

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การจะดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยเฉพาะการเริ่มดำเนินการในสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยทำ การสร้างหรือทำความเข้าใจกับทุกคนทุกระดับในองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน ควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหาร ตลอดจนฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต่อคำนิยามหรือความหมายของ "ความเสี่ยง" เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน

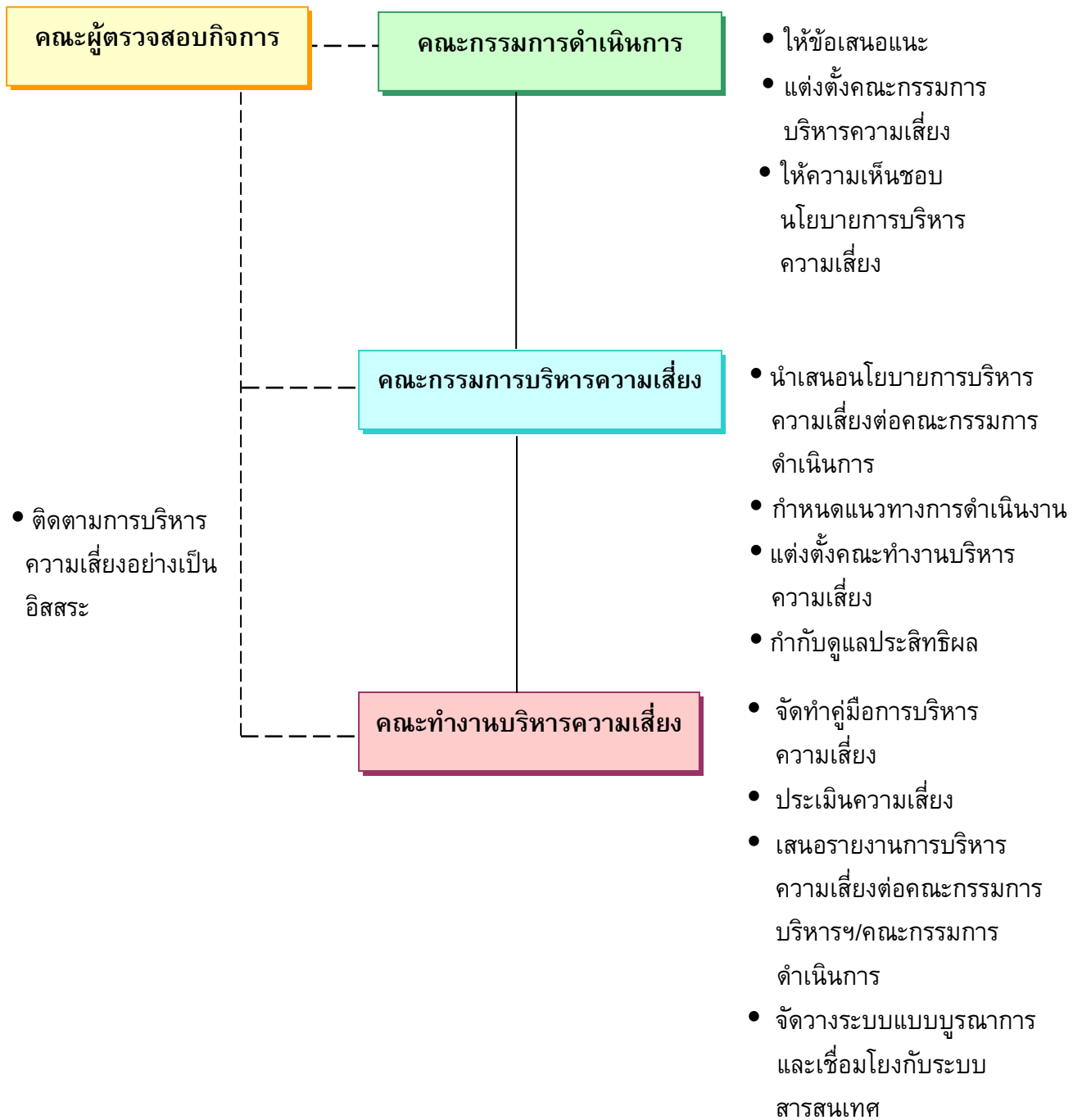
ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ.

