



**10 คำถาม - คำตอบ**

**ที่นำรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง**

**กุมภาพันธ์ 2550**

# ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ([www.pwc.com/thailand](http://www.pwc.com/thailand)) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ใหญ่ที่สุดของโลก การให้คำปรึกษาของบริษัทมีส่วนทำให้องค์กรต่างๆ ทั่วโลกเพิ่มศักยภาพในการทำงาน พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และสนับสนุนผลิตภัณฑ์ให้ธุรกิจของลูกค้ามีมูลค่าสูงขึ้น

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากกว่า 140,000 คน ใน 149 ประเทศเพื่อให้คำปรึกษาอย่างเต็มรูปแบบกับบริษัทชั้นนำในตลาดโลก

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สทุ่มเทในการพัฒนาหลักการและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดมา โดยการริเริ่มด้านการวิจัยและการให้การสนับสนุนทางการศึกษาและสถาบันวิชาชีพต่างๆ และที่สำคัญคือการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วโลก

## องค์ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

### ในต่างประเทศ

ก่อนหน้านี้จะมาเป็นไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส บริษัท คูเปอร์สแอนด์ไลย์แบรนต์ ได้พัฒนาแนวทางปฏิบัติสำหรับการควบคุมภายในซึ่งเรียกว่า COSO Integrated Framework for Internal Control และได้ช่วยพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำคัญจำนวนมาก รวมทั้งมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4390:2004)

### The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ได้ตระหนักถึงความเป็นผู้นำของไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส และได้แต่งตั้งไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สให้เป็นผู้พัฒนารอบการปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่เรียกว่า COSO Enterprise Risk Management Framework ได้ประกาศใช้เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 โดยใช้เวลาในการพัฒนาและวิจัยกว่า 20 เดือน และประเทศไทยได้นำแนวทางนี้มาใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว

### ในประเทศไทย

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงตลอดมา โดยร่วมจัดทำหนังสือแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาแล้ว 2 เล่มในปี พ.ศ. 2546 และ พ.ศ. 2547 และร่วมจัดทำสัมมนาการบริหารความเสี่ยงตลอดเวลาที่ผ่านมา

**10 คำถาม - คำตอบ**  
**ที่นารู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง**

## การนำไปใช้

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงของไฟรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลและให้แนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แก่องค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตาม การนำเอกสารนี้ไปใช้ควรได้รับ คำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้การบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับแต่ละองค์กร



หน้าปก:

รูปภาพและคำถามเรื่องการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2550 โดย ไฟรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส

สงวนลิขสิทธิ์ ไม่อนุญาตให้คัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารฉบับนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น

กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

ไฟรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส หมายถึง เครือข่ายของสมาชิก บริษัทไฟรชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ซึ่งแต่ละองค์กรถือเป็นหน่วยงานอิสระต่อกันตามกฎหมาย

## สารจากกรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในตลาดทุนไทย เพื่อเพิ่มมูลค่า ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของตลาดทุนโดยรวม และสนับสนุนความเจริญทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศไทย

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในการให้คำแนะนำแก่บริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการพัฒนาแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยลำดับ ซึ่งรวมถึงการสนับสนุนให้มีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง อันเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงมีความยินดีที่ไพรัชวอเตอร์เฮาส์กรุ๊ป จำกัด 10 คำถาม-คำตอบที่น่ารู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเอกสารเผยแพร่ต่อจากแนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับที่ 2 ที่เผยแพร่เมื่อปี 2547 และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และองค์กรต่างๆ ในการนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมต่อไป



(นางภัทริยา เบญจพลชัย)  
กรรมการและผู้จัดการ  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กุมภาพันธ์ 2550

## คำนำ

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้รับการแต่งตั้งให้จาก The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ฉบับสากล ซึ่งได้รับการเผยแพร่ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 กรอบการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

ในประเทศไทย แนวความคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับ ความสนใจจากหน่วยงานกำกับดูแลและบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ด้วยเหตุนี้ ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สจึงจัดทำหนังสือแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำนวน 2 เล่ม โดยเผยแพร่แล้วในปี พ.ศ. 2546 และ พ.ศ. 2547 เพื่อช่วยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและแนวทางเบื้องต้นในการนำไปปฏิบัติโดยเอกสารเผยแพร่ที่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2547 ได้ดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ฉบับสากล

ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้เริ่มนำกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และพบคำถามที่หลากหลายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สายงานการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance, Risk Management and Compliance) ของไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จึงได้จัดทำหนังสือ 10 คำถาม-คำตอบที่น่ารู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบคำถามที่พบบ่อยในภาคปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือฉบับนี้จะมีส่วนสำคัญในการช่วยผู้บริหารที่ต้องการนำการบริหารความเสี่ยงมาพัฒนาองค์กร และสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการและมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าขององค์กรอย่างแท้จริง

หากท่านต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่าน กรุณาติดต่อได้ที่

คุณวารุณี ปรีดานนท์	0-2344-1282	varunee.pridanonda@th.pwc.com
คุณมาเรียส กุนเนก	0-2344-1025	marius.kunneke@th.pwc.com
คุณปาริสา ภักดูรงค์	0-2344-1051	parisa.phakdurong@th.pwc.com
คุณเทวี ตันติมงคลสุข	0-2344-1043	thevi.tantimongkolsuk@th.pwc.com
คุณศุภวุฒิ วรุตบางกูร	0-2344-1069	suppavut.varutbangkul@th.pwc.com
คุณรักนุช โอภาสเลิศ	0-2344-1039	ruknut.ogazlert@th.pwc.com

# สารบัญ

1. ความหมายและองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)	1
2. บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	2
3. งานของผู้ตรวจสอบภายในในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite and Risk Tolerance)	6
5. การวัดค่าความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Measurement)	7
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)	8
7. การใช้การบริหารความเสี่ยงในกระบวนการตัดสินใจ	9
8. การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ	10
9. การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management)	11
10. การบริหารความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk Management)	13



# 1. ความหมายและองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

## 1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

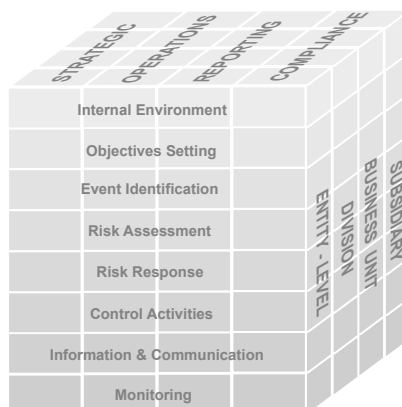
ทุกองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจที่อาจบั่นทอนหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเรียกว่า “ความเสี่ยง” ส่วนเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งส่งผลในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เรียกว่า “โอกาส”

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อช่วยองค์กรในการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และหาวิธีการตอบสนองเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงเหล่านั้นโดยการจัดให้มีการควบคุมภายใน หรือให้ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรไม่จำกัดขนาดหรือระยะเวลาที่องค์กรดำเนินการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับนั้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจต่อมูลค่าของกิจการ

การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นการดำเนินการที่เกิดขึ้นครั้งหนึ่งแล้วสิ้นสุดไป แต่เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับควรประเมินความเสี่ยงและนำมาพิจารณาในระดับภาพรวมขององค์กร การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในงานประจำวันจะช่วยให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างทันท่วงที และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## 1.2 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางสากลที่เรียกว่า COSO Enterprise Risk Management ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล ซึ่งสามารถศึกษาข้อมูลสรุปได้จากหนังสือแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ไพรซ์วอเตอร์เฮ้าส์คูเปอร์สจัดทำในปี พ.ศ. 2547



อ้างอิง: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร  
Committee of Sponsoring Organizations  
of the Treadway Commission

## 2. บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

### 2.1 การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักดังนี้

- **ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงบริหารจัดการความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ทำหน้าที่นี้คือ คณะกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่าผู้บริหารและพนักงาน
- **ผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลและสนับสนุนด้านเทคนิคและกระบวนการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่นำเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติภายในบริษัท ให้การสนับสนุนในการอบรม รวบรวม ติดตามความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้ทำหน้าที่นี้คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
- **ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบริหารความเสี่ยงของบริษัทมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากมีข้อควรปรับปรุงผู้สอบทานควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาและดำเนินการต่อไป ผู้ทำหน้าที่นี้คือ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีความเป็นอิสระจากงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รายละเอียดของงานที่ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการจะกล่าวในหัวข้อที่ 3 ต่อไป

### 2.2 บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- มีความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท และดำเนินการให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สนับสนุนให้บริษัทมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัท ไม่ได้ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยตนเอง คณะกรรมการบริษัทสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลแทนได้ โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องรายงานความเสี่ยงสำคัญขององค์กร การจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการจัดการความเสี่ยง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการบริษัททราบ

อีกแนวทางหนึ่งคณะกรรมการบริษัทมอบหมายหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้กับ คณะกรรมการตรวจสอบ จากนั้นติดตามผลและข้อมูลต่างๆ จากคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สำคัญอื่น โดยเฉพาะการสอบทานความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ของรายงานทางการเงินขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจมอบหมายความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรควรพิจารณาอย่างรอบคอบ บางองค์กรอาจจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและบริหาร ความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงชื่อคณะกรรมการและ ขยายขอบเขตความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนสำหรับ ความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 2.3 บทบาท และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- สอบทานและนำเสนอแผนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้แก่คณะกรรมการ บริษัทเพื่ออนุมัติ
- กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม
- นำเสนอความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัท รวมถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในเพื่อการ จัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญให้แก่คณะกรรมการบริษัท
- ให้คำแนะนำกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และพิจารณาแก้ไขข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบ การบริหารความเสี่ยง

### 2.4 บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบ การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของธุรกิจและสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการ จัดการความเสี่ยงดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.5 บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ดำเนินการให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบควบคุมภายในที่ดีและมีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
- สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.6 บทบาท และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

- จัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง โครงสร้าง กระบวนการ และปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการสนับสนุนบริหารความเสี่ยง
- จัดทำแผนการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในองค์กร
- ศึกษาและติดตามความก้าวหน้าของแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรตามความเหมาะสม
- ให้ความรู้และความเข้าใจเพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยจัดให้มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
- ประสานงานและติดตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
- พัฒนา ติดตาม ปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร และรายงานข้อมูลความเสี่ยงและความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อบริษัท

### 3. งานของผู้ตรวจสอบภายในในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.1 บทบาท และความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อการบริหารความเสี่ยง

งานหลักที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติคือ การทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีบทบาทดังนี้

- ดำเนินการให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการออกแบบและการนำไปใช้
- ดำเนินการให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ดำเนินการให้มั่นใจว่าการประเมินความเสี่ยงมีความน่าเชื่อถือและการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบและนโยบายที่กำหนดไว้

#### 3.2 บทบาท และความรับผิดชอบที่หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินการได้อย่างมีข้อจำกัด

บทบาท และความรับผิดชอบที่หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการได้มีหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามต้องมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างบทบาทดังกล่าวมีดังนี้

- เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการและกำหนดแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง
- เป็นผู้ประสานงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการในการตอบสนองความเสี่ยง
- รวบรวมรายงานความเสี่ยง

#### 3.3 บทบาท และความรับผิดชอบที่ไม่ควรอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

บทบาท และความรับผิดชอบบางอย่างไม่ควรให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ ความรับผิดชอบในการจัดการกับการบริหารความเสี่ยงโดยตรง เนื่องจากหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องทำหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ตัวอย่างบทบาทที่ไม่ควรเข้าไปมีส่วนร่วมคือ

- กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ตัดสินใจในการตอบสนองความเสี่ยง
- เป็นผู้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแทนผู้บริหาร
- เป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite and Risk Tolerance)

### 4.1 ความหมายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ ระดับหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารยอมรับได้ในดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทสามารถแสดงได้ทั้งเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณหรือทั้งสองรูปแบบรวมกัน

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือ ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดเดียวกันกับการวัดวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 25 ภายใน 2 ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดไว้ที่อัตราร้อยละ 23-28 โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้เนื้อถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การดำเนินธุรกิจภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะทำให้องค์กรมั่นใจต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

### 4.2 วิธีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Wide Risk Management - Integrated Framework) ซึ่งได้จัดทำในปี พ.ศ. 2547 โดย The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ตัวอย่างคำถามที่ช่วยองค์กรในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังนี้

- ความเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้และไม่สามารถยอมรับได้
- องค์กรเห็นด้วยกับจำนวนหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรในแต่ละหน่วยธุรกิจหรือไม่
- ระดับความเสี่ยงใดที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับสำหรับการริเริ่มงานหรือธุรกิจใหม่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่องค์กรต้องการ
- องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่ได้หรือไม่ ด้วยระดับผลตอบแทนที่ต้องการเท่าไร
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทธุรกิจเดียวกันมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
- เงินทุนหรือรายได้ระดับใดที่องค์กรสามารถยอมให้สูญเสียได้ ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ต้องการ
- มีความเสี่ยงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้หรือไม่ เช่น ความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย
- องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกันได้อย่างไร เช่น ความเสี่ยงที่ทำให้กำไรสุทธิต่ำลง แต่องค์กรได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น

## 5. การวัดค่าความเสี่ยงเชิงปริมาณ

### (Quantitative Risk Measurement)

#### 5.1 สถานการณ์ที่องค์กรควรใช้การวัดค่าความเสี่ยงเชิงปริมาณ

ในระยะแรกของการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการวัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจง่าย ประหยัดเวลาและต้นทุน และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับความเสี่ยงที่ยากต่อการวัดเชิงปริมาณหรือความเสี่ยงที่หาข้อมูลประกอบการวัดเชิงปริมาณได้ยากหรือไม่คุ้มกับต้นทุนในการดำเนินการ

ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่ให้ผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงมากขึ้นควรนำการวัดค่าความเสี่ยงเชิงปริมาณมาใช้ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากกว่าการวัดเชิงคุณภาพ การวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณอาจต้องอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาประกอบการประเมิน เหตุการณ์ที่ผู้บริหารควรใช้พิจารณาความจำเป็นในการดำเนินการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณมีดังนี้

- ต้องการวัดระดับความเสี่ยงให้ชัดเจนมากขึ้น
- ต้องการข้อมูลที่ถูกต้องมากขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยเฉพาะในแผนงานการลงทุนขนาดใหญ่
- ต้องการข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้นหรือสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการยอมรับความเสี่ยงมากขึ้น และกำหนดแนวทางการจัดการ ได้เหมาะสมมากขึ้น
- ต้องการวัดต้นทุน หรือประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง
- ต้องการพิจารณาความสมเหตุสมผลในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ต้องการกำหนดเงินทุนตามฐานความเสี่ยง เช่น ในธุรกิจธนาคารต้องสำรองเงินกองทุนตามมาตรฐานที่กำหนดโดย Basel Committee on Banking Supervision

#### 5.2 การนำวิธีการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณไปใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร

ในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่นำการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณไปใช้ในการปฏิบัติงานดังตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

หน่วยงาน/งาน	วิธีการ
เจ้าหน้าที่การเงิน	• วัดความผันผวนของผลตอบแทนจากการลงทุน (Value at Risk)
การวางแผนระดับองค์กร	• วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงแบบ “What if” และการวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning)
การศึกษาความเป็นไปได้	• วิเคราะห์ทางเลือกที่อาจเกิดขึ้น (Option Analysis)
การออกแบบเชิงวิศวกรรม	• วัดความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ฝ่ายสินเชื่อของธนาคาร	• การวัดค่าความเสี่ยงตามการคาดคะเนการผิดนัดชำระที่อาจเกิดในอนาคต
ผู้รับประกัน	• วัดมูลค่าความเสี่ยงจากผลของเบี้ยประกัน โอกาสเกิดการเรียกร้องเงิน ประกัน
สิ่งแวดล้อม	• วางข้อกำหนดเกี่ยวกับการปล่อยสารพิษ
การตัดสินใจ	• วิเคราะห์ความเสี่ยงในการเลิกลงทุนการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์

## 6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

### (Key Risk Indicator : KRI)

#### 6.1 ความหมายของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator หรือ KRI) คือ เครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เช่น จำนวนการแก้ไขรายการในบริษัทหลักทรัพย์อาจใกล้เคียงกับจำนวนรายการซื้อขายทั้งหมดของบริษัท ในตัวอย่างนี้อาจถือว่ารายได้ของบริษัทเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักได้ เนื่องจากรายได้มากขึ้น จำนวนรายการซื้อขายหลักทรัพย์ก็เพิ่มตาม และความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาดหรือความสูญเสียก็อาจมากขึ้นด้วย

#### 6.2 ประโยชน์ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ดีจะสามารถชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงได้แม่นยำมากขึ้น และช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านการปฏิบัติงาน และการเงินซึ่งสามารถนำไปใช้ สนับสนุนการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณได้ การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักทำให้มีสัญญาณเตือนปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์กร สามารถรับรู้และจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์ และสนับสนุนกิจกรรมการควบคุมภายในด้วย

#### 6.3 ตัวอย่างของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักต้องสามารถใช้ระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ เพื่อใช้ในการติดตามแนวโน้มการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความเสี่ยง ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักมีดังนี้

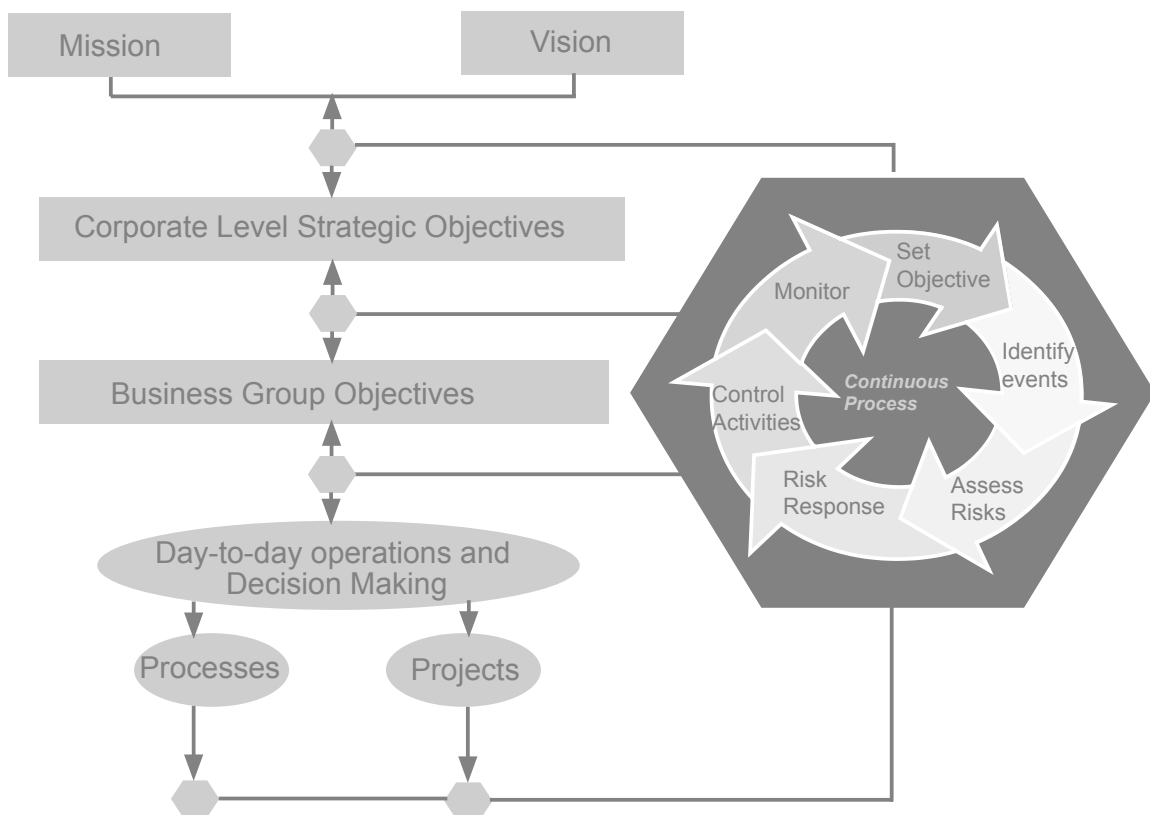
ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก
ความผันผวนของรายได้	<ul style="list-style-type: none"><li>อัตราความพึงพอใจของลูกค้า</li><li>อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า</li><li>ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน</li></ul>
ผลิตสินค้าไม่ทันตามแผน	<ul style="list-style-type: none"><li>ระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบล่าช้า</li><li>อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลา</li><li>จำนวนของเสีย</li></ul>
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"><li>อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน</li><li>จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม</li></ul>



## 7. การใช้การบริหารความเสี่ยงในกระบวนการตัดสินใจ

### 7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนทางกลยุทธ์

ผลการสำรวจความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2547 พบว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ร้อยละ 75 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างสูงของคณะกรรมการบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงจะเป็นประโยชน์เป็นอย่างมากถ้าได้รับการเชื่อมโยงอย่างเหมาะสมกับกระบวนการวางแผนทางกลยุทธ์และการตัดสินใจขององค์กร ดังในรูปข้างล่างนี้



การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหาร แต่เป็นการเสนอให้ผู้บริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นที่ไปในทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กร และให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของธุรกิจสอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ องค์กรสามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ทุกขั้นตอน เช่น ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ทำการบ่งชี้ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงไว้

นอกจากนี้ควรมีการติดตามและวัดผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทราบว่าแผนที่ได้กำหนดไว้ดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้การจัดการความเสี่ยงเป็นที่ไปในทิศทางที่ทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 8. การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ

### 8.1 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ

การบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรเป็นกระบวนการที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนในโครงการต่างๆ นั้น ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกหรือลบต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น ต้นทุนเพิ่มขึ้น โครงการล่าช้าหรือ คุณภาพงานไม่ดี กระบวนการประเมินความเสี่ยงของโครงการถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโครงการ ผู้ดำเนินการควรบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณากลยุทธ์สำหรับลดความเสี่ยงรวมถึงการติดตามความเสี่ยงตลอดโครงการ

### 8.2 ช่วงเวลาที่ควรบ่งชี้ความเสี่ยงของโครงการ

การบ่งชี้ความเสี่ยงควรทำในทุกระยะของโครงการโดยสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ระยะการริเริ่มโครงการและการวางแผนโครงการ การกำหนดความต้องการ การออกแบบ การพัฒนา การทดสอบ การดำเนินการตามโครงการ การปฏิบัติการหลังเริ่มดำเนินงาน ไปจนถึงการปิดโครงการ รวมทั้งควรติดตามความเสี่ยงระหว่างการดำเนินการโครงการด้วย การบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงนี้ช่วยผู้บริหารเข้าใจถึงขอบเขตของความเสี่ยง และสามารถประเมินผลกระทบที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ

### 8.3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ

การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการประกอบด้วย การบ่งชี้ วิเคราะห์ กำหนด แผนปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยง ดำเนินการตามแผน และติดตามความเสี่ยง ประเด็นที่สำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการคือ ต้นทุน เวลา และคุณภาพงาน นอกจากนี้ความเสี่ยงอื่นๆ ของโครงการควรได้รับการพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมด้วยการติดตาม และการควบคุมความเสี่ยงช่วยเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จของโครงการ แผนงานที่สามารถนำไปใช้ในการควบคุมและติดตามความเสี่ยงประกอบด้วย 6 แผนงานดังนี้

- **แผนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Workaround Plan)** คือแผนการที่มีไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสำหรับตอบสนองความเสี่ยงที่ไม่ได้บ่งชี้ไว้ หรือความเสี่ยงที่ไม่คาดคิดมาก่อน
- **แผนการดำเนินการเพื่อแก้ไข (Corrective Actions)** คือแนวทางการปฏิบัติเพื่อทำให้โครงการ กลับเข้าสู่การดำเนินตามแผนงานของโครงการ
- **การขอเปลี่ยนแปลงการใช้แผน (Change Request)** คือขั้นตอนการขอเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานในโครงการ
- **การปรับปรุงแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Plan Updates)** คือการบันทึกการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุงในระหว่างโครงการ
- **ฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Database)** คือระบบฐานข้อมูลสำหรับบันทึกความเสี่ยงที่ได้บ่งชี้ แผนตอบสนองความเสี่ยง และผลที่เกิดจากความเสี่ยง ผู้จัดการโครงการอื่นสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้พิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินโครงการในอนาคต
- **การปรับปรุงรายการตรวจสอบ (Checklist updates)** คือแนวทางการปรับปรุงรายการตรวจสอบของความเสี่ยงที่ได้บ่งชี้ไว้

## 9. การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management)

### 9.1 ความหมายของการทุจริต

การทุจริตมีขอบเขตรวมถึงการกระทำต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามระเบียบและผิดกฎหมายในลักษณะที่เจตนา หลอกลวงหรือบิดเบือนความจริง เป็นการกระทำที่บุคคลตระหนักว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เชื่อว่าเป็น การกระทำที่เหมาะสม การทุจริตกระทำจากบุคคลที่รู้ว่าการกระทำนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่บุคคล องค์กร หรือบุคคลอื่นที่ไม่มีสิทธิจะได้รับผลประโยชน์นั้น และสามารถกระทำได้โดยบุคคลที่อยู่ภายใน หรือภายนอกองค์กร

### 9.2 สาเหตุของการทุจริต

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต
โอกาส (opportunity)	<ul style="list-style-type: none"><li>การออกแบบการควบคุมไม่ดีหรือไม่มีการควบคุม</li><li>บุคคลผู้มีอำนาจละเมิด (override) การควบคุมที่กำหนดไว้</li><li>การควบคุมได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมแต่ไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ</li></ul>
แรงจูงใจ (motive)	<ul style="list-style-type: none"><li>การตอบสนองความต้องการ เช่น ความโลภ</li><li>การใช้อำนาจเพื่อให้ครอบครัว เพื่อนหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือ</li><li>แรงกดดันจากครอบครัวหรือบุคคลอื่น</li></ul>
เหตุผล (rationalisation)	<ul style="list-style-type: none"><li>การกระทำนั้นถือเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้</li></ul>

### 9.3 ประเภทของการทุจริต

The Association of Certified Fraud Examiners แบ่งการทุจริตในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประเภทหลักคือ

- การใช้สินทรัพย์ขององค์กรในทางมิชอบ เช่น การขโมยเงิน สินค้า หรือการลักลอบใช้สินทรัพย์ขององค์กร
- การประพฤติมิชอบ (Corruption) เช่น การให้สินบน การให้เงินสินน้ำใจที่ผิดกฎหมายและความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- การทุจริตรายการทางการเงิน เช่น การตกแต่งรายได้ การฉ้อโกงสินทรัพย์ การเปิดเผยข้อมูลโดยทุจริต

### 9.4 ความหมายของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต คือ การระบุแนวโน้ม โอกาสเกิด ป้องกัน ชัดขวาง ค้นหา ตรวจสอบ และแก้ไขเพื่อลดโอกาสการทุจริตและการปกปิดการกระทำผิดต่างๆ รวมถึงนำกฎ ระเบียบที่จำเป็นมาใช้ และปรับปรุงกระบวนการเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในการควบคุม

## 9.5 องค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

- **สภาพแวดล้อมในการควบคุม** : สภาพแวดล้อมในการควบคุมไม่ใช่เพียงนามธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร ปรัชญาการบริหาร และรูปแบบในการทำงาน แต่รวมถึงการแสดงออกที่เป็นรูปธรรมด้วย เช่น แนวทางที่ผู้บริหารมอบอำนาจและหน้าที่ต่างๆ การจัดการและพัฒนาองค์กรให้กับพนักงาน
- **การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต** : ควรพิจารณาถึงวิธีการทุจริตหรือประพฤตินิষอบที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร โอกาสที่ผู้บริหารจะละเมิดการควบคุมภายในที่กำหนดไว้หรือการดำเนินการที่อาจจะละเว้นการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่
- **กิจกรรมการควบคุม** : เป็นการกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อบ่งชี้ ป้องกัน และลดกรณีการรายงานการทุจริตหรือการใช้สินทรัพย์ขององค์กรในทางมิชอบ
- **ข้อมูลและการสื่อสาร** : การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความมั่นใจในความสำเร็จของนโยบายและโครงการป้องกันการทุจริต โดยต้องมีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- **การติดตามผล** : โปรแกรมป้องกันการทุจริตและการควบคุมต้องนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและมีการประเมินประสิทธิภาพเป็นระยะๆ

## 9.6 บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

ในอดีตหน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่จัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตในเชิงรับ โดยดำเนินการตรวจสอบงานที่ถูกกล่าวหาว่าทุจริต ในปัจจุบันนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในควรมีบทบาทในเชิงรุกเพื่อป้องกันและค้นหาแนวโน้มที่อาจเกิดการทุจริต ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจึงควรมีความรู้และประสบการณ์ดังต่อไปนี้

- การทุจริตในองค์กรและความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
- โครงการและการควบคุมที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การสอบทานวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันและค้นหากิจกรรมที่มีการทุจริต

## 9.7 บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการกำกับดูแลเรื่องต่างๆ ดังนี้

- โครงการป้องกันการทุจริตของผู้บริหาร
- การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต
- กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริต
- การติดตามและการตรวจสอบการทุจริต
- การตรวจสอบการทุจริตที่ถูกกล่าวหาหรือที่สงสัย
- การแก้ไขหรือลดความเสี่ยงหายอันเนื่องมาจากการทุจริต

# 10. การบริหารความเสี่ยงด้านการเมือง

## (Political Risk Management)

### 10.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านการเมือง

องค์กรต่างๆ ต้องการขยายกิจการไปในระดับสากลด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ กันไป เช่น ลดต้นทุน การผลิตสินค้าขยายโอกาสทางธุรกิจ หรือการเข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือวัตถุดิบ ในการดำเนินการดังกล่าวองค์กรเหล่านั้นต้องเข้าไปลงทุนในต่างประเทศ และพบว่าการเมืองในประเทศที่เข้าไปลงทุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นและสร้างความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจให้มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการวิธีการที่ดีในการจัดการความเสี่ยงด้านการเมือง

### 10.2 ความหมายของความเสี่ยงด้านการเมือง

ความเสี่ยงด้านการเมือง คือ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองใดๆ ที่ทำให้เกิดความผันผวนของมูลค่าทางเศรษฐกิจและผลลัพธ์ที่คาดหวังซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 10.3 หลักการในการบริหารความเสี่ยงด้านการเมือง

ความเสี่ยงด้านการเมืองได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่นอกเหนือการควบคุมและไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงนี้ได้ อย่างไรก็ตามไพร์ซวอเตอร์เฮาส์เพอร์สเชื่อว่าความเสี่ยงด้านการเมืองสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการเมืองอย่างเป็นระบบเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ หลักการในการบริหารความเสี่ยงด้านการเมืองประกอบด้วย

- **การบริหารความเสี่ยงด้านการเมืองควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง** โดยผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความเสี่ยงด้านการเมืองซึ่งสามารถก่อให้เกิดความเสียหายหรือเพิ่มโอกาสได้ และยอมรับหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยง กำหนดแนวทางการดำเนินการ และประเมินปัจจัยความเสี่ยง
- **การจัดการความเสี่ยงด้านการเมืองที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน** องค์กรหลายแห่งบริหารความเสี่ยงด้านการเมืองเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจได้ นอกจากนี้ที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการเมืองที่มีผลกระทบในเชิงลบแล้วจะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานะทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย
- **การประเมินความเสี่ยงด้านการเมืองทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเหมาะสม** ในการจัดสรรเงินลงทุน การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านการเมืองและด้านอื่นๆ นอกจากผลตอบแทนที่จะได้รับจากเงินลงทุนเพื่อให้การตัดสินใจดังกล่าวมีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- **การประเมินความเสี่ยงก่อนการดำเนินงