

การบริหารความเสี่ยง

Strategic Risk Management

ดร.ศรวิรัตน์ ทาปัญญา
ผู้อำนวยการสำนักกลยุทธ์องค์กรและบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เป้าประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

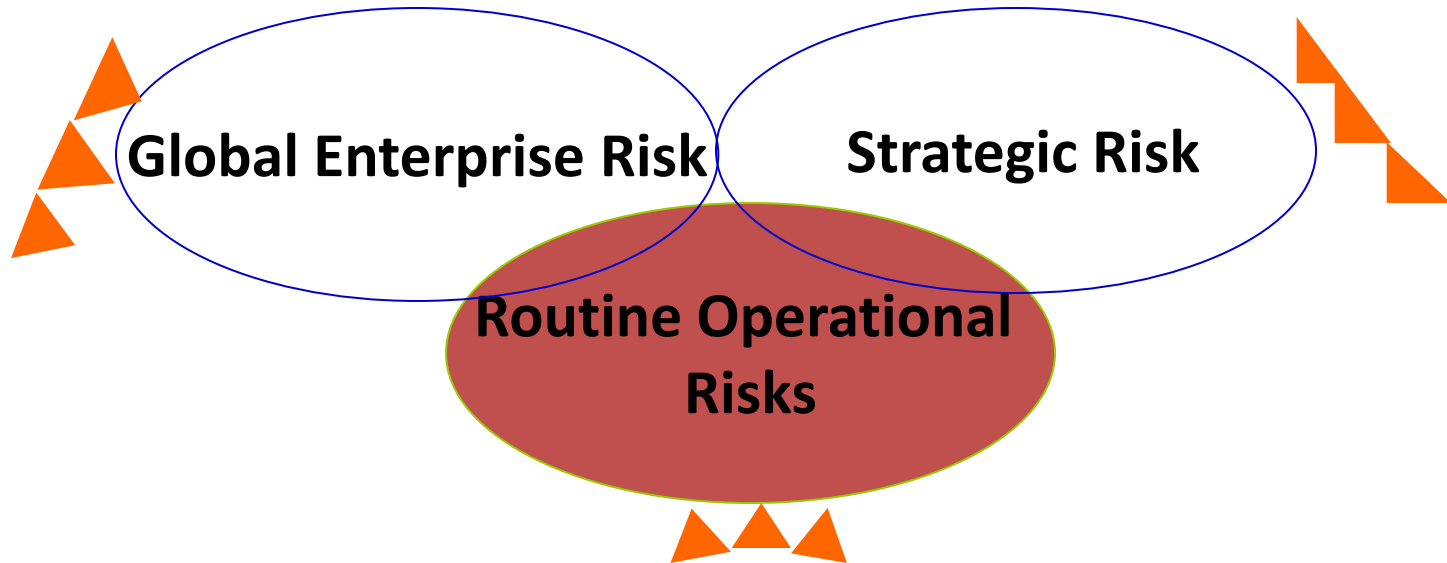
- ❖ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ❖ เพื่อทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง
- ❖ เพื่อจัดทำแผนบริหารและแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการประเมินผลตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกและภายใน



บทบาทในการจัดการความเสี่ยง

เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก (**STEEP**) ที่องค์กรไม่สามารถห้ามโอกาสเกิดความเสี่ยง (**Likelihood**) หรือความถี่การเกิดความเสี่ยงนั้นได้ แต่องค์กรสามารถทำได้โดยมีการเตรียมแผนป้องกันเพื่อลดผลกระทบ (**Impact**) ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์องค์กร จึงมุ่งเน้นให้องค์กรระบุประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบทำให้กลยุทธ์องค์กรที่วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ขององค์กร



เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของคณะหรือหน่วยงาน ดังนั้น คณะหรือหน่วยงานต้องระบุประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้มีโอกาสเกิดความเสี่ยง (**Likelihood**) ที่จะทำให้เกิดผลกระทบ (**Impact**) ต่อการดำเนินงานของคณะหรือหน่วยงาน เพื่อให้คณะหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงาน (**Operation**) อย่างมีประสิทธิภาพ



ทำไมต้องมีระบบบริหารความเสี่ยง

- ◆ เป็นส่วนหนึ่งของกรอบการประเมินผล
- ◆ สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ◆ เพิ่มโอกาสและช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น
- ◆ พัฒนาผลงานขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น





เป้าประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- ☐ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ☐ เข้าใจและระบุ/จำแนกความเสี่ยงได้
- ☐ เข้าใจและประเมินความเสี่ยงได้
- ☐ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้
- ☐ มีแนวทางในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง



วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- การบรรยาย สลับกับการทำกิจกรรมกลุ่ม และการนำเสนอผลงานของกลุ่ม
- กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน ผลของการทำกิจกรรมขั้นตอนแรก ต้องนำไปใช้ในกิจกรรมในขั้นตอนต่อไป



ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบ
ทำให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเบี่ยงเบนไป หรือเกิดความ
ไม่แน่นอนในการบริหารงาน อันอาจทำให้เกิดความเสียหาย



ความหมายของความเสี่ง ตามคำรับรองฯ

เหตุการณ์/การกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ เป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด





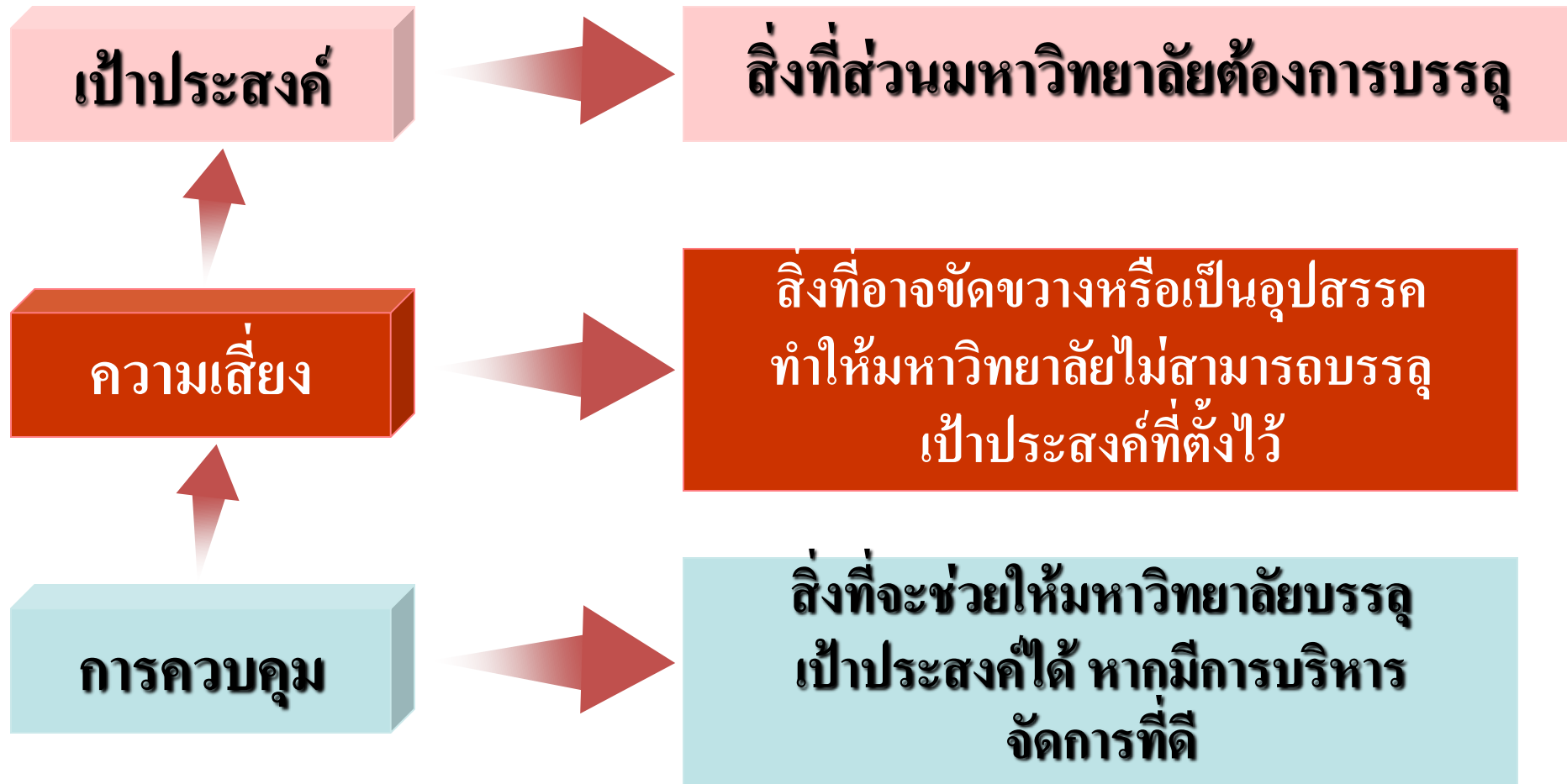
องค์ประกอบของความเสถียร

- ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่
- การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอน
- ความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- การกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม (เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์)
- กินความถึงแนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง





ความล้มพันธ์ของเป้าประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม





การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คืออะไร

- ❖ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร
- ❖ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร





การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของใคร

- ❖ ทุกคนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในฐานะที่เป็นผู้ระบุว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในหน่วยงาน/โครงการหรืองานของตน
- ❖ ฝ่ายบริหารของหน่วยงาน
- ❖ เจ้าของหรือเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owners)

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

เจ้าของโครงการ/เจ้าของงาน

ผู้ที่ได้รับมอบหมายเฉพาะ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management and Review Committee)



เจ้าของ/เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Ownership)

- มีการตกลงและมอบหมายการเป็นเจ้าภาพความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ
- อาจไม่ใช่คนที่รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงก็ได้แต่ต้องเป็นคนที่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องมีความชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร
 - ใครเป็นผู้กำหนดนโยบายว่าจะรับความเสี่ยงได้แค่ไหน
 - ใครรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ
 - ใครรับผิดชอบแต่ละกระบวนการ/ขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง
 - ใครดูแลการนำมาตรการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
 - ใครดูแล กรณีที่เป็นความเสี่ยงร่วม (Interdependent risks)



การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง

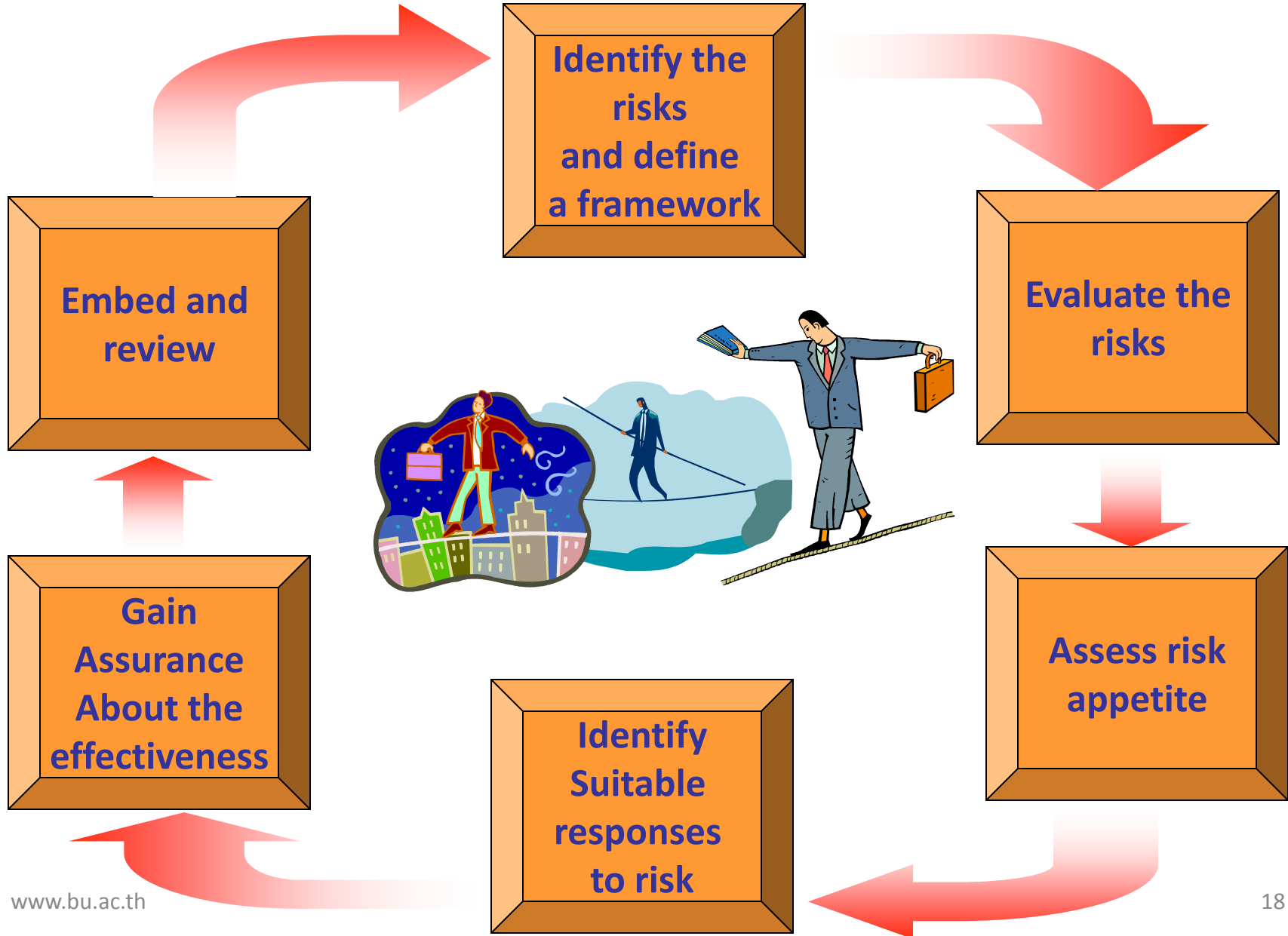
- ◆ กำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง จาก
 - ◆ ข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย
 - ◆ ระบุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ◆ กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารความเสี่ยง (Risk Vision Statement)
- ◆ มีแนวทางในการระบุ ประเมิน และรายงานด้านความเสี่ยง
- ◆ กำหนดเป้าหมาย และระบุอุปสรรคของการบริหารความเสี่ยง
- ◆ กำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานคุณภาพ
- ◆ ระบุเจ้าภาพความเสี่ยง
- ◆ สื่อสารกรอบนโยบายที่ชัดเจนให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

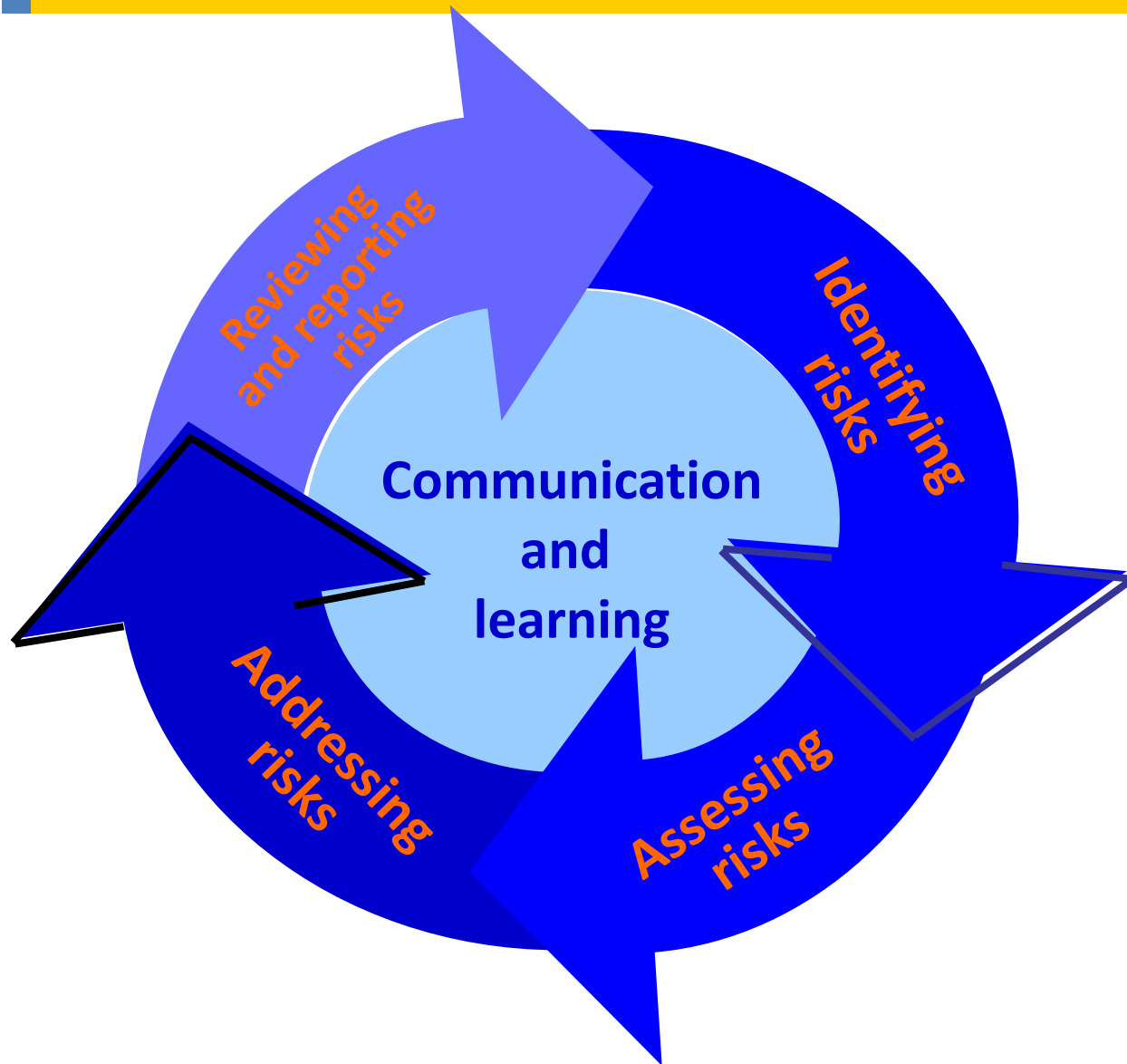
ประโยชน์ของบริหารความเสี่ยง

- ◆ ประโยชน์ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (**Strategic Benefits**)
- ◆ ประโยชน์ด้านการเงิน (**Financial Benefits**)
- ◆ ประโยชน์ต่อการบริหารแผนงานโครงการ(**Programme Benefits**)
- ◆ ประโยชน์ต่อกระบวนการงาน (**Business Process Benefits**)
- ◆ ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม (**Overall Management Benefits**)

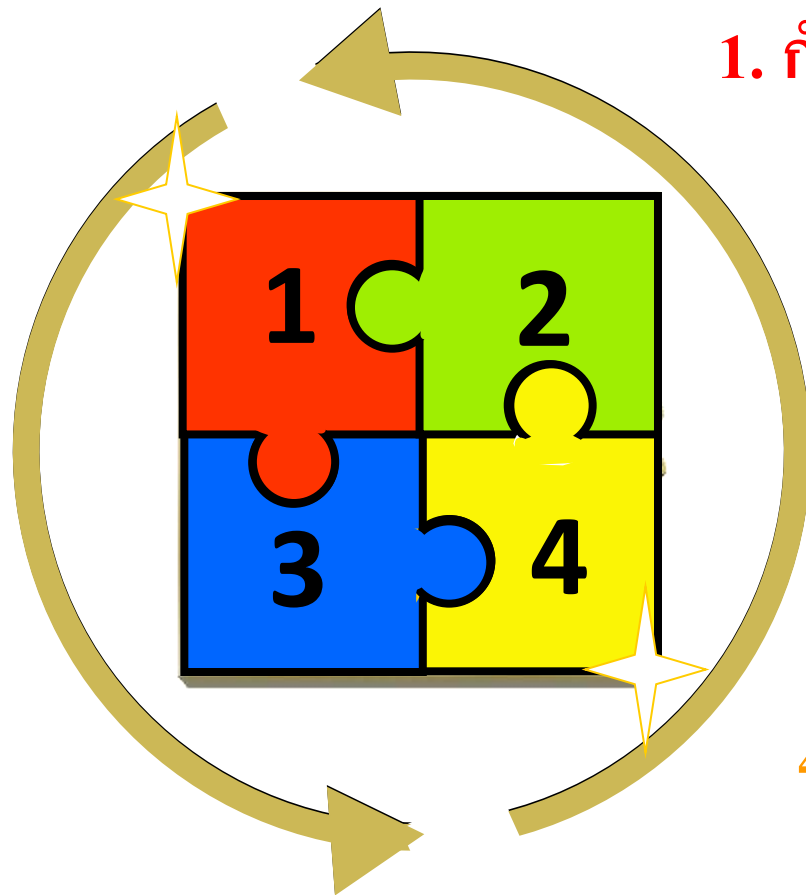


วงจรการบริการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์





ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์



1. กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องบรรลุ

2. ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้
ไม่บรรลุเป้าประสงค์

3. ประเมินโอกาส ผลกระทบและ
ความรุนแรงของความเสี่ยง

4. ทำแผนจัดการกับความเสี่ยง

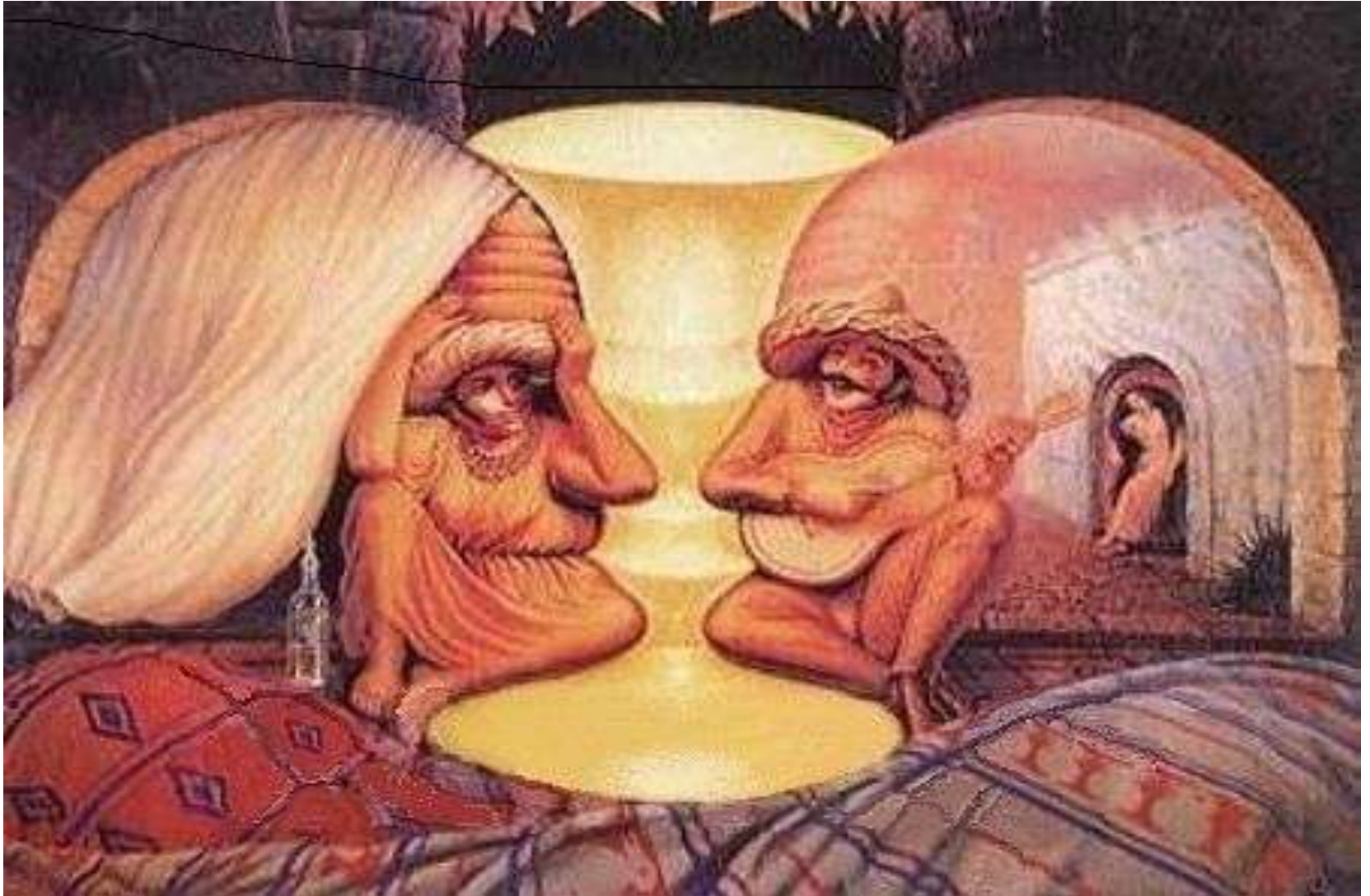
5. การติดตามสอบทาน/สื่อสาร

ขั้นตอนที่ 1

การระบุและจำแนกความเสี่ยง

Risk Identification

คุณมองเห็นอะไร?





การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงในองค์กร

- ❑ **สำรวจว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน**
- ❑ **จำแนกความเสี่ยงนั้นๆ ว่าเกิดขึ้นในระดับใด และ เป็นความเสี่ยงประเภทใด (อาจใช้ตาราง Matrix)**
- ❑ **จัดทำ/เขียน Risk Statement ซึ่งระบุสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (What, Why and How Things can arise)**



การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงในองค์กร (ต่อ)

► การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงอาจใช้

► คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

► เจ้าภาพ/เจ้าของความเสี่ยง ประเมินโดยใช้ (Risk Self-Assessment)

► การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

► สร้างความมั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และบุคลากรทุกคน เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ระบุ (ไม่ควรใช้การลงคะแนนหากไม่จำเป็น ควรใช้การอภิปรายรับฟังความคิดเห็น)



► เก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อง่ายแก่การทบทวน และการจัดทำ Risk Registers and Risk Profile



กิจกรรมที่ 1 จำแนกความเสี่ยงในส่วนงานของท่าน

- แบ่งกลุ่ม (อาจแบ่งตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน)
- ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อ
 - ค้นหาและจำแนกสิ่งที่ท่านคิดว่าเป็น “ความเสี่ยง” ของหน่วยงานของท่าน
 - อภิปรายเพื่อให้มั่นใจสมาชิกทุกคนในกลุ่มเข้าใจ “ความเสี่ยง” ที่ระบุตรงกัน
- สรุปความเสี่ยงในแบบฟอร์มที่แจก
- เตรียมการนำเสนอ



ประเภท ลำดับชั้น	ความเสี่ยงด้านภายนอก (ภายใน/ภายนอก)	ความเสี่ยงด้านแผนกลยุทธ์ (ภายใน/ภายนอก)	ความเสี่ยงด้านก (ภายใน/ภายนอก)
ยุทธศาสตร์ 	1. 2.	1. 2.	1. 2.
โครงการ/แผนงาน 	1. 2.	1. 2.	1. 2.
งาน/กิจกรรม	1. 2.	1. 2.	1. 2.

ขั้นตอนที่ 2

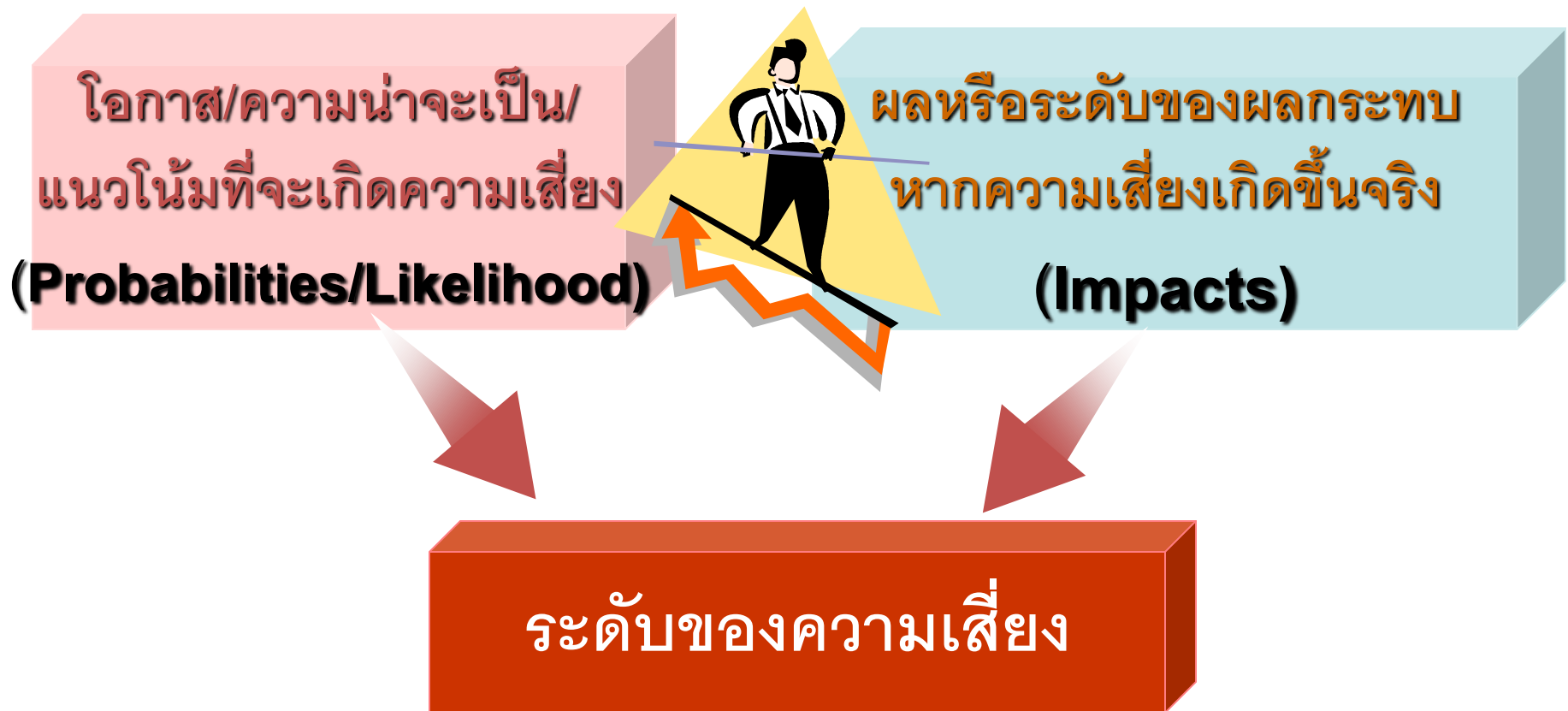
การประเมินความเสี่ยง

Risk Assessment

หลักการประเมินความเสี่ยง



การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง	ผลผลิต
1.เลือกความเสี่ยงที่ระบุในขั้นตอนการระบุและจำแนกความเสี่ยง มาอภิปรายเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ การควบคุมในปัจจุบัน และประสิทธิผลของการควบคุมนั้น	มีรูปแบบข้อมูลความเสี่ยงเบื้องต้น (Risk Register/ Profile)
2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ทั้งผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิด	มีแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ที่แสดง ความเสี่ยงซึ่งวิกฤติ
3. จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritisation) โดยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 มาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถ/โอกาสในการปรับปรุงความเสี่ยงและกรอบเวลาการดำเนินการ	ได้รายการของความเสี่ยงที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management/ Response Plan)

หลักเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาส	คำจำกัดความ	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	บ่อยมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	บ่อย	1 – 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	ไม่บ่อย	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	นาน ๆ ครั้ง	2 – 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	แทบจะไม่มี โอกาสเกิด	5 ปีต่อครั้ง	1

หลักเกณฑ์ระดับของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับ ผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้ มหาวิทยาลัยต้องปิดกิจการ	5
สูง	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้ ต้องหยุดกิจการชั่วคราว	4
ปานกลาง	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ยัง สามารถดำเนินการได้	3
น้อย	มีผลกระทบ แต่สามารถควบคุมได้	2
น้อยมาก	ไม่ส่งผลกระทบโดยตรง	1

หลักเกณฑ์ระดับของผลกระทบ (Impact) ด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact)

ระดับ ผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	เสื่อมเสียภาพลักษณ์ในระดับสากล	5
สูง	เสื่อมเสียภาพลักษณ์ในระดับประเทศ	4
ปานกลาง	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอกที่มีการรับรู้ อย่างกว้างขวาง เช่น ในกลุ่มธุรกิจ แต่ยังไม่ออกสื่อ	3
น้อย	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอกที่มีการรับรู้ จำกัดภายในมหาวิทยาลัยกรุงเทพ	2
น้อยมาก	ข้อร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นเชิงลบจากภายนอก แต่ไม่มี นัยสำคัญ	1

หลักเกณฑ์ระดับของผลกระทบ (Impact) ด้านบุคลากร (Personnel Impact)

ระดับผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต/ สูญเสียอวัยวะ/ ทุพพสภาพ/ มะเร็ง/ เรื้อรัง	5
สูง	หยุดงานมากกว่า 1 เดือน	4
ปานกลาง	หยุดงานมากกว่า 3 วันแต่ไม่เกิน 1 เดือน	3
น้อย	หยุดงานไม่เกิน 3 วัน	2
น้อยมาก	บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน	1

หลักเกณฑ์ระดับของผลกระทบ (Impact)

ด้านการเงิน

ระดับ ผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 20% ของเป้าหมายด้านการเงิน	5
สูง	มูลค่าความเสียหาย 11 – 20% ของเป้าหมายด้านการเงิน	4
ปานกลาง	มูลค่าความเสียหาย 5 – 10% ของเป้าหมายด้านการเงิน	3
น้อย	มูลค่าความเสียหาย 3 – 4% ของเป้าหมายด้านการเงิน	2
น้อยมาก	มูลค่าความเสียหายน้อยกว่า 3% ของเป้าหมายด้านการเงิน	1

ระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง					โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก	
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25	5 = สูงมาก
4 = สูง	4	8	12	16	20	4 = สูง
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15	3 = ปานกลาง
2 = น้อย	2	4	6	8	10	2 = น้อย
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5	1 = น้อยมาก

ตารางการจัดการความเสี่ยง

ระดับความ เสี่ยง โดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 – 3	(เขียว)	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง หรือการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4 – 8	(เหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	9 – 16	(ส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	20 – 25	(แดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- ✚ แบ่งกลุ่ม (อาจแบ่งตามหน่วยงาน) และอภิปราย

- ✚ ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อ

- ✚ นำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุในขั้นตอนก่อนหน้านี้มาวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง

- ✚ จัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

- ✚ หาค่าความเสี่ยงซึ่งวิกฤติ โดยนำคะแนนโอกาสและความเสี่ยงมาคูณกัน (ผลกระทบ X โอกาส)

- ✚ สรุปผลการวิเคราะห์ในรูปแบบฟอร์มที่แจก



การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritisation)

1.การประเมินประสิทธิภาพ
ของการควบคุม
ความเสี่ยงในปัจจุบัน

2.โอกาสและความสามารถ
ที่จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

3.ระยะเวลาที่จะสามารถ
เริ่มลงมือปฏิบัติ

ลำดับความสำคัญ
ของความเสี่ยง



1.การประเมินประสิทธิผลการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน

คำถามหลัก: ในปัจจุบันมีระบบและมาตรการการควบคุมความเสี่ยงอยู่หรือไม่ และมีประสิทธิผลในการลดโอกาสและผลกระทบของความเสียหายมากน้อยเพียงใด

ระดับผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้มหาวิทยาลัยต้องปิดกิจการ	5
สูง	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้ต้องหยุดกิจการชั่วคราว	4
ปานกลาง	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ยังสามารถดำเนินกิจการได้	3
น้อย	มีผลกระทบ แต่สามารถควบคุมได้	2
น้อยมาก	ไม่ส่งผลกระทบโดยตรง	1

2.การประเมินโอกาสและความสามารถในการปรับปรุงความเสี่ยง

คำถามหลัก: จะสามารถปรับปรุง หรือมีวิธีอื่นใดที่จะปรับปรุงระบบ และมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ได้หรือไม่(ทั้งโดยหน่วยงาน ตนเอง หน่วยสนับสนุน หรือร่วมมือกับหน่วยอื่นๆ (Opportunity to Improve)

โอกาส	คำจำกัดความ	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	บ่อยมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	บ่อย	1 – 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	ไม่บ่อย	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	นาน ๆ ครั้ง	2 – 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	แทบจะไม่มีโอกาสเกิด	5 ปีต่อครั้ง	1

3.การประเมินกรอบเวลาในการปรับปรุงความเสี่ยง

คำถามหลัก: จะสามารถนำระบบและมาตรการควบคุมความเสี่ยงไปปฏิบัติได้ทันทีหรือยังต้องรอเวลาที่เหมาะสม รอความพร้อม หรือรองบประมาณ (Time Scale for Action)

สามารถลงมือนำระบบและมาตรการไปปฏิบัติได้ แต่ต้องรออย่างน้อย 12 เดือนขึ้นไป	1
สามารถลงมือนำระบบและมาตรการไปปฏิบัติได้ระหว่าง 6-12 เดือนขึ้นไป	2
สามารถลงมือนำระบบและมาตรการไปปฏิบัติได้ภายใน 6 เดือน	3

3.การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

(Risk Prioritisation)

ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง= โอกาสที่จะเกิด **X** ผลกระทบ **X** โอกาสและความสามารถในการปรับปรุงความเสี่ยง **X** ระยะเวลาในการปรับปรุงความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเด็น ความเสี่ยง ที่	ผลกระทบ (I)	โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง (L)	(I) X (L)	ประสิทธิผลของการ ควบคุมความเสี่ยง ในปัจจุบัน	โอกาสและ ความสามารถ ในการ ปรับปรุง	กรอบระยะ เวลาในการ นำไปปฏิบัติ	คะแนนลำดับ ความสำคัญ ความเสี่ยง

กิจกรรมที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

- ☀ แบ่งกลุ่ม (อาจแบ่งตามหน่วยงาน) และอภิปราย

- ☀ ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อ

- ☀ นำค่าความเสี่ยงวิกฤติ ซึ่งคำนวณจาก(ผลกระทบ X โอกาส) ในกิจกรรมที่ 2 มาพิจารณาร่วมกับโอกาสและความสามารถในการปรับปรุงความเสี่ยง และกรอบระยะเวลาในการลงมือปฏิบัติ

- ☀ สรุปผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่แจก และเตรียมการนำเสนอกลุ่มละ 3-5 นาที



ขั้นตอนที่ 3

การจัดการกับความเสี่ยง

Risk Responses

หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Address Risk Responses)

Pre-Event Control

ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

Post- Event Control

ลดผลกระทบของความเสียหาย

**Emerging
Opportunity**

แสวงหาประโยชน์จากความเสียหาย

5Ts of Risk Management

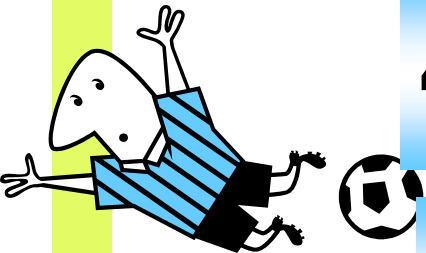
1. Tolerate การยอมรับความเสี่ยง

2. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง

3. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง

4. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

5. Take การฉวยใช้ประโยชน์



หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Addressing Risk Responses)

การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)	ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น
การจัดการควบคุมความเสี่ยง (Treat and Control)	มิใช่การขจัดความเสี่ยงให้หมดไป (Obviate) แต่ควบคุม (Contain) ทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่รับได้
การแบ่ง/ผ่องถ่ายความเสี่ยง (Share/Transfer)	ผ่องถ่ายให้บุคคลที่สามารถรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย
การยกเลิก/สิ้นสุดกิจกรรมที่มีความเสี่ยง (Terminate)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิก เป้าหมาย โครงการ งานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
การฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Take the Opportunity)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ

แบบวิเคราะห์การควบคุมความเสี่ยง (Risk Responses)

ประเด็นความเสี่ยง	การลดโอกาส	การลดผลกระทบ	การใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 4

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

Risk Management Plan

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	รายละเอียด
ชื่อความเสี่ยง	เขียนอธิบายสั้นๆว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร
คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบ โอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา
ประเภทของความเสี่ยง	ระบุว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด
พื้นฐานของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุและผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด
การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางดำเนินงาน เป้าหมาย เวลา แผนสำรอง เจ้าภาพ ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้เสีย
ตัวชี้วัดความคืบหน้าและความสำเร็จ	ระบุว่าจะทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
แนวทางการตรวจสอบและรายงาน	ระบุความคืบหน้าในการดำเนินการ (ร้อยละ)

ขั้นตอนที่ 5

การรายงานและทบทวน
การบริหารความเสี่ยง

*Risk Management Review,
Report & Presentation*

Reviewing and Reporting Risks

- ⊕ เพื่อติดตามว่ารูปแบบของความเสี่ยง (**Risk Profile**) เปลี่ยนแปลงหรือไม่
- ⊕ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาก็จะได้หา
มาตรการใหม่/ใช้มาตรการสำรองเพื่อจัดการกับความเสี่ยงหากจำเป็น
- ⊕ เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการทบทวน: แนวทางขอกระทรวงการคลังอังกฤษ
 - ⊕ **Risk Self Assessment (RSA)**
 - ⊕ **Stewardship Reporting:** ผู้บริหารแต่ละระดับรายงานการบริหารความ
เสี่ยงของตนในสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ขึ้นไปยังหน่วยเหนือ (**Upward
Reporting**)
 - ⊕ **Risk Management Assessment Framework:
Statement on Internal Control** ซึ่งเป็น **Public
Statement** เกี่ยวกับการทบทวนระบบการควบคุมภายใน

ประโยชน์ของการทบทวนการบริหารความเสี่ยง

**ทราบความเสี่ยงที่มีอยู่
(Inherent Risk)**

**ทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
แม้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว
(Residual Risk)**

**ตัดสินใจได้ว่า
จะรับความเสี่ยงได้ในระดับใด
(Acceptable Risk)**

ตัวอย่างแบบสำรวจความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/ งาน และการควบคุม

ชื่อหน่วยงาน.....

แบบสำรวจความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/งาน และการควบคุม

แผนงาน/โครงการ/งาน	การระบุความเสี่ยง	วัตถุประสงค์ของการควบคุมด้าน	การวิเคราะห์ความเสี่ยง		ระบบควบคุมภายใน		
			โอกาสที่จะเกิด (ระดับคะแนน)	ผลกระทบ (ระดับคะแนน)	ระบบควบคุม (ระดับคะแนน)	การปฏิบัติตามระบบควบคุม (ระดับคะแนน)	การจัดทำ/ปรับปรุง ระบบควบคุม
แผนงาน/โครงการ/งาน..... วัตถุประสงค์..... ขั้นตอนการดำเนินงานโดยสรุป 1..... 2.....	ความเสี่ยง (ปัญหา) ที่จะทำให้แผนงาน/โครงการ/งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	F หรือ O หรือ C	ความเสี่ยงหรือปัญหามีโอกาสจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นเมื่อเทียบกับโอกาสที่จะไม่เกิดขึ้น (คะแนน)	ผลกระทบของความเสี่ยงที่จะส่งผลกับหน่วยงาน/บุคคลในระดับใด (คะแนน)	มีระบบควบคุมหรือไม่ หากมีเพียงพอหรือไม่ (คะแนน)	หากมีระบบควบคุมมีการปฏิบัติตามระบบมากน้อยเพียงใด (คะแนน)	แนวทาง/มาตรการในการจัดทำ/ปรับปรุงระบบควบคุม

ตัวอย่างมาตรการ/แผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....

มาตรการ/แผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง

เรื่อง.....

หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	วิธีการ/มาตรการ ในการดำเนินการ	ระยะเวลาในการ ดำเนินการในแต่ละ เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ ทรัพยากรที่จำเป็น	การติดตาม ประเมินผล
www.bu.ac.th						

กิจกรรมที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- ◆ แบ่งกลุ่ม (อาจแบ่งตามหน่วยงาน) และอภิปราย
- ◆ เลือกประเด็นความเสี่ยงตามหลักการจัดลำดับความสำคัญ 2-3 ประเด็น เพื่อนำมาทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง
- ◆ เลือก/เสนอวิธีการจัดทำรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม แต่ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของแผน
- ◆ นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกลุ่มละ 5-10 นาที

การสื่อข้อความและการเรียนรู้

Risk Communication & Learning

การสื่อสารความเสี่ยงและการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

- เกิดขึ้นในทุกกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง
- ไม่ใช่ขั้นตอนที่แยกต่างหาก
- ต้องสื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบว่า
 - ความเสี่ยงขององค์กรคืออะไร
 - กลยุทธ์เกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk Strategy) ขององค์กร คืออะไร
 - ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority)
 - บทบาทของ Risk Owners
- เรียนรู้จากผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การปรับกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
แยกส่วน	บูรณาการ
ทำเป็นครั้งคราว	ทำอย่างต่อเนื่อง
เน้นในมุมแคบ	เน้นในมุมกว้าง
เน้นการควบคุมกระบวนการ	เน้นการบรรลุยุทธศาสตร์

ที่มา: ปรับจาก **The Economist Intelligence Unit:**
Managing Business Risks



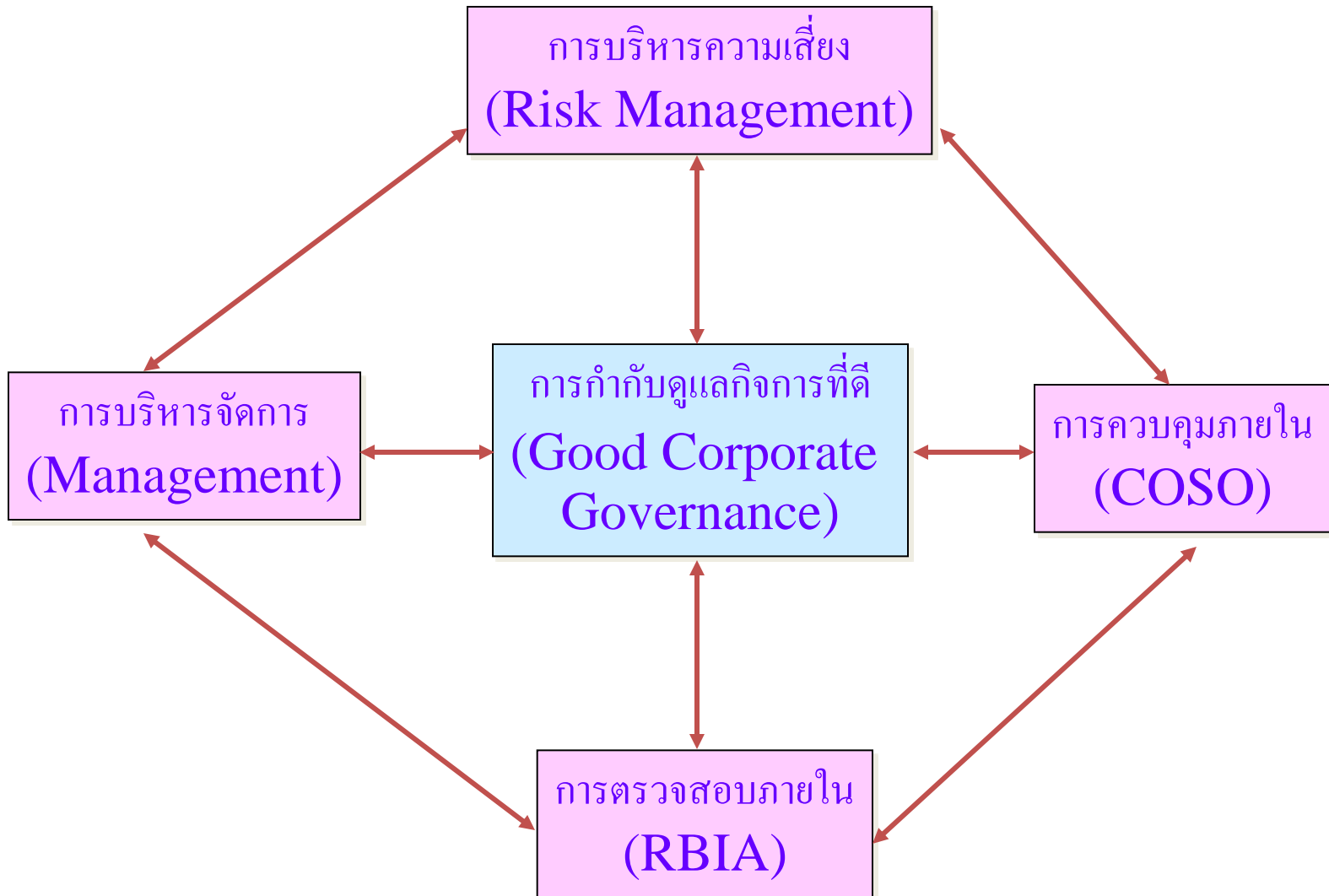
4Cs เพื่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

- ✓ **Common Goals**
- ✓ **Communications**
- ✓ **Commitment**
- ✓ **Co-ordination**



ท่านบรรลุเป้าประสงค์ต่อไปนี้ หรือยัง

- ✓ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ✓ เข้าใจและระบุ/จำแนกความเสี่ยงได้
- ✓ เข้าใจและประเมินความเสี่ยงได้
- ✓ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้



เอกสารหลักฐานที่ต้องจัดเตรียมไว้แสดง

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
- แผนบริหารความเสี่ยง
- การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจให้ทุกหน่วยงาน ในสังกัดทราบแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปฏิบัติ
- การสรุปผลการดำเนินงาน
- การประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง

การประเมินตามคำถามหมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6)

A	1.การตั้งวัตถุประสงค์	2.การวางแผนดำเนินงาน	3. แผนการประเมินและตัวชี้วัด
	<p>1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ คณะกรรมการ ❖ นโยบาย/แนวทาง ❖ ระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ❖ หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง 	<p>2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดในขั้นตอน A1</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ รายงานผลการประเมินความเสี่ยง (ควบคุมได้/ไม่ได้) ❖ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ❖ ผู้รับผิดชอบ 	<p>3. การกำหนดตัวชี้วัดและแผนประเมินที่เป็นระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ร้อยละของการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ❖ การวางแผนประเมินผลเพื่อนำสู่การสรุปบทเรียน

การประเมินตามคำถามหมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6)

D	1.การปฏิบัติตามแผน	2. ความรับผิดชอบของบุคลากร	3. ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากร
	<p>1. การนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ แผนได้รับความเห็นชอบ ❖ สร้างความเข้าใจให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติ ❖ จัดสรรทรัพยากร ❖ ดำเนินการตามแผน 	<p>2. การจัดการให้บุคลากรที่รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผน และมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้</p>	<p>3. การทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ</p>

การประเมินตามคำถามหมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6)

L	1.การติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.การสรุปบทเรียนและสร้างนวัตกรรมสู่การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด	3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงที่ดีขึ้นในองค์กร
	<p>1. ประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ สรุปผลเสนอผู้บริหาร ❖ ไตรมาสละครั้ง ❖ ประเมินผลลัพธ์ของแผนโดยใช้ข้อมูลจริง ❖ การนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 	<p>2. การสรุปบทเรียนที่ได้จากการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ รายงานสรุปผลเมื่อสิ้นปี ❖ สรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงปีหน้า ❖ นำบทเรียนไปสร้างนวัตกรรม ❖ นำนวัตกรรมไปปรับปรุงงานอย่างก้าวกระโดด 	<p>3. การนำผลสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกระบวนการอื่น และ/หรือองค์กรอื่น</p>

การประเมินตามคำถามหมวด 2 ข้อ 2.2 ก (6)

I	1. ความสอดคล้องของระบบจัดการ (เป้า-แผน-ปฏิบัติ-วัด-ปรับ)	2. การใช้ระบบตัววัด การประเมิน การปรับปรุง ที่สอดคล้องกับกระบวนการอื่น	3. การมีแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
	1. กระบวนการทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องทั้ง 5 ขั้นตอน (เป้า-แผน-ปฏิบัติ-วัด-ปรับ)	2. การบูรณาการการทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 3 ระบบ (ตัววัด-ประเมิน-ปรับปรุง) ของกระบวนการนี้ ที่สอดคล้องและเสริมการทำงานในกระบวนการอื่น	3. การมีแนวทางการดำเนินงานหรือจัดการทำแผนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สอดคล้องและมุ่งสู่ผลสำเร็จตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

๒๑๒๑๒๑๒๑

Q

&

A