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงซึ่งจะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกกระดับของ ชสอ. สำหรับผู้ตรวจสอบกิจการ จะทำหน้าที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ชสอ. มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการดำเนินการ

คือคณะกรรมการดำเนินการของ ชสอ. มีอำนาจหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะและพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกิจการของ ชสอ. ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอ (มีการประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ที่ลงนามโดยประธานกรรมการ)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ประกอบด้วย

1. กรรมการอำนวยการ	1 คน	ประธานกรรมการ
2. กรรมการดำเนินการ	1 คน	กรรมการ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	2 คน	กรรมการ
4. ผู้จัดการใหญ่	1 คน	กรรมการและเลขานุการ

มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. นำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นชอบ
2. กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร
3. ติดตามกระบวนการ ระบุและประเมินความเสี่ยงที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอ
4. ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ที่คณะทำงานฯ นำเสนอ
5. นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นชอบ
6. กำกับดูแลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

7. นำเสนอการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้
ความเห็นชอบ
8. ปฏิบัติงานอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการ
ดำเนินการมอบหมาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารความเสี่ยง	2 คน	ที่ปรึกษา
2. ผู้จัดการใหญ่	1 คน	ประธานคณะกรรมการ
3. รองผู้จัดการใหญ่	1 คน	คณะกรรมการ
4. ผู้จัดการฝ่าย	10 คน	คณะกรรมการ
5. ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	1 คน	คณะกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

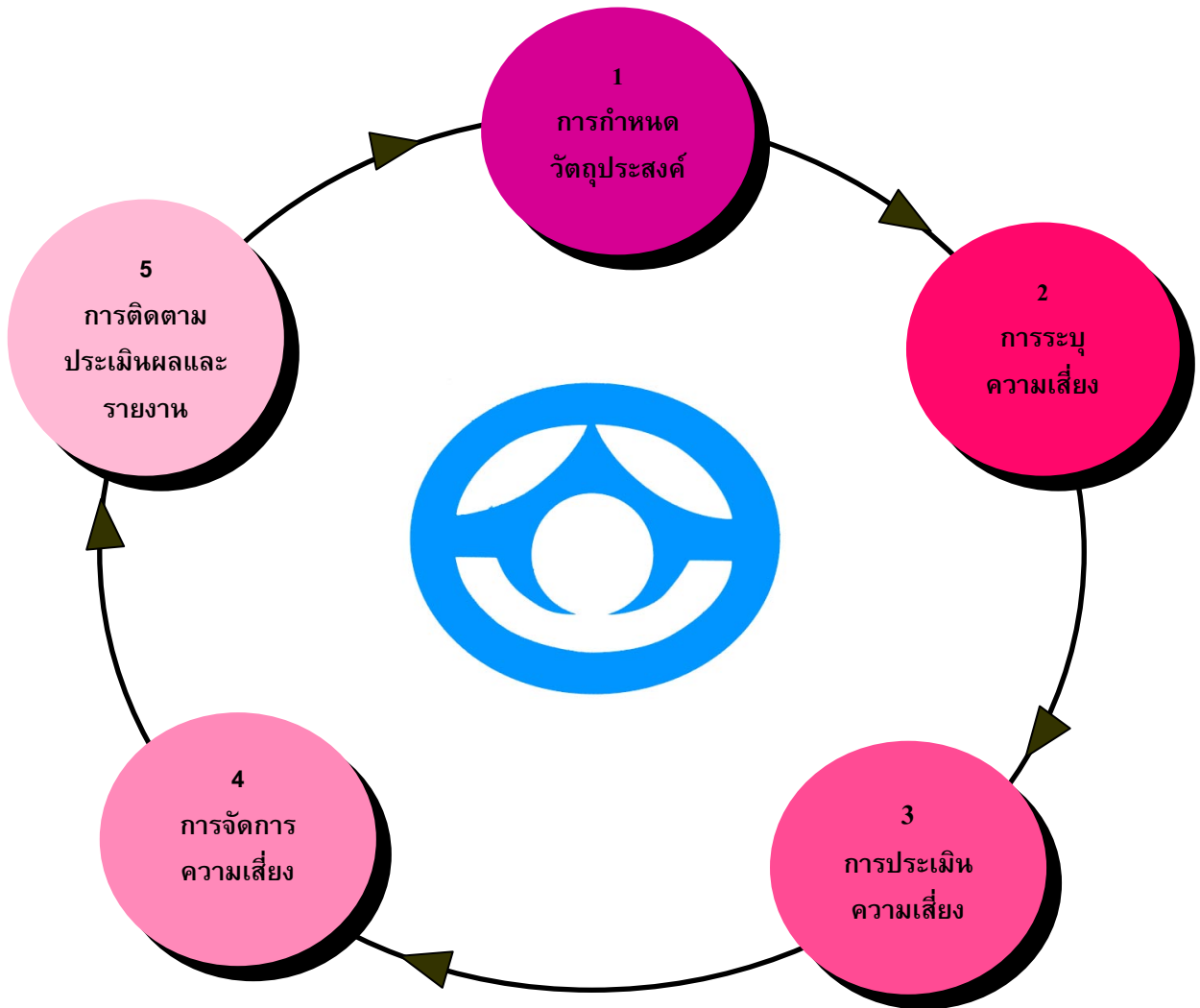
1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. ประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ ชสอ.
 - 2.1 ระบุปัจจัยเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และรวบรวมปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด
ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ ชสอ.
 - 2.2 วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ และจัดการความเสี่ยง
 - 2.3 จัดทำแผนงานเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง
3. นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. ต่อคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงของ ชสอ.
4. จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับระบบ
สารสนเทศ
5. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. มอบหมาย

คณะผู้ตรวจสอบกิจการ

คือ คณะผู้ตรวจสอบกิจการของ ชสอ. มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการติดตามการ
บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระตลอดจนสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความ
เสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน ทำให้มั่นใจได้ว่า ชสอ. มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง ในกรณีจำเป็นอาจเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก

- Specific : ชัดเจน
- Measurable : วัดได้
- Achievable : ปฏิบัติได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล
- Time constrained : มีกรอบเวลา

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กรโดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาหรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต แต่เนื่องจาก ชสอ. ยังไม่มีการเก็บข้อมูลหรือสถิติ แต่เพื่อให้สามารถมีการเริ่มต้นการบริหารความเสี่ยงได้ ในส่วนของ ชสอ. ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงตามประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในเบื้องต้นเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ๖หมายเหตุ : หลังจาก ชสอ. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานแล้ว อาจมีการพิจารณาทบทวนและระบุความเสี่ยงใหม่ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ได้)

2.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk)

ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ ชสอ. แม้ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจระดับชาติ แต่ถูกบังคับโดยกฎหมายสหกรณ์ ให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการเช่นเดียวกับสหกรณ์ชั้นปฐม เป็นต้นว่า มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการดำเนินการกึ่งหนึ่งทุกปี และสามารถให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่อง ในเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน ตลอดจนระบบและวิธีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือ ไม่มีอุดมการณ์ และ/หรือไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลกิจการของ ชสอ. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือของ ชสอ.

2.2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ ชสอ. และผู้บริหารระดับสูง ต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่าง รอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้ง จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาของ ชสอ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ ชสอ. โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจน สอดคล้อง กับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน (business plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของ ชสอ. เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทาง ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (action plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของ ชสอ. ด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทหลัก คือ ปัจจัย ความเสี่ยงภายนอก และ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

(1) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ ชสอ. ควบคุมได้ยาก หรือไม่ สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และข้อกำหนดของทางการ เช่น ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับระบบการหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกส่งให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

(2) ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่ ชสอ. สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk)

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นของ ชสอ. ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้ ชสอ. ไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ของ ชสอ. ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของ ชสอ.

นอกจากนี้แล้ว ชสอ. ยังมีความเสี่ยงประเด็นสำคัญ คือ การให้กู้แก่สหกรณ์ที่มีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงหรือมีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำ รวมถึงเกณฑ์การพิจารณาให้เงินกู้ของ ชสอ. ที่ยังให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการหัก ณ ที่จ่ายว่าเป็นระบบหรือปัจจัยสนับสนุนความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ผู้ขอกู้ ขณะที่ระบบการหัก ณ ที่จ่ายมีโอกาสจะถูกยกเลิกได้ในอนาคต

2.4 ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ของ ชสอ. เนื่องจากในระยะปัจจุบันยังไม่มีธุรกรรมที่เป็นเงินตราต่างประเทศ จึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับ ชสอ. จึงแบ่งออกได้เพียง 2 ประเภทคือ

(1) ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (rate sensitive items) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ย มูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (trading account) นอกจากนี้ แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า

(2) ความเสี่ยงจากราคา (Price Risk)

เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเพื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรของ ชสอ. ลดลง

2.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ ชสอ. ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ชสอ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ชสอ. มีปัญหาด้านคุณภาพของสินทรัพย์และมีชื่อเสียงหรือข่าวลือในทางไม่ดี ทำให้เงินฝากลดลงอย่างมาก และเจ้าหน้าที่ระงับวงเงินสินเชื่อที่ ชสอ. ได้รับอยู่ ความเสี่ยงจากแหล่งที่มาของเงินทุน สถานการณ์เหล่านี้ทำให้ ชสอ. มีความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการใช้เงินทุนมีปริมาณสูงกว่าสภาพคล่องที่มีอยู่เป็นจำนวนมากอาจทำให้ ชสอ. ล้มได้

นอกจากนี้ สัญญาณเตือนถึงปัญหาของสภาพคล่องยังอาจรวมถึงต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น การถูกรื้อถอนหลักประกันในการกู้ยืมในขณะที่ที่ผ่านมาไม่ต้องใช้หลักประกันใดๆ การถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือในตลาด การลดลงของวงเงินในการกู้ยืม หรือการลดลงของแหล่งเงินทุนระยะยาวที่จะสามารถใช้ได้ รวมทั้งการถูกระงับการให้การสนับสนุนจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกัน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

2.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ ภายนอก และส่งผล กระทบต่อรายได้

ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น เป็น สาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศกรรม หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของ ชสอ. ได้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกออกได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงจากการทุจริต

(1.1) ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การทุจริตของ

บุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าว ตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก หรือ การรับสินบน เป็นต้น

(1.2) ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อ ชสอ. เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยช้าล่าช้าได้ และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผล กระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคร้าย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

(3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของ ชสอ. อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงจากการขัดข้อง และหยุดชะงักของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดพลาด หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ที่ไม่เหมาะสมล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(5) ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Information Security Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากข้อมูลสำคัญสูญหาย ถูกขโมย หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่มีอำนาจ (hacker) ลับลอบเข้าสู่ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ อันอาจทำให้ข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลทางธุรกิจของ ชสอ. เสียหายได้

(6) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ชสอ. และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมิน มูลค่าหลักประกัน ไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

(7) ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่ ชสอ. นำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์

เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง

มีลักษณะเป็นประโยคที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนที่กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไรภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น

- ความเสี่ยงในการวางแผนและงบประมาณ
- ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า
- ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์
- ความเสี่ยงจากความผิดพลาดของการรับ Order
- ความเสี่ยงจากการผิดพลาดของข้อมูล
- ฯลฯ

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือน ต่อสถานภาพของ ชสอ. ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการชั่งอันตรายน อาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการ หรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควร ต้องมีองค์ประกอบของการอธิบายสมมุติฐานดังนี้

(1) เนื้อหาขอบเขต

(2) ข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น

- ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ประสิทธิภาพต่าง ๆ
- ข้อมูลจากผลการตัดสินใจ
- ข้อมูลจากภายนอก เช่น ธุรกิจใกล้เคียงกัน

ประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม

- ทำให้ทราบที่มาของปัจจัยเสี่ยง
- ทำให้ทราบปริมาณและความบ่อยครั้ง (โอกาสจะเกิด)
- ทำให้ทราบขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง เช่น บอกว่าส่งผลกระทบต่อผู้ฝาก 180 ราย วงเงิน 2000 ล้านบาท
- สามารถวางแผนป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ)
- คุณภาพของรายงานดี

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา

หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า ได้เกิดอะไรขึ้น มีอะไรที่เป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหาย โดยใช้ข้อมูลจาก

- เหตุการณ์ลักษณะนี้ที่ เกิดมาแล้วมีการบันทึกไว้
- การแก้ปัญหาหรือจากการตัดสินใจ (ประสิทธิภาพ)
- ฯลฯ

ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านดังต่อไปนี้ คือ

- (1) ด้านการดำเนินงานของ ชสอ. หมายถึง ผลกระทบด้านการเงินกระทบต่อรายได้หลักของ ชสอ.
- (2) ด้านบุคคล หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้นๆ
- (3) ด้านทรัพย์สิน หมายถึง ผลกระทบต่อทรัพย์สินที่ ชสอ. เป็นเจ้าของ โดยคำนวณเป็นตัวเงิน เพื่อหาระดับความรุนแรง
- (4) ด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ หมายถึง ความเสียหายต่อทรัพย์สินของสหกรณ์สมาชิก และผู้ให้บริการต่างๆ ของ ชสอ.
- (5) ด้านภาพลักษณ์ หมายถึง ความน่าเชื่อถือ การลงทุน ฯลฯ

ประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม

- การประเมินความรุนแรงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มี
- สามารถวางแผนรับมือได้ตรงประเด็น
- คุณภาพของรายงานดี

3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่า มีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1

(2) พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ว่า มีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

(2.1) ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อ ชสอ. ที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย

(2.2) ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร

การประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับ ปริมาณงานมาก - น้อย ความซับซ้อนของงานมาก - น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ความสามารถของผู้บริหารสำคัญ ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและการควบคุมภายใน ฯลฯ ส่วนการจัดระดับผลกระทบ อาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงิน หรือ ความสำคัญต่อผลการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น

ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจากจำนวนเงิน หรือจำนวนเชิงปริมาณได้ ก็อาจจัดระดับสูง - ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น หากจำนวนเงินไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1, หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้จัดระดับเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับคะแนน 4 = พอใจ ระดับคะแนน 3 = ปานกลาง ระดับคะแนน 2 = ไม่พอใจ และระดับคะแนน 1 = ไม่พอใจมาก

ตัวอย่างที่ 1 : การจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	5
สูง	มากกว่า 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ตัวอย่างที่ 2 : การจัดระดับผลกระทบทางการเงิน

ผลกระทบ	ความถี่โดยเฉลี่ย	เทียบกับกำไรสุทธิ	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 140.00 ล้านบาท	มากกว่า 50% ของกำไร	5
สูง	84.00 – 140.00 ล้านบาท	มากกว่า 30% ของกำไร	4
ปานกลาง	14.00 – 84.00 ล้านบาท	มากกว่า 10% ของกำไร	3
ต่ำ	0.28 – 14.00 ล้านบาท	มากกว่า 1.0% ของกำไร	2
ต่ำมาก	น้อยกว่า 0.28 ล้านบาท	มากกว่า 0.1% ของกำไร	1

ตัวอย่างที่ 3 : การจัดระดับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง

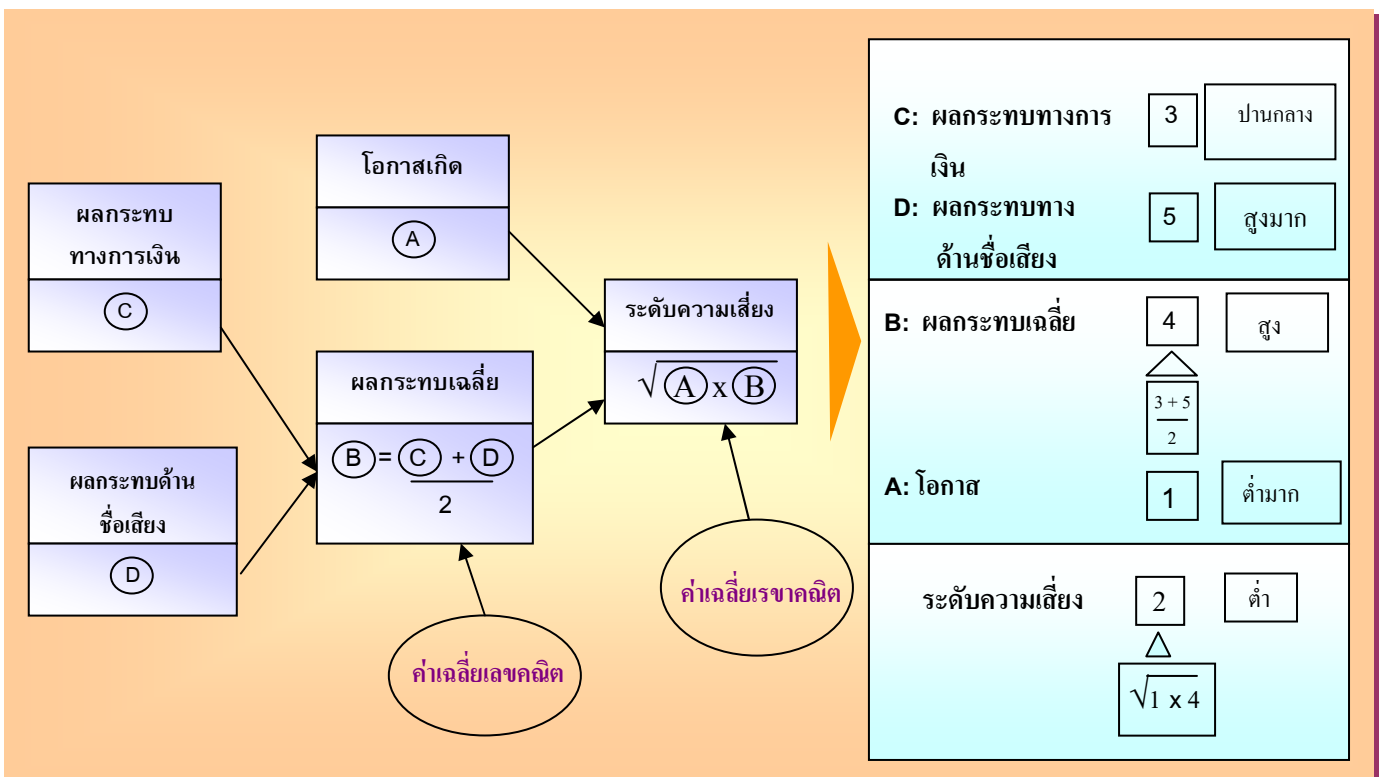
ผลกระทบ	ขอบเขตของการรับรู้					ระดับ
	ชสอ.	ลูกค้า	วงการ สหกรณ์	มวลชน	ต่างประเทศ	
สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓	5
สูง	✓	✓	✓	✓		4
ปานกลาง	✓	✓	✓			3
ต่ำ	✓	✓				2
ต่ำมาก	✓					1

3.3. การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)

การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

(1) วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังตัวกล่าวที่ปรากฏในแผนภูมิข้างล่างนี้

ตัวอย่างที่ 4 : วิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



(2) วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impacts) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วน ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า co-ordinate ของ Likelihood และ impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5,5), (5,4),(4,5), (4,4),(5,3), (3,5),(4,3) และ (3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้นๆ

ผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ

สูงมาก	5	M	M	H	VH	VH
สูง	4	L	M	H	VH	VH
ปานกลาง	3	L	L	M	H	H
ต่ำ	2	VL	VL	L	M	M
ต่ำมาก	1	VL	VL	VL	L	L
		1	2	3	4	5
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

โอกาสเกิด

ระดับความเสี่ยง Degree of Risk

- VH** : ระดับความเสี่ยงสูงมาก
- H** : ระดับความเสี่ยงสูง
- M** : ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- L** : ระดับความเสี่ยงต่ำ
- VL** : ระดับความเสี่ยงต่ำมาก

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ชสอ. พิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ ตามผลประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ใช้สรุปได้ ดังนี้

(1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

(2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิด หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

(3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

(4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นที่จะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับการบ่งชี้ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- (2) สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (3) สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว
- (4) สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. การติดตามประเมินผลและการรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting)

การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการดังนี้

- (1) ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลทุก 6 เดือน ครั้ง ดังนี้
เดือนตุลาคม ติดตามผลการดำเนินงานช่วง เมษายน - กันยายน
เดือนเมษายน ติดตามผลการดำเนินงานช่วง ตุลาคม - มีนาคม
- (2) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำร่างรายงานการจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอร่างรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการของ ชสอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ จะต้องจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมไปยังเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการของ ชสอ. ก่อนการประชุม 7 วัน
- (4) คณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบ
- (5) แจ้งฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง
- (6) จัดทำสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปี ของ ชสอ.

บทส่งท้าย

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญ ทั้งจากภายในและภายนอกที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวนอกจากจะต้องมีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ ยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และหรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง มีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับขององค์กร มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และทำยสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. เล่มนี้ จึงถือเป็นการจุดประกายเบื้องต้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกันเป็นอย่างดี และมีความรู้ความเข้าใจไปด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ก่อนนำออกใช้ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดหาเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีความรู้และเข้าใจก่อนและเนื่องจากการจัดทำครั้งนี้มีเวลาจำกัด จึงควรจะต้องมีการพิจารณาและทบทวนการระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ พิจารณาระทบทวนการกำหนดเกณฑ์การประเมิน โอกาสและผลกระทบเพื่อการจัดลำดับความรุนแรง โดยดูความเป็นไปได้ สำหรับผลกระทบควรครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงระบุค่าจำกัดความและความหมายแต่ละเกณฑ์ประเมินให้เข้าใจ ทั้งทั้งองค์กร ในแนวทางเดียวกันเพื่อจะได้สามารถนำไปใช้ เพื่อการประเมินได้ ทุกปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ภาคผนวก

ภาคผนวก 2

รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงเรื่อง _____

ระดับความเสี่ยง _____ โอกาสเกิด _____ ระดับผลกระทบ _____

เจ้าของแผนงาน _____

1. วัตถุประสงค์ _____

2. เป้าหมาย 1 _____

2. _____

3. _____

3. ระยะเวลาดำเนินการ _____

4. แผนปฏิบัติโดยละเอียดในการจัดการความเสี่ยง

แผน/ขั้นตอน/ปริมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ

5. ผลที่คาดว่าจะได้รับ _____

ผู้จัดทำ _____

วันที่ _____

ภาคผนวก 4

การสื่อสาร การอบรม และการเสริมสร้างความรับผิดชอบ

การสื่อสารและทำความเข้าใจ : ชสอ. จะต้องจัดให้มีการสื่อสารและทำความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบ่งชี้ ประเมินและจัดการความเสี่ยง คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากกรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยการสื่อสารที่มีประสิทธิผลควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกันภายใน ชสอ.

นอกเหนือจากการสื่อสารภายใน ชสอ. แล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของ ชสอ.

การฝึกอบรมและให้ความรู้ : หลังจาก ชสอ. ประกาศนโยบายการทำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการแล้วก่อนการดำเนินการ กรรมการและเจ้าหน้าที่ ชสอ. ทุกคนควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจถึงกรอบและขบวนการการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง แม้ว่าการบริหารความเสี่ยง จะมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ แต่ถ้า ชสอ. มีกรอบความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะสามารถช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ ชสอ. ได้ การฝึกอบรมควรต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วใน ชสอ.

เจ้าหน้าที่ใหม่ทุกคน ต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

การเสริมสร้างความรับผิดชอบ : ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเสริมสร้างความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)

ภาคผนวก 5

คณะผู้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ.

คณะทำงานพิจารณาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ชสอ. (คำสั่ง ชสอ.ที่63/2547)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชัย จรรย์สุกรินทร์

ที่ปรึกษา



นายศิริชัย สาครรัตนกุล

ที่ปรึกษา



นางสาวกัญญา สวารชร์

ประธานคณะทำงาน



นายเฉลิมพล ดุลสัมพันธ์

คณะทำงาน



ดร.มนตรี ช่วยชู

คณะทำงาน



นางวราภรณ์ สุภางคเสน

คณะทำงาน



นายอนันต์ ชาตรุประชีวิน

คณะทำงานและเลขานุการ

ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ



นางสุนทรี ถาวร

ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
(คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ)

นางสาวรัศมี มานิตยกุล

เจ้าหน้าที่ประเมินผล

เอกสารอ้างอิง

สำนักผู้ว่าการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย . 2547. คู่มือบริหารความเสี่ยง กฟผ. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ www.egat.or.th : นนทบุรี .

สำนักแผนวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค . 2547 . คู่มือการบริหารความเสี่ยงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค . เอกสารประกอบการปฏิบัติงาน . กรุงเทพฯ .

ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย .2546. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ www.bot.or.th: กรุงเทพฯ.

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด . 2546 . การบริหารความเสี่ยงทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ . เอกสารประกอบโครงการสัมมนา . กรุงเทพฯ .

อุษณา ภัทรมนตรี . 2547 . การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ (Modern Internal Auditing) . กรุงเทพฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น .

วราภรณ์ ศุภางคเสน. 2548. การบริหารความเสี่ยง. เอกสารประกอบการบรรยาย.กรุงเทพฯ.