการขาดความต่อเนื่อง
15.	ความเสี่ยงด้าน การขาดความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน (Business Disruption)	ความสูญเสียที่เกิดจากการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ทำให้ องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ ในแต่ละกระบวนการ
16.	ความเสี่ยงด้าน ความเสียหายของ ทรัพย์สิน (Damage to Physical Assets)	ความสูญเสียจากการเจตนา หรือไม่เจตนา ที่ทำให้เกิดความเสียหาย ของทรัพย์สิน ที่นอกเหนือไปจากผลของความเสียหายที่เกิดจาก การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

	ชื่อความเสี่ยง (Risk Category)	คำอธิบายความเสี่ยง (Definition/ Description)
17.	ความเสี่ยงด้านลูกค้า สินค้า และ การปฏิบัติทาง ธุรกิจ (Clients, Products and Business Practices)	ความสูญเสียที่เกิดจากความไม่เหมาะสม หรือการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ของ องค์กร การติดต่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป

คำถาม - คำตอบที่นำรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คำถาม	คำตอบ
<p>1. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในแตกต่างกันอย่างไร และมีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>การบริหารความเสี่ยง คือ การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในขณะที่ การควบคุมภายใน คือ กระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการที่ระบุข้างต้น ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพียงพอ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และระเบียบที่ใช้บังคับขององค์กร</p>
<p>2. หากเหตุการณ์/ความเสี่ยงเรื่องหนึ่งมีหลายสาเหตุ ควรจะต้องระบุทุกสาเหตุของความเสี่ยงหรือไม่ และควรประเมินความเสี่ยงรวมกันหรือแยกกันอย่างไร</p>	<p>รายการเหตุการณ์/ความเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจจะมีที่มาจากหลายสาเหตุ ซึ่งผู้วิเคราะห์ควรจะต้องวิเคราะห์ให้รอบด้าน เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ประเมินความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ เนื่องจากแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงหนึ่ง ๆ อาจนำมาซึ่งระดับผลกระทบที่แตกต่างกัน ซึ่งหากระบุสาเหตุของความเสี่ยงได้ครบถ้วน จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ประเมินความเสี่ยงสามารถพิจารณาและวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุที่สำคัญที่สุดในการประเมินความเสี่ยง</p> <p>นอกจากนี้ การระบุสาเหตุของความเสี่ยงได้ครบถ้วน จะช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงนั้น เป็นการช่วยลดสาเหตุการเกิดความเสียหาย ซึ่งจะส่งผลให้ลดระดับผลกระทบ และ/หรือ โอกาสจะเกิดได้ ดังนั้น หากผู้วิเคราะห์สามารถระบุสาเหตุของความเสี่ยงได้ครบถ้วน ก็จะช่วยผู้บริหารหรือผู้ประเมินความเสี่ยงสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อีกด้วย</p>
<p>3. การบริหารความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร</p>	<p>การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจนั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์นั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weakness: W) โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threats: T) (SWOT Analysis)</p>

คำถาม	คำตอบ												
	<p>ของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในขั้นตอนนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งนำความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ของปีที่ผ่านมาพิจารณา ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT ของ รัฐวิสาหกิจ เพื่อจะกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ</p> <p>ทั้งนี้ จากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาถึงเหตุการณ์/ ความเสี่ยงที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ ที่กำหนด เพื่อกำหนดเป็นแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการต่อไป</p> <p>ตัวอย่าง รัฐวิสาหกิจ ก ได้กำหนดกลยุทธ์ขึ้น 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ขยายเครือข่ายสาขา ไปยังพื้นที่ใหม่ที่อยู่ในแหล่งชุมชน กลยุทธ์ที่ 2 ลดเครือข่ายสาขาลง 50% และขยายการบริการโดยผ่าน Internet และศูนย์บริการทางโทรศัพท์</p> <p>เมื่อพิจารณาถึงเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสำหรับกลยุทธ์ ทั้ง 2 เรื่อง</p> <table border="1" data-bbox="427 991 1216 1182"> <thead> <tr> <th>กลยุทธ์</th> <th>ความเสี่ยง</th> <th>ผลกระทบ</th> <th>โอกาสเกิด</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>อาจไม่มีที่จอดรถรองรับกับ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น</td> <td>ปานกลาง</td> <td>ต่ำ</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>รายได้อาจลดลง</td> <td>สูง</td> <td>ปานกลาง</td> </tr> </tbody> </table>  <p>รูปแสดงระดับความเสี่ยงของกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2</p>	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	1	อาจไม่มีที่จอดรถรองรับกับ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ปานกลาง	ต่ำ	2	รายได้อาจลดลง	สูง	ปานกลาง
กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด										
1	อาจไม่มีที่จอดรถรองรับกับ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ปานกลาง	ต่ำ										
2	รายได้อาจลดลง	สูง	ปานกลาง										

คำถาม	คำตอบ
	<p>จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงของกลยุทธ์ที่ 1 อาจไม่มีที่จอตระตรองรับกับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีการขยายสาขาไปยังพื้นที่ใหม่ที่อยู่ในแหล่งชุมชนนั้น แม้ว่าจะมีโอกาสเกิดต่ำแต่ผลกระทบจากเหตุการณ์/ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ ความเสี่ยงของกลยุทธ์ที่ 2 รายได้อาจลดลงนั้น มีผลกระทบอยู่ในระดับสูง แม้มีโอกาสเกิดจะปานกลาง ซึ่งจากรูปแสดงระดับความเสี่ยงของกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ 2 นั้น อยู่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจ ก ยอมรับได้ ดังนั้น หากรัฐวิสาหกิจ ก จะเลือกกลยุทธ์ที่ 2 รัฐวิสาหกิจ ก จะต้องกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการต่อไป</p>
<p>4. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เหมือนหรือต่างกันอย่างไร</p>	<p>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) คือ เครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจทำให้รัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เช่น อัตราความพึงพอใจของลูกค้า หรืออัตราการร้องเรียนจากลูกค้า อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของรายได้ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น</p> <p>ประโยชน์ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก</p> <p>ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก เป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของ ความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ดีจะสามารถชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงได้แม่นยำมากขึ้น และช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านการปฏิบัติงาน และการเงิน ซึ่งสามารถนำไปใช้สนับสนุนการวัด ความเสี่ยงเชิงปริมาณได้ การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักทำให้มี สัญญาณเตือนปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์กร สามารถรับรู้และจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์ และสนับสนุนกิจกรรม การควบคุมภายในด้วย</p> <p>ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงผลสำเร็จของการวัดตามวัตถุประสงค์ เช่น จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนสินค้าที่ได้รับคืน จำนวนรายได้/ค่าใช้จ่าย เป็นต้น</p> <p>จากคำจำกัดความของ KRI และ KPI ข้างต้น จะเห็นได้ว่า KRI และ KPI นั้นมีวัตถุประสงค์การนำไปใช้งานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม</p>

คำถาม	คำตอบ						
	<p>ในบางครั้ง KRI และ KPI อาจจะเป็นเรื่องเดียวกันได้ เช่น เรื่องรายได้ หรือค่าใช้จ่าย สำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของรัฐวิสาหกิจ จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า สำหรับความเสี่ยงเรื่องความพึงพอใจจากการให้บริการต่อลูกค้า เป็นต้น โดยปกติ KPI จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร และของหน่วยงานหลักขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา ในขณะที่ KRI นั้นจะเป็นดัชนีชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเกิดความเสี่ยงใหม่</p>						
<p>5. เหตุการณ์/ ความเสี่ยงหนึ่งเรื่องสามารถมีดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) ได้มากกว่า 1 ดัชนีหรือไม่ และเหตุการณ์/ ความเสี่ยงหลายเรื่องสามารถมี KRI ร่วมกันได้หรือไม่</p>	<p>ในการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักเพื่อพิจารณาแนวโน้มของความเสี่ยงใด ๆ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ดัชนี เพื่อให้มั่นใจว่าสถานะความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักนี้ จะขึ้นอยู่กับจำนวนสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางต่อไปนี้</p> <table border="1" data-bbox="427 891 1213 1195"> <thead> <tr> <th data-bbox="427 891 749 942">เหตุการณ์ความเสี่ยง</th> <th data-bbox="749 891 1213 942">ตัวอย่าง KRI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 942 749 1090">ความผันผวนของรายได้</td> <td data-bbox="749 942 1213 1090"> <ul style="list-style-type: none"> • อัตราความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการร้องเรียนของลูกค้า • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน </td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1090 749 1195">ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ</td> <td data-bbox="749 1090 1213 1195"> <ul style="list-style-type: none"> • อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม </td> </tr> </tbody> </table> <p>อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักเพื่อติดตามแนวโน้มของความเสี่ยง เนื่องจากการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักนั้น จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อเก็บข้อมูลและเฝ้าติดตามแนวโน้มของความเสี่ยง โดยความถี่ในการติดตามอาจจะเริ่มจากทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งอาจจะทำให้ต้นทุนในการติดตามสูงเกินความจำเป็น</p> <p>นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นการประหยัดต้นทุนในการเก็บข้อมูลเพื่อเฝ้าดูแนวโน้มของความเสี่ยงหนึ่ง ๆ รัฐวิสาหกิจอาจจะกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก 1 ดัชนี สำหรับเฝ้าระวังเหตุการณ์/ ความเสี่ยงมากกว่า 1 เรื่องได้</p>	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ตัวอย่าง KRI	ความผันผวนของรายได้	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการร้องเรียนของลูกค้า • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน 	ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม
เหตุการณ์ความเสี่ยง	ตัวอย่าง KRI						
ความผันผวนของรายได้	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการร้องเรียนของลูกค้า • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน 						
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม 						

คำถาม	คำตอบ
<p>6. สายการรายงานของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นอย่างไร</p>	<p>กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ ได้ระบุว่า ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อกิจกรรมทั้งปวงขององค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้วย โดยปกติแล้วผู้บริหารในระดับที่ต่างกันจะมีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไป</p> <p>ในองค์กรใดๆ ก็ตาม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีความรับผิดชอบสูงสุดในการเป็นเจ้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความรับผิดชอบดูแลองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมดมีอยู่ครบถ้วนและเหมาะสม นอกจากนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังมีหน้าที่ในการติดตามดูแลกิจกรรมและความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจมั่นใจได้ว่า รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรรายงานความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ ตั้งแต่รายการความเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามความเสี่ยงตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยง</p> <p>อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจส่วนมาก คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมในความเสี่ยงทุก ๆ ด้าน หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจึงควรรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในรัฐวิสาหกิจ</p> <p>ทั้งนี้ หากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไม่ได้ประกอบด้วย คณะผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ แต่มาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอาจจะแต่งตั้งคณะผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจเป็นคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกรณีนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะรายงาน</p>

คำถาม	คำตอบ
	<p>การดำเนินการในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับหนึ่ง และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะเป็นผู้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้สนับสนุน</p>
<p>7. เหตุใดการบริหารความเสี่ยงจึงยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ แม้รัฐวิสาหกิจจะมีกรอบและคู่มือการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน</p>	<p>เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อช่วยองค์กรในการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และหาวิธีการตอบสนองเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงเหล่านั้น โดยให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การมีกรอบการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงจึงไม่เพียงพอ หากรัฐวิสาหกิจมิได้ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องสามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย</p> <p>นอกจากนี้ การประเมินผลรัฐวิสาหกิจยังขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหากรัฐวิสาหกิจไม่ได้รับรู้เหตุการณ์ดังกล่าวในรายการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ แสดงให้เห็นว่ารัฐวิสาหกิจไม่ได้วิเคราะห์เหตุการณ์/ความเสี่ยงอย่างรอบด้าน หรือหากรัฐวิสาหกิจได้รับรู้เหตุการณ์ดังกล่าวในรายการความเสี่ยง แต่ไม่ได้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เช่นกัน</p> <p>อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ได้เป็นการกำจัดให้ความเสี่ยงหมดไป แต่เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า ความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจได้ถูกบริหารให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p>
<p>8. มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่สามารถมอบหมาย</p>	<p>กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการได้ระบุว่า ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นเจ้าของต่อการนำการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ไปปฏิบัติใช้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ</p>

คำถาม	คำตอบ
<p>ให้ผู้อื่นได้หรือไม่</p>	<p>ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และจะให้ความร่วมมือในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบผลสำเร็จได้</p> <p>โดยปกติ ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจมักจะมีคำถาม 2 คำถามในระดับกลยุทธ์ คือ มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงใดบ้างที่ยังไม่ได้ถูกระบุขึ้น ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ และหากเหตุการณ์/ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้นจริง รัฐวิสาหกิจได้มีการดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือได้มีวิธีการเฝ้าจัดการกับเหตุการณ์/ความเสี่ยงนั้น หากเกิดขึ้นจริง ซึ่งหากรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะสามารถตอบคำถามดังกล่าวได้ ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะต้องมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</p>
<p>9. บทบาทของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร</p>	<p>เนื่องจากหน่วยงานบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เจ้าของความเสี่ยง ดังนั้น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง คือ การเป็นผู้สนับสนุนและประสานงานในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างกระบวนการ และปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำแผนการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในรัฐวิสาหกิจ 3. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส 4. ศึกษาและติดตามความก้าวหน้าของแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกรอบ

คำถาม	คำตอบ
	<p>การบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรตามความเหมาะสม</p> <p>5. จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเรื่องข้อมูลความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และทันกาล รวมทั้งดำเนินการสื่อสาร ให้คำแนะนำ จัดฝึกอบรมเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงให้กับทุกหน่วยงาน และโครงการในรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร</p> <p>6. ประสานงานและติดตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยง</p> <p>7. พัฒนา ติดตาม ปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร และรายงานข้อมูลความเสี่ยงและความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</p> <p>8. ประสานงานกับหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจ</p>
<p>10. งานของผู้ตรวจสอบภายในในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร</p>	<p>บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่</p> <p>1. บทบาท และความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อการบริหารความเสี่ยง</p> <p>งานหลักที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติ คือ การทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีบทบาทดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการออกแบบและการนำไปใช้ • ดำเนินการให้มั่นใจว่าการประเมินความเสี่ยงมีความน่าเชื่อถือ และการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบและนโยบายที่กำหนดไว้ <p>2. บทบาท และความรับผิดชอบที่หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินการได้อย่างมีข้อจำกัด</p> <p>บทบาท และความรับผิดชอบที่หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถ</p>

คำถาม	คำตอบ
	<p>เข้าไปร่วมดำเนินการได้มีหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ต้องมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างบทบาทดังกล่าวมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการและกำหนดแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง • เป็นผู้ประสานงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยง • ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการในการตอบสนองความเสี่ยง • รวบรวมรายงานความเสี่ยง <p>3. บทบาท และความรับผิดชอบที่ไม่ควรอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน</p> <p>บทบาท และความรับผิดชอบบางอย่างไม่ควรให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะความรับผิดชอบในการจัดการกับการบริหารความเสี่ยงโดยตรง เนื่องจากหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องทำหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ตัวอย่างบทบาทที่หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่ควรเข้าไปมีส่วนร่วม คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ • กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง • ตัดสินใจในการตอบสนองความเสี่ยง • เป็นผู้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแทนผู้บริหาร • เป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
<p>11. การควบคุมภายในมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร</p>	<p>การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารในเรื่องดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า 3. รายงานทางการเงิน ทั้งที่ใช้เพื่อการภายใน และเสนอต่อบุคคลภายนอก มีความถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้ 4. การปฏิบัติกรต่าง ๆ สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่ใช้บังคับกับองค์กร

คำถาม	คำตอบ
<p>12. ทำอย่างไรให้ส่วนงานต่างๆ เห็นความสำคัญของการควบคุมภายใน มากกว่าความสำคัญของภารกิจหลักของตนเองเท่านั้น</p>	<p>รัฐวิสาหกิจควรสร้างความเข้าใจ และการยอมรับถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการควบคุมภายในว่า ระบบการควบคุมภายในที่ดีนั้น นอกจากจะเป็นเครื่องมือช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารแล้วยังสามารถทำให้หน่วยงานต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากระบบการควบคุมภายในที่ดี จะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น เป็นต้น</p>
<p>13. ในการประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานที่ผู้ประเมินไม่มีความรู้ หรือความเข้าใจในกระบวนการของส่วนงานนั้นๆ สามารถใช้วิธีการหรือเทคนิคใดได้บ้าง</p>	<p>วิธีการ หรือเทคนิคที่สามารถช่วยในการประเมินส่วนงานที่ผู้ประเมินไม่มีความรู้หรือความเข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถทำได้โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาทำความเข้าใจงานที่จะประเมินว่ากระบวนการงานนั้น มีกิจกรรมและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างไร โดยวิธีศึกษาอาจทำโดยดูจากเอกสารการแบ่งส่วนงานภายในองค์กร คำพรรณนาลักษณะงาน รวมทั้งการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ซึ่งเทคนิคต่างๆ ที่สามารถทำได้ ได้แก่ การสอบถาม หรือสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาจากเอกสารที่มีอยู่ เช่น แผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น 3. ดำเนินการทดสอบประสิทธิภาพการควบคุมภายในและสอบทานการปฏิบัติตามระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า การควบคุมภายในนั้นมีอยู่จริงและมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด
<p>14. การประเมินผลภาพรวมการควบคุมภายในในระดับองค์กร ควรเป็นหน้าที่ของใคร</p>	<p>ผู้ตรวจสอบภายในควรรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในในฐานะผู้ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม ตามความเป็นจริง หรือไม่ เพียงใด ยังมีจุดอ่อน/ ความเสี่ยงใดที่ควรได้รับการแก้ไขเพิ่มเติม ที่ควรรายงานให้ผู้บริหารทราบ</p>

คำถาม	คำตอบ
<p>15. ผู้ตรวจสอบภายใน สามารถเป็นผู้ร่างคำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ในองค์กร เพื่อบังคับใช้ในองค์กรได้หรือไม่</p>	<p>ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรเป็นผู้ร่างคำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ในองค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระ (Independence) และความเป็นกลาง (Objectivity) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานตรวจสอบภายในที่อาจจะเสียความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น หรือมีข้อขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำแนะนำต่อคำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับต่าง ๆ ก่อนออกประกาศใช้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด</p>

นิตยสารของคำสำคัญ

นิยามของคำสำคัญ

นิยามของคำสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

คำที่ใช้	ความหมาย
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)	กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดย คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดย ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
การให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance)	แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าจะการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรจะได้รับการออกแบบมาดีหรือนำมาใช้ได้ ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับประกันการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ เนื่องมาจาก ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยัง ไม่ได้กระทำการใด ๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลง โอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง นั้น ๆ

คำที่ใช้	ความหมาย
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	ความไม่สามารถที่จะทราบล่วงหน้าถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบของเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง
ผลกระทบ (Impact)	ผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายแบบจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบอาจเป็นทางบวกหรือทางลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม (Broad-based amount) ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กรนั้น
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลในทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

นิยามของคำสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

คำที่ใช้	ความหมาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติโดย คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวได้ ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้เกิดความเชื่อมั่น ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติการ 2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน 3. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
การปฏิบัติการ (Operations)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรใด องค์กรหนึ่ง รวมถึงเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานและความสามารถในการทำ กำไร และการป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสียของ ทรัพยากร
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
การรายงาน (Reporting)	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของ การรายงานขององค์กร ซึ่งรวมทั้งการรายงาน ภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นรายงาน ทางการเงินและที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน

คำที่ใช้	ความหมาย
ความซื่อสัตย์ (Integrity)	คุณภาพหรือสภาพของการดำรงชีวิตด้วยหลักความชอบธรรม ได้แก่ ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ รวมทั้งความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น ประกอบอาชีพและดำรงชีพให้อยู่ในกรอบของคุณค่าและความคาดหวังต่าง ๆ
นโยบาย (Policy)	การสั่งการของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการควบคุม ทั้งนี้ นโยบายเป็นพื้นฐานในการกำหนดการควบคุม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ผู้กำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนที่ซึ่งองค์กรดำเนินงานอยู่ พนักงาน ลูกค้า และผู้ขาย

1. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). กรอบโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework). ฉบับภาษาไทย แปลโดย สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
2. International Organization for Standardization (ISO). (2009). ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines.
3. Joint Standards Australia/Standard New Zealand Committee. (2009). AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines.
4. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). กรอบโครงสร้างการควบคุมภายในเชิงบูรณาการ (Internal Control – Integrated Framework).
5. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (พ.ศ.2549). แนวทางการควบคุมภายในที่ดี.
6. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (พ.ศ.2540). แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน.
7. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (พ.ศ. 2552). ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และแนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายใน การประเมินผลการควบคุมภายใน.
8. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. (พ.ศ. 2554). เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร.

**คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555**

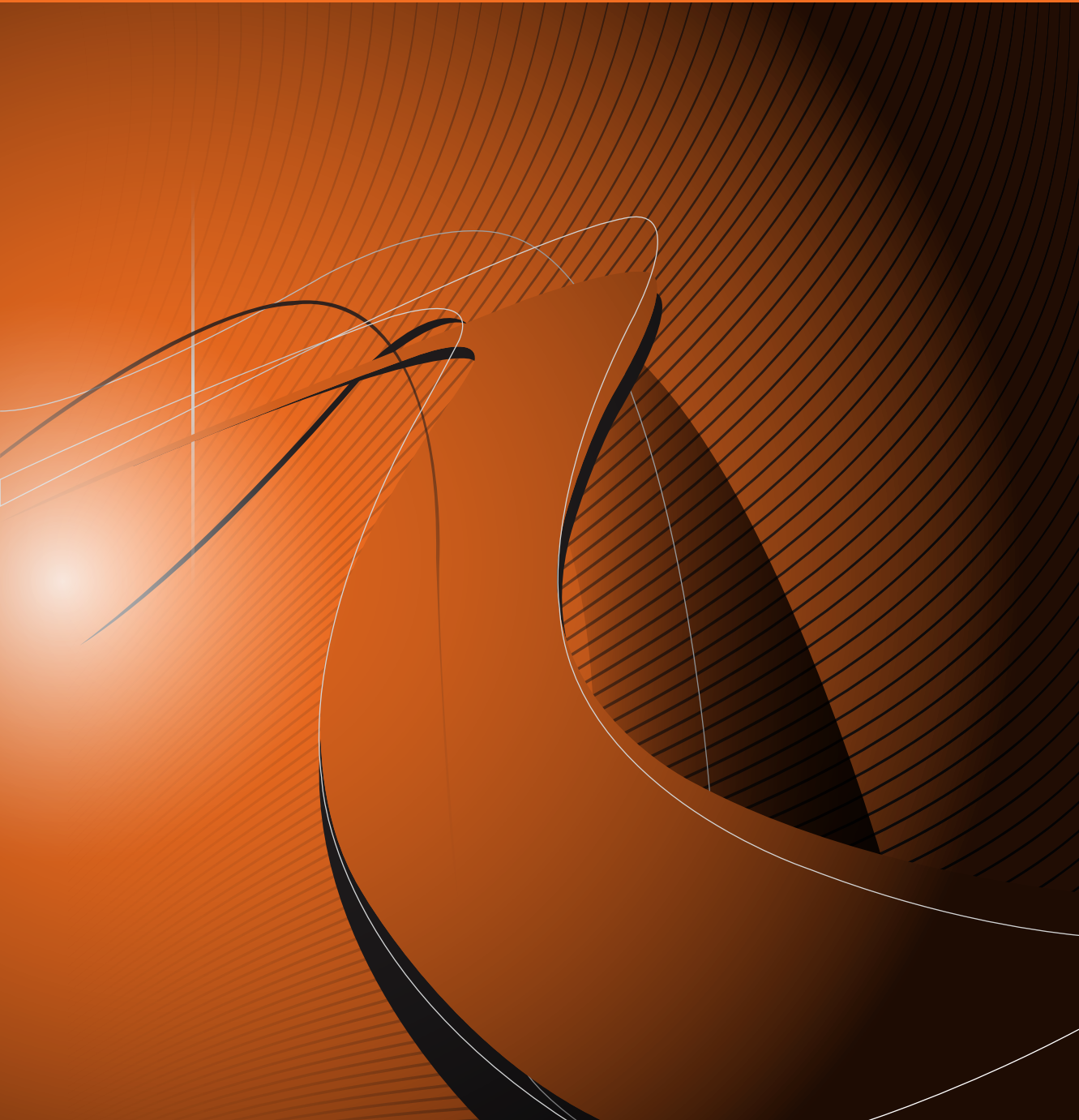
จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ที่อยู่: กระทรวงการคลัง ถนนพระราม 6 แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร: 0 2298 5880-9

Website: www.sepo.go.th



จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สกร.)

กระทรวงการคลัง ถนนพระราม 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท

กรุงเทพฯ 10400 โทร 0 2298 5880-9