

คู่มือการปฏิบัติงาน  
การบริหารจัดการความเสี่ยง

ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพล  
อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น



ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร  
องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพล อำเภอพล  
จังหวัดขอนแก่น

## ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการเพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk management)

คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

### นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง มีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยง คือ

- ♣ โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- ♣ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
- ♣ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- ♣ การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

### ศัพท์ทางเทคนิค

♣ **ภัย (Peril)** คือ สาเหตุของความเสียหาย ซึ่งภัยสามารถเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติ เช่น เกิดพายุสีนามิ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น ภัยนอกจากจะเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติแล้ว ภัยนั้นยังเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์เช่น อัคคีภัย จลาจล ฆาตกรรม เป็นต้น สำหรับสาเหตุสุดท้ายที่จะเกิดภัยได้นั้นคือภัยที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ เพราะภัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นอีกสาเหตุที่สำคัญ เพราะเมื่อเกิดขึ้น แล้วคนทั้งประเทศ หรือทั้งภูมิภาคจะได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง

♣ **ความเสี่ยง (Risk)** คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้นๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

♣ **สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard)** คือ สภาพเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ความเสียหายเพิ่มสูงขึ้นโดยสภาวะต่างๆ นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น

- สภาวะทางด้านกายภาพ (Physical) คือ สภาวะของ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ชนิดและทำเลที่ตั้งของสิ่งปลูกสร้าง อาจเอื้อต่อการเกิดเพลิงไหม้
- สภาวะทางด้านศีลธรรม (Moral) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน เช่น การฉ้อโกงของพนักงาน

- สภาวะด้านจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale) คือ สภาวะที่ไม่ ประมาทและ เลินเล่อ หรือการไม่เอาใจใส่ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การที่พนักงานปล่อยให้เครื่องจักร ทำงานโดยไม่ ควบคุม

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

๑. การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัย เป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่และอยู่ใน ลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง

๒. การประเมินผลกระทบของภัยเป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีก อย่างหนึ่งว่า การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

๓. การจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงจากภัยการจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงเป็น มาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้วในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการ รับมือกับภัยแต่ละชนิด อาจจำแนก ดังนี้

- มาตรการขจัดหรือลดความรุนแรงของความอันตรายของภัยที่ต้องประสบ
- มาตรการที่ป้องกันผู้รับภัยมิให้ต้องประสบภัยโดยตรง เช่น มาตรการลดความรุนแรงของ สถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคารได้มีการขจัดและลดความรุนแรงโดยออกแบบตัวอาคารให้มี ผนังกันไฟกันเพลิงไหม้รูลาม
- ภัยจากการที่ต้องขึ้นไปในที่สูงก็มีมาตรการป้องกันโดยต้องติดเข็มขัดนิรภัยกันการพลัดปลั่งตกลงมา
- ภัยจากไอระเหย หรือสารพิษก็ป้องกันโดยออกมาตรการให้สวมหน้ากากป้องกันไอพิษ เป็นต้น และมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์ก็จะช่วยลด หรือหยุดความรุนแรงของอุบัติเหตุภัยลงได้
- มาตรการกู้ภัยก็เป็นการลดความสูญเสียโดยตรงลงได้มาก
- มาตรการกลับคืนสภาพ ก็เป็นอีกมาตรการในการลดความเสียหายต่อเนื่องจากภัยหรืออุบัติเหตุแต่ ละครั้งลงได้

### แนวทางการบริหารและจัดการกับความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ นั่นก็คือ

#### ๑) ลำดับชั้นของการพัฒนาความเสี่ยง

องค์กรชั้นนำทั้งหลายต่างตระหนักดีถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงกับมูลค่าผู้ถือหุ้น เนื่องจากคณะกรรมการและผู้บริหารต่างยอมรับถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ทำให้องค์กรได้มีการ ปรับมุมมองจากการมองการบริหารความเสี่ยงเพียงแค่ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ มาเป็นการ พิจารณาความเสี่ยงที่เป็นโอกาสเพื่อเพิ่มมูลค่าผู้ถือหุ้น/ผู้มีผลประโยชน์ร่วม โดยสามารถอธิบายได้ว่าองค์กรที่อยู่ใน ส่วนล่างสุดมีการบริหารความเสี่ยงแบบตอบสนองตามเหตุการณ์ (Reactive Risk Management) โดยเน้นที่ การปฏิบัติตาม และป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาการ ควบคุมภายในใหม่ขึ้นเพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่พบว่ายังไม่ได้รับการจัดการให้เป็นที่น่าพอใจ องค์กรที่อยู่ใน ส่วนกลาง คือ องค์กรที่พยายามทำความเข้าใจต่อความเสี่ยงทั้งหมดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยมีการกำหนดการ บริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากขึ้น นอกเหนือไปจากการควบคุมด้านการเงิน และการดำเนินงาน องค์กร เหล่านี้ทำการประเมินความเสี่ยงทั้งทางด้านปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และด้านอื่น ๆ รวมทั้งทำการ มองหากระบวนการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารขององค์กรเหล่านี้พบความล้มเหลว หรือ

ความผิดพลาดในการควบคุมภายในขององค์กรอื่นๆ ก็จะดำเนินการประเมิน หรือปรับปรุงกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงในองค์กรของตนใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเช่นดังองค์กรอื่นนอกจากนี้องค์กรที่อยู่ใน ส่วนกลางฯ ยังได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการให้ก้าวหน้าต่อไปข้างหน้า องค์กรเหล่านี้จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงตามการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อสร้าง กระบวนการที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้มีการริเริ่มการนำเอาการ บริหารงานมาควบรวมกับกระบวนการประเมินและจัดการความเสี่ยงมากขึ้น และนำเอากรอบการบริหารความ เสี่ยงมาใช้เพื่อให้เกิดการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงด้วยภาษาเดียวกัน รวมไปถึงการจัดการความเสี่ยงในแนวทาง เดียวกันด้วยสำหรับองค์กรที่อยู่ในส่วนบนของรูป เป็นองค์กรที่ประเมินความเสี่ยงเพื่อพิจารณาหาโอกาสใหม่ของ ธุรกิจ องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความอ่อนไหวต่อมูลค่าผู้ถือหุ้น และเปิดรับกลยุทธ์และ วิธีการใหม่ๆ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังทำการพลิกผันเหตุการณ์ที่ไม่ดีให้เป็นโอกาสแก่ธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรเหล่านี้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ทั้งในการตัดสินใจ และการติดตามผลการตัดสินใจขององค์กรที่ประสบ ความสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรที่สามารถนำเอากรอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่าผู้ถือ หุ้น หรือคุณค่าขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรก้าวไปสู่ ความเป็นเลิศหลังจากได้ทราบถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้จัดการ ผู้ ตรวจสอบภายใน รวมทั้งพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุ เป้าประสงค์แล้ว ดังนั้น แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป ซึ่งเสนอเป็นข้อๆ เพื่อให้กระชับ เข้าใจง่าย และสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ต่อไป

### **แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย**

๑. การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ใน ปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การ กำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ
๓. การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความ เสี่ยงเชิงกล ยุทธศาสตร์นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การ เสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เท่านั้น
๔. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการ บริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรักชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
๕. การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและใช้ร่วมในองค์กร
๖. การมีกระบวนการในการบ่งชี้วิเคราะห์จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง
๗. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจังในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร

๘. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

๙. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยพิจารณาจาก ๒ ประเด็นคือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

๑๐. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม

๑๑. การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีที่เกิดขึ้น

๑๒. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่เป็น ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้บริหารความเสี่ยงโดยตรง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ในกระบวนการบริหาร รวมถึงการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในรายละเอียดต่างๆ ที่เกิดขึ้น

### **บทบาทและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร CEO หรือผู้อำนวยการ เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด และอาจถือว่าเป็น “เจ้าของ” งานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผู้อำนวยการ ผู้จัดการอื่น ๆ ต้องสนับสนุนปรัชญาเรื่องความเสี่ยง สนับสนุนการปฏิบัติตามความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ Risk Appetite และจัดการหน้าที่ต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล

### **คำจำกัดความ Risk Appetite หรือความเสี่ยงที่ยอมรับได้**

– จำนวน หรือข้อความของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม

– ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

– การกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

• ปัจจัยภายใน – ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

• ปัจจัยภายนอก – ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

**แนวทางในการกำหนด Risk Appetite สามารถกำหนดได้จากการพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้**

– ความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

– วัตถุประสงค์ขององค์กรเชิงกลยุทธ์

– ปัจจัยการสร้างมูลค่าองค์กร

- ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคลากรอื่นๆ มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทาง และวิธีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คณะกรรมการบริหารจะเตรียมการดูแลที่สำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำนวนของคณะที่ปรึกษาจากภายนอก จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร อย่างไรก็ตามคณะบุคคลจากภายนอก เช่น บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยง ที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายนอก ฯลฯ ไม่ได้มีความรับผิดชอบในประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่สามารถช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

### **โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป**

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กรนั้นไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว หากต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยพิจารณาจากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ และลักษณะของธุรกิจเป็นองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญของโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง คือ การที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุม และ ติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ/หน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจการปฏิบัติงานในการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้ผล โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วย

- คณะกรรมการหรืออนุกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหาร ความเสี่ยง
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหาร ความเสี่ยง อย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ
- หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและปฏิบัติ

### **บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง**

**บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องควรมีคุณสมบัติ**

**ดังนี้**

- สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สามารถจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - การกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้
  - การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันแล้ว
  - การกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

### **คณะกรรมการบริหารขององค์กร**

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- สอบทานความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม
- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการ ดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ

- ให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

#### **คณะกรรมการตรวจสอบองค์กร**

- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในลักษณะติดตามการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง
- รายงานต่อคณะกรรมการและผู้มีผลประโยชน์ร่วมเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การสอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง
- ให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

#### **คณะกรรมการหรืออนุกรรมการบริหารความเสี่ยง**

- พิจารณาและกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกรอบการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- กำหนดกรอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และของกระทรวงการคลัง หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- กำกับดูแล และสนับสนุนให้ทุกส่วนงานขององค์กรมีระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ คตง. หรือหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน
- กำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ใช้วิธีจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- ติดตามดูแลการพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน และระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง
- นำแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- พิจารณารายงานที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม และประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง
- รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
- สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

### **ผู้อำนวยการสำนักงาน/กรรมการผู้จัดการ**

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม
- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

### **รองผู้อำนวยการสำนักงาน/กรรมการผู้จัดการ**

- ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน

### **ผู้อำนวยการฝ่าย**

- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

### **หัวหน้างานหรือพนักงาน**

- ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมใจการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ

### **หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง**

- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจ/หน่วยงาน และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ
- ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ

### **ผู้ตรวจสอบภายใน**

- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร
- ทำให้มั่นใจได้ว่ามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติงานของ Risk Manager ทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารแผนงานและโครงการ
- สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการตรวจสอบ



### การรายงานผลความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายใน

ภายหลังจากที่ผู้ตรวจสอบภายในได้ประเมินผล และทำการติดตามผลแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรจะต้องรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องรายงานในเรื่องใด และทำอย่างไรนั้น กิจกรรมและขั้นตอนการบริหารใดที่มีจุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในควรจะต้องรายงาน แม้ว่าไม่มีคำตอบที่เป็นสากลที่ชัดเจน แต่การเปรียบเทียบการบรรลุผลตามกิจกรรมและ/หรือผลลัพธ์ของแผนงานกับการปฏิบัติงานจริงจะช่วยชี้ประเด็นที่ผู้ตรวจสอบภายในสามารถรายงานศักยภาพการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ อย่างเป็นกระบวนการได้ ในการพิจารณาสิ่งจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร และการรายงานผลการตรวจสอบภายในที่ผู้ตรวจสอบพึงปฏิบัติก็คือ การให้ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ขั้นตอนอย่างเป็นกระบวนการ และให้คำแนะนำ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในด้านการควบคุมการบริหารความเสี่ยง ที่ยังคงไม่เหมาะสมที่ผู้รับการตรวจสอบในสายงาน ที่เกี่ยวข้องอาจนำไปใช้ลดจุดอ่อน และสร้างจุดแข็ง เพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การบริหารความเสี่ยงของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ สามารถก้าวสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบ ภายในจะต้องมั่นใจในศักยภาพ ในความเป็นผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงใน ระดับต่าง ๆ อย่างแท้จริง มิใช่เพียงแต่ระดับจุดอ่อนของผู้ได้รับการตรวจสอบ แต่ไม่ได้ให้คำแนะนำที่ชัดเจนในการ เพิ่มคุณค่าของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการควบคุมภายในที่เหมาะสมหากมีข้อโต้แย้งหรือความเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้ได้รับการตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบ ความเห็นที่แตกต่างและข้อเสนอแนะของฝ่ายตรวจสอบภายในควร จะได้รับการบันทึกไว้ในรายงานการตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานการตรวจสอบของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลด้วย

### ผู้ตรวจสอบภายในควรจะรายงานผลในเรื่องใดบ้าง

ข้อมูลที่สร้างจากกิจกรรมการปฏิบัติงานจะถูกรายงานผ่านช่องทางปกติไปสู่หัวหน้างานทันทีหัวหน้างานอาจสื่อสารไปสู่เบื้องบนตามลำดับในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลสั้นสุดที่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติได้ช่องทางเลือกของการติดต่อสื่อสารควรมีอยู่เพื่อการรายงานผลข้อมูลที่อ่อนไหว เช่น เรื่องผิดกฎหมาย ผิดระเบียบ คำสั่ง หรือการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม การพบข้อบกพร่องของการบริหารความเสี่ยงควรถูกรายงานที่เฉพาะต่อความรับผิดชอบของปัจเจกบุคคลเพื่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างน้อยเพื่อผู้บริหารระดับที่เหนือกว่าบุคคลนั้น และแน่นอนว่าจะต้องรายงานตามสายการบังคับบัญชาด้วยเสมอ

### การรายงานความเสี่ยงและประโยชน์อย่างไรต่อการบริหารความเสี่ยง

๑. ทำให้คณะกรรมการขององค์กรมั่นใจว่าความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติและพิจารณาได้ว่าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการติดตามที่สำคัญในกรณีจำเป็น

๒. หัวหน้ากลุ่มต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และข้อกำหนด กิจกรรมการลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ

๓. หัวหน้ากลุ่มและผู้บริหารระดับสูงสามารถยืนยันได้ว่าการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญได้ถูกนำไปปฏิบัติและดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดและล้มเหลวต่างๆ ที่จะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ตัวอย่างเอกสารการรายงานความเสี่ยง

– ตารางความเสี่ยง (Risk Matrix) คือ ทะเบียนความเสี่ยงที่ประกอบไปด้วยข้อมูลของแต่ละความเสี่ยง

– แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) แผนภาพความเสี่ยงจัดทำขึ้นเพื่อแสดงความเสี่ยงแต่ละเรื่องไว้ด้วยกัน และแสดงภาพใหญ่ของความเสี่ยงทั้งหมด และความสำคัญแต่ละเรื่อง

– แสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

– แสดงตำแหน่งของความเสี่ยง

– สนับสนุนการตัดสินใจในระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม

– แผนผังความเสี่ยง แผนผังความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ได้นอกจากนี้ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลและรายงานความเสี่ยงขององค์กร อย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ลักษณะและรูปแบบของการติดตามผลการตรวจสอบ (Monitoring) ว่ามีลักษณะอย่างไร และท่านผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบ สามารถที่จะติดตามผลของการตรวจสอบนั้นได้จากทางใดบ้าง

ขอบเขตของความเสี่ยงในการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลในเรื่องการบริหารความเสี่ยงมีความแตกต่างกันในเรื่องขอบเขตและความถี่ ขึ้นอยู่กับความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง และความสำคัญของการตอบสนองความเสี่ยง และการควบคุมที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความเสี่ยงพื้นที่ที่มีความเสี่ยงและการตอบสนองสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะถูกประเมินผลบ่อยกว่า การประเมินผลความสมบูรณ์ของการบริหารความเสี่ยงซึ่งโดยทั่วไปมีความถี่ในการประเมินน้อยกว่าการประเมินค่าเฉพาะส่วน อาจถูกกระตุ้นโดยเหตุผลมากมาย กลยุทธ์หลัก หรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องการบริหาร การเข้าถึงสิทธิ์หรืออำนาจในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือเงื่อนไขทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการหรือวิธีการในการประมวลผลข้อมูล เมื่อการตัดสินใจเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลที่ครอบคลุมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ความตั้งใจควรมุ่งในการสร้างวิธีการเพื่อจัดตั้งกลยุทธ์ด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ขอบเขตการประเมินผลขึ้นอยู่กับประเภทของวัตถุประสงค์ที่ถูกลงไว้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ประเภทใด รวมถึงมีใครเป็นผู้ประเมินผล บ่อยครั้งการประเมินผลใช้รูปแบบของการประเมินค่าตนเอง บุคคลผู้ซึ่งรับผิดชอบต่อหน่วยเฉพาะหรือหน้าที่กำหนดความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมของพวกเขาเหล่านั้นผู้ตรวจสอบภายในทำการประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ปกติหรือเป็นคำขอร้องพิเศษของผู้บริหารอาวุโส กรรมการ หรือผู้ช่วย หรือผู้บริหารของฝ่ายเช่นเดียวกัน ผู้บริหารอาจใช้ประโยชน์สูงสุดจากผู้ตรวจสอบภายนอกในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง การรวมกันของความพยายามต่างๆ ถูกใช้ในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การบริหารกระบวนการประเมินก็เป็นสิ่งจำเป็น

### ขั้นตอนการประเมินผล

ขั้นตอนการประเมินผลมีความแตกต่าง ความมีระเบียบควรนำมาใช้ในขั้นตอน ด้วยพื้นฐานที่มีอยู่อย่างถาวร และไม่แยกจากกันผู้ทำการประเมินต้องเข้าใจในแต่ละกิจกรรมขององค์กรและแต่ละส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการมุ่งเน้นเป็นอันดับแรกว่าการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ซึ่งบางครั้งอาจหมายถึงระบบหรือการออกแบบขั้นตอนผู้ทำการประเมินวิเคราะห์การออกแบบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และผลของการทดสอบการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นี้เป็น

เปรียบเทียบกับการจัดฉากของผู้บริหารสำหรับแต่ละส่วน ประกอบด้วยเป้าหมายสูงสุดของการกำหนดว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงกระทำไปนั้นมั่นใจได้ว่าเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่

### กลวิธีในการตรวจสอบ

ความหลากหลายของวิธีการประเมินผลและเครื่องมือสามารถหามาได้ที่ใช้ในการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายการตรวจสอบเป็นหลัก อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้องถูกประเมินด้วยการทดสอบการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจจะใช้เทคนิคการประเมินความเสี่ยงตามฐานการตรวจสอบความเสี่ยง Risk Based Internal Audit (RBIA) ที่เน้นทางด้าน Manual หรือเน้นควบคู่กันไปกับการใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการตรวจสอบ Computer Assisted Audit Technic (CAAT) เช่น ใช้ IDEA หรือ ACL และ/หรือเทคนิคการตรวจสอบแบบ Around The Computer หรือ Throgh The Computer เป็นต้น ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการประเมินผล บางองค์กรเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่นๆ เช่น องค์กรหนึ่งอาจวัดผลกระบวนการกับบริษัทอื่นด้วยชื่อเสียงที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง การเปรียบเทียบนี้อาจกระทำได้โดยตรงกับบริษัทอื่นหรือธุรกิจอื่นๆ องค์กรอื่นๆ อาจให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การระวางเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อดำเนินการเปรียบเทียบต้องพิจารณาความแตกต่างซึ่งคงอยู่ในวัตถุประสงค์ข้อเท็จจริงและโอกาสและส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ประการ เช่นเดียวกับข้อจำกัดที่เป็นธรรมชาติของการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องนำมาใส่ใจ

### การทำเอกสารการรายงานความเสี่ยง

ขอบเขตในเรื่องเอกสารของการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร ความซับซ้อนและปัจจัยที่คล้ายกัน องค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่ามักเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรมีแผนผังของโครงสร้างองค์กร มีการเขียน Job Description คำแนะนำในการปฏิบัติการ แผนผังระบบข้อมูล และอื่น ๆ องค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าจะมีความใส่ใจในเรื่องเอกสารน้อยกว่าการบริหารความเสี่ยงหลายๆ ด้าน เป็นสิ่งไม่เป็นทางการและไม่มีเอกสาร แต่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง กิจกรรมเหล่านี้อาจถูกทดสอบในแบบเดียวกันจนเหมือนเป็นเอกสาร ข้อเท็จจริงคือส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ได้หมายความว่าไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถประเมินผลได้ อย่างไรก็ตามระดับที่เหมาะสมของเอกสารมักทำให้การตรวจติดตามมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้ทำการประเมินอาจตัดสินใจทำเอกสารขั้นตอนการประเมินผล ผู้ทำการประเมินจะร่างจากเอกสารของการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้กับเอกสารที่เพิ่มขึ้นพร้อมกันกับอธิบายเรื่อง การทดสอบและวิเคราะห์การปฏิบัติงานในขั้นตอนการประเมินผลผู้บริหารเจตนาทำประกาศให้ภายนอกทราบเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องพัฒนาและรักษาเอกสารเพื่อสนับสนุนการประกาศ ดังนั้น เอกสารจึงมีประโยชน์หากประกาศนั้นถูกทำลายในภายหลัง

### การรายงานการบริหารความเสี่ยง

รูปแบบรายงานที่นำเสนอสามารถใช้เพื่ออธิบายความเสี่ยง รายงานควรนำเสนอแนวทางที่ใช้ในการรวบรวม ข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางการให้คะแนนที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง และควรอธิบายคุณค่าซ่อนเร้น หรือโอกาสที่ถูกบ่งชี้เพื่อช่วยเหลือในการที่ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในข้อมูลความเสี่ยงโดยรวม

## หลักในการจัดทำรายงานความเสี่ยง

๑. การจัดทำรายงานต้องทันเวลา กระชับ และอยู่ในรูปแบบที่ช่วยให้การติดตามผลและการควบคุมของ องค์กรมีประสิทธิภาพ
๒. รายงานเบื้องต้นควรเน้นที่การแสดงความเสี่ยงในภาพโดยรวม และกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในระดับ องค์กร กระบวนการและโครงการ รายงานความเสี่ยงที่ให้เป็นปกติควรรายงาน ความเสี่ยงสำคัญที่เกิดขึ้นเป็นรายเดือน และรายงานสถานะความเสี่ยงในภาพรวมเป็นรายไตรมาส
๓. เน้นการติดตามการจัดการความเสี่ยงหลัก ยกเว้นในกรณีที่มีสภาพแวดล้อมต่างๆ แสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยงนั้นหมดไปแล้ว

### การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข

จุดอ่อนในการบริหารความเสี่ยงอาจครอบคลุมจากหลายแหล่งรวมถึงกระบวนการการตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลแยกต่างหากและบุคคลภายนอก คำว่า “จุดอ่อน” อาจหมายถึง ความบกพร่องที่นำมาสู่ความเสียหายของการบริหารแผนงานและโครงการต่างๆ ขององค์กร และยังสามารถหมายถึงสภาพภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น จุดอ่อนที่ผู้ตรวจสอบภายในตรวจพบ อาจหมายถึง ศักยภาพของพนักงานที่อาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดจุดอ่อนเพื่อช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ซึ่งทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล กิจกรรมการตรวจติดตามอย่างต่อเนื่องขององค์กร รวมถึงกิจกรรมทางการบริหารและการส่ง การผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ วัน การสร้างความเข้าใจลึกซึ้งจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในกิจกรรมขององค์กร ความเข้าใจ ลึกซึ้งนี้หาได้ในเวลาที่เป็นจริงและสามารถแยกแยะความบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว แหล่งอื่นของความบกพร่อง คือ การประเมินผลที่แยกต่างหากของการบริหารความเสี่ยง การประเมินผลดำเนินการโดยผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งสามารถเน้นพื้นที่ที่จะต้องปรับปรุงหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญบ่อยๆ จากการทำงานในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงลูกค้า คู่ค้า และผู้มีผลประโยชน์ร่วมที่ทำธุรกิจกับองค์กร ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ดูแลกฎระเบียบ รายงานจากแหล่งภายนอกควรถูกพิจารณาอย่างระมัดระวังในเรื่องการตีความสำหรับการบริหารความเสี่ยงและควรมีการแก้ไขที่เหมาะสมจากการประเมินและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบต้องทำการรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องรายงานเรื่องใดและอย่างไรนั้น กระบวนการบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management (COSO – ERM) กระบวนการขั้นที่ 8 นั่นก็คือ การติดตามผลและการตรวจสอบ ซึ่งเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 8 ประการ การติดต่อสื่อสารภายนอกและการนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กรทั่วไปด้วยการเปิดช่องทางการสื่อสารภายนอก ลูกค้าและ Supplier สามารถส่งข้อมูลสำคัญโดยการออกแบบ หรือคุณภาพสินค้าหรือการบริการเพื่อให้บริษัทหาความต้องการ หรือความชอบของลูกค้า การเปิดเผยข้อมูลเรื่องความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ใน ส่วน Supply Chain หรือการค้า การบริการทาง e-Business ดังเช่นตัวอย่าง ผู้บริหารพิจารณาว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เข้ากันได้กับคู่ค้าอย่างไร มั่นใจได้ว่าจะไม่ให้ความเสี่ยงที่มากเกินไปกับคู่ค้าทั้งหลายการติดต่อสื่อสารจากภายนอกมักจะให้ข้อมูลโดยการทำงานของการบริหารความเสี่ยง ความเข้าใจของผู้ตรวจสอบภายนอกในเรื่องกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติการ และประเด็นทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องและ ระบบควบคุมที่จัดให้ผู้บริหาร และความเสี่ยงที่สำคัญของกรรมการและการควบคุมข้อมูลการติดต่อสื่อสารกับผู้มีผลประโยชน์

ผู้สร้างกฎระเบียบ นักวิเคราะห์ทางการเงินและฝ่ายต่างๆ ที่อยู่ภายนอก ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของพวกเขา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์และความเสี่ยง การติดต่อสื่อสารควมมีความหมายตรงกับปัญหาและตรงเวลา และปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบหน้าที่ของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก คือเปิดเผยและเตรียมพร้อม และจริงจังในการติดตามผล

### วิธีการในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารอาจทำในรูปแบบของคู่มือ นโยบาย บันทึก e-mail บอร์ดประกาศข่าว และข้อความจาก วีดีโอเทป หากเป็นข้อความที่ส่งทางวาจา สำหรับกลุ่มใหญ่การประชุมเล็ก ระดับของเสียงและภาษากายจะช่วย เน้นในสิ่งที่พูดข้อมูลที่นำเสนอหรือกำหนด สามารถส่งผลต่อการตีความของข้อมูลได้อย่างไรและความเสี่ยงและ โอกาสถูกมองได้อย่างไรแนวโน้มของมนุษย์เกี่ยวกับการตัดสินใจได้แสดงออกมาระหว่างหน่วยธุรกิจ การปฏิบัติ หน้าที่และกิจกรรม เช่น บุคลากรบางคนมีความเคยชินที่จะรับเงื่อนไขความเสี่ยงกว่าในเรื่องผลกำไร ในขณะที่เทคนิคอื่นๆ อาจตามหาความสูญเสียต่ำสุดจากการรับรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของมนุษย์เหล่านี้ผู้บริหารขององค์กร สามารถที่จะกำหนดข้อมูล เพื่อช่วยเสริมความเสี่ยงที่ยอมรับได้และพฤติกรรมตลอดทั่วทั้งองค์กรเครื่องมือที่มีพลัง ในการสื่อสารอีกอย่างนั้น พบได้จากการที่ผู้บริหารติดต่อกับลูกน้อง ผู้จัดการควรจำไว้ว่าการกระทำเสียงดังกว่าคำพูด ในทางกลับกันการกระทำการปฏิบัติที่ได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กร จากการสังเกตการณ์ว่าหัวหน้างานได้จัดการกับสถานการณ์เช่นนี้ได้อย่างไรองค์กรที่มีประวัติของการปฏิบัติแบบบูรณาการและมีวัฒนธรรมที่คนทั้งองค์กรเข้าใจจะพบความยากในการติดต่อสื่อสารข้อความ องค์กรที่ปราศจากธรรมเนียมปฏิบัติเช่นนี้จำเป็นต้องเพิ่มความพยายามในการหนทางติดต่อสื่อสารในส่วนของแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

### การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นธรรมชาติในระบบข้อมูล ดังที่ได้อธิบายแล้วระบบข้อมูลจะให้ข้อมูลกับคนที่เหมาะสม เพื่อให้ปฏิบัติงานรายงานทางการเงินและความรับผิดชอบเชิงความร่วมมือ แต่การติดต่อสื่อสารมักเกิดขึ้นในความหมายที่กว้าง การจัดการกับความคาดหวัง ความรับผิดชอบของแต่ละคน และกลุ่ม และเรื่องสำคัญอื่นๆ

### การต่อสื่อสารภายใน

ผู้บริหารติดต่อสื่อสารโดยตรง และเฉพาะเจาะจง ในเรื่องความคาดหวังเชิงพฤติกรรม และความรับผิดชอบของบุคคลการสื่อสาร รวมถึงการให้ความกระจ่างในเรื่องปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และวิธีการการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กระจ่าง การสื่อสารในเรื่องกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติควรเป็นไปในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมในเรื่องความเสี่ยงการติดต่อสื่อสารควรมีประสิทธิภาพ

- มั่นใจว่ามีความรู้ในเรื่องความสำคัญ และความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
- ติดต่อเรื่องความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ดำเนินการสนับสนุนภาษาเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยทั่วไป
- แนะนำบุคคลในเรื่องบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบเพื่อช่วยในการสนับสนุนในส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยงบุคลากรทั้งหมดโดยเฉพาะผู้ที่มีความรับผิดชอบในการบริหารการเงิน และบริหารการ

จัดการ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีการจัดการด้านความเสี่ยงอย่างจริงจัง ความกระจ่างของข้อมูล และควมมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญ บุคลากรควรรู้ว่าเมื่อไรสิ่งที่ไม่คาดหวังจะเกิดขึ้น ความตั้งใจต้องมอบให้ไม่เฉพาะต่อเหตุการณ์แต่ต้องใส่ใจสาเหตุด้วย ในกรณีนี้ระบบที่อ่อนแอถูกแยกแยะและมีการกระทำเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ เช่น การพบสินค้าคงคลังที่ไม่สามารถขายได้นั้น ไม่เพียงแต่ตัดบัญชีในรายงาน การเงิน แต่เป็นการระบุว่าเหตุใดสินค้าคงคลังจึงไม่สามารถขายได้เป็นอันดับหนึ่ง บุคลากรจำเป็นต้องรู้ว่ากิจกรรมต่างๆ เกี่ยวข้องกับงานของส่วนอื่นๆ อย่างไร ความรู้เหล่านี้ช่วยให้เข้าใจปัญหา หรือระบุสาเหตุและวิธีการแก้ไข และจำเป็นต้องรู้ว่าพฤติกรรมอะไรยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ มีการนำการเผยแพร่รายงานการมือโก่งในกรณีผู้จัดการอยู่ภายใต้ความกดดันในการบรรลุงบประมาณ หลอกลวงผลการปฏิบัติงานตัวอย่างทั้งหลายนี้ไม่มีใครบอกได้ว่าแต่ละคนซึ่งรายงานผิดพลาดนั้น ทำผิดกฎหมายหรือไม่ถูกต้อง ซึ่งเน้นลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสารข้อความภายในองค์กร ผู้จัดการที่แนะนำลูกน้องว่า “ทำให้ได้ตามงบประมาณ ผมไม่สนใจว่าจะใช้วิธีใด” สามารถส่งโดยไม่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยความที่ผิดพนักงานส่วนหน้าซึ่งติดต่อกับเรื่องการปฏิบัติการ ที่สำคัญทุกๆ วัน จะอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดในการตระหนักถึงปัญหาที่พวกเขาพบเจอ เช่น พนักงานขาย หรือผู้จัดการบัญชีอาจเรียนรู้ความจำเป็นของการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อลูกค้าคนสำคัญ บุคลากรฝ่ายผลิตตระหนักถึงความสูญเสียในเรื่องความบกพร่องของกระบวนการ และบุคลากรด้านจัดซื้ออาจเผชิญกับสินน้ำใจที่ไม่เหมาะสมจาก Supplier ข้อมูลจะถูกนำไปสู่ส่วนบน ดังนั้น จะต้องมีการเปิดช่องทางของการติดต่อสื่อสาร และทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับฟัง บุคลากรต้องมีความเชื่อว่าหัวหน้างานต้องการรู้เกี่ยวกับปัญหาและจะจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการเกือบทุกคนตระหนักว่าพวกเขาควรหลีกเลี่ยง “การทำลายผู้ส่งข้อความ” แต่เมื่อเกิดความกดดันขึ้นทุกวัน พวกเขาไม่นำความคิดไปสู่คนที่นำพวกเขาไปสู่ปัญหา บุคลากรมีความไวต่อการรับรู้ในสัญลักษณ์ที่พูดออกมา และไม่ได้พูดออกมา ซึ่งหัวหน้าไม่มีเวลา หรือไม่สนใจที่จะจัดการกับปัญหา การรวมของปัญหาผู้จัดการที่ไม่ได้รับความคิดเป็นคนสุดท้ายที่จะรู้ว่าช่องทางการติดต่อสื่อสารถูกปิดลงอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องทางการติดต่อสื่อสารควรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรสามารถสื่อสารบนพื้นฐานของความเสียงข้ามหน่วยธุรกิจ กระบวนการ เช่น การเพิ่มขึ้นของค่าตีชมของลูกค้าเกี่ยวกับการดูแลสินค้าโดยกลุ่มผู้บริการลูกค้า อาจจำเป็นต้องทำให้มีการพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลหรือหน่วยต่างๆ ไม่เห็นด้วยหรือไม่มีเครื่องมือในการช่วยให้ข้อมูลสำคัญกับคนอื่นๆ บุคลากรอาจต้องระวังเรื่องความเสี่ยงที่สำคัญแต่ไม่สามารถรายงานผลได้ ส่วนมากสายการรายงานโดยปกติในองค์กรเป็นช่องทางที่เหมาะสมของการ ติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตามในบางโอกาสสายที่แยกออกมาของการติดต่อสื่อสารก็จำเป็น ในกรณีเป็นเครื่องมือช่วยป้องกันการผิดพลาดในกรณีที่ช่องทางปกติไม่สามารถทำงานได้บางองค์กรจัดช่องทางโดยตรงสำหรับผู้บริหาร อาวุโส หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในหรือที่ปรึกษาทางกฎหมาย หากปราศจากช่องทางการสื่อสารที่เปิดเผย และความเต็มใจที่จะรับฟังแล้ว การไหลของข้อมูลจากล่างสู่บนอาจถูกปิดกั้นในทุกกรณี สิ่งที่สำคัญคือ การที่บุคลากรเข้าใจว่าจะไม่มีการโต้ตอบด้วยกำลังสำหรับการรายงานข่าวสารที่เกี่ยวข้องกันข้อความที่กระจ่างถูกส่งโดยกลไก ซึ่งสนับสนุนให้ลูกจ้างรายงานสิ่งผิดปกติของการปฏิบัติงาน และการดูแลของบุคลากรผู้รายงานช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สำคัญที่สุดอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และกรรมการผู้บริหารผู้บริหารต้องรายงานความคืบหน้าในเรื่องต่าง ๆ ให้กรรมการได้รู้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความเสี่ยง และการทำงานของการบริหารความ เสียงขององค์กร รวมทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยิ่งการติดต่อสื่อสารดีขึ้นมากเท่าใด ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งต้องจัดการกับความรับผิดชอบที่ผิดพลาดยิ่งขึ้น ในฐานะเป็นผู้ประกาศ

เกี่ยวกับเรื่องสำคัญ และให้คำแนะนำ คำปรึกษา และทิศทางการทำงาน ในกรณีนี้กรรมการควรสื่อสารกับผู้บริหารว่าต้องการข้อมูลอะไร และส่งข้อมูลย้อนกลับและแนวทางปฏิบัติไปในวันนี้ผมยังคงพูดคุยกับท่านอยู่ในเรื่องของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทางด้านระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) ในที่นี้จะกล่าวถึงข้อมูลเชิงลึกและความสามารถในการเรียกใช้ข้อมูล

### **ข้อมูลเชิงลึกและความสามารถในการเรียกใช้ข้อมูล**

แหล่งข้อมูลด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการดัดจับข้อมูลในกรอบเวลา และความคงที่ในเชิงลึกกับความจำเป็นขององค์กรในการแยกแยะ ประเมินและตอบสนองความเสี่ยง และยังคงอยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความถี่ในการไหลของข้อมูลต้องการความคงที่กับอัตราการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งในองค์กรและสิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอกข้อมูลด้านโครงสร้างพื้นฐานแปลงข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร และความรับผิดชอบอื่นๆ ข้อมูลถูกเตรียมอย่างเป็นรูปแบบและมีกรอบเวลา ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายต่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงไปสู่การตรวจสอบได้ความก้าวหน้าในการเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูลและการเก็บรักษาข้อมูล แสดงผลลัพธ์ด้วยการเติบโตของปริมาณข้อมูล การมีข้อมูลที่มากเกินไป มีคนในองค์กรจำนวนมาก ความท้าทายคือ การหลีกเลี่ยง “การมีข้อมูลมากเกินไป” โดยการมั่นใจว่าการไหลของข้อมูลที่ต้องการในรูปแบบที่ต้องการในระดับของรายละเอียดที่ต้องการไปสู่บุคคลที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลควรพิจารณาความต้องการข้อมูลของผู้ใช้และสรุปข้อมูลที่ผู้บริหารแต่ละระดับต้องการใช้นอกจากความเสี่ยงในด้านต่างๆ และความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการที่ได้กล่าวไปแล้ว องค์กรต่างๆ อาจเผชิญกับความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอนและอยู่ใกล้ตัวมากที่สุด ซึ่งมีความสำคัญที่จะกระทบปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ ในทุกๆ เรื่อง รวมถึงความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทั่วไปด้วยเช่นกันที่องค์กรควรต้องกำหนดแนวทาง ระบุความเสี่ยง และจัดหาเครื่องมือในการจัดการกับความเสี่ยงที่จะอาจเกิดขึ้น

### **ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร**

จริยธรรม คุณธรรมในการบริหารงาน ปรัชญา ความเชื่อในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม แนวความคิดและความเข้าใจของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดโครงสร้างขององค์กร การมอบหมายอำนาจ และหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร ความเกรงใจ ความเห็นแก่หน้า การไม่เคารพกฎและกติกาดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีการขาดการประสานงานการทำงานเป็นทีมที่ด้อยคุณภาพ ความไม่มีใจต่อความสำเร็จขององค์กร การมีอคติหรือการไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน การให้คุณให้โทษที่ไม่เป็นธรรมโดยไม่ยึดผลสำเร็จของงาน การขาดการติดตามวัดผลสำเร็จของแผนงาน โครงการตามพันธกิจที่ได้ ดุลยภาพและมีคุณภาพ รวมทั้งทัศนคติของผู้บริหารที่อาจชอบฟังหรือรับทราบเฉพาะเรื่องดีๆ โดยไม่ยอมรับฟัง เรื่องเชิงลบทั้งที่เป็นเรื่องจริงที่เป็นความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้น ระยะยาว เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทั่วไปเหล่านี้จะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ทางด้านการดำเนินงาน ทางด้านการเงินและการรายงาน ทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และคำสั่งต่างๆ ของทุกองค์กรได้องค์กรทั่วไป ควรจะมีการสอบถามความเหมาะสม และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทั่วไปดังกล่าวข้างต้นควบคู่กันไปกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบอื่นๆ และพิจารณาหาแนวทางควบคุมและจัดการกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยใช้เครื่องมือสำหรับ

ระบุความเสี่ยงในแบบการประเมินตนเองหรือ CSA – Control Self Assessment โดยใช้บุคคลภายในองค์กรเอง หรือ QAR – Quality Assurance Review โดยใช้บุคคลภายนอก หรือดัชนีเครื่องชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ตามความเหมาะสมต่อไปนี้เป็นตัวอย่างบางประการที่มีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือและกระบวนการบริหารเชิงรุกภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กรทั่วไป จะมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการนำไปปฏิบัติควบคู่กับการบริหารแผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุเป้าประสงค์หลักโดยมีการจัดการและควบคุมความเสี่ยงอย่างพอเพียงและเหมาะสม ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องเบาๆ แต่กลับมีความสำคัญต่อการจัดการกับความเสี่ยงขององค์กรอย่างยิ่งยวด ไม่มีองค์กรใด ไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชนสามารถดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยงได้ องค์กรที่ต้องดำเนินการในสภาวะแวดล้อมดังกล่าว การจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับความเสี่ยงได้เป็นอย่างดีเพื่อก้าวสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างสมเหตุสมผล การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นการส่งเสริมความสามารถในด้าน

**- การปรับความเสี่ยงที่องค์กรหรือองค์กรยอมรับได้**

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้คือระดับความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจที่จะยอมรับเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาถึงความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เป็นอย่างดี เพื่อประเมินทางเลือกและพัฒนากลไกในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องต่อไป

**- ความเชื่อมโยงการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทน**

การบริหารความเสี่ยงช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการเติบโตและเป้าหมายของผลตอบแทนตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**- ส่งเสริมการตัดสินใจในการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น**

การบริหารความเสี่ยงใช้ในการระบุและเลือกทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งยังช่วยจัดหาวิธีการและเทคนิคสำหรับการตัดสินใจ เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

**- การลดความไม่แน่นอนและความสูญเสียในการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด**

ช่วยให้องค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยงและจัดการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมทั้งลดสิ่งไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ของต้นทุนและการสูญเสีย

**- การระบุและบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร**

ทุกๆ องค์กรเผชิญกับความเสี่ยงมากมายหลายประเภทที่ส่งผลต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องบริหารความเสี่ยงเฉพาะบุคคล แต่ต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วย มีการตอบสนองแบบบูรณาการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย กระบวนการทางธุรกิจนำมาซึ่งความเสี่ยงสืบเนื่อง หรือความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจในหลายรูปแบบ และ ERM ทำให้เกิดการแก้ปัญหาแบบบูรณาการต่อการบริหารความเสี่ยง



**- การฉกฉวยโอกาส**

ฝ่ายบริหารพิจารณาเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าพิจารณาเฉพาะความเสี่ยง โดยการพิจารณาทุกระดับของเหตุการณ์

**- การจัดการกับทุนอย่างสมเหตุสมผล**

ข้อมูลที่ถูกต้องมีความหมายต่อความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร สิ่งนี้จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการเข้าถึงความต้องการและปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรสินหรือทุน รวมถึงงบประมาณได้อย่างเหมาะสม Translating Vision & Strategy to State Enterprise Performance Measurement ERM หรือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่จุดสิ้นสุดโดยตัวเอง แต่มีความหมายที่สำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติแยกออกจากองค์กรได้แต่จะเป็นตัวกลไก (enabler) ในกระบวนการทางการบริหาร ERM เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับความร่วมมือของหน่วยการจัดการต่างๆ โดยจัดหาข้อมูลให้แก่คณะกรรมการบริหารได้ทราบถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว การปรับเปลี่ยนความเสี่ยง โดยการควบคุมภายในซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ERM ERM ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในผลประกอบการและบรรลุเป้าหมายการทำกำไร การป้องกันความสูญเสียของทรัพยากรช่วยทำให้มั่นใจถึงการรายงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ การหลีกเลี่ยงความเสียหายชื่อเสียง และผลลัพธ์ที่ตามมาอื่นๆ โดยรวมแล้วการจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้องค์กรทั่วไปดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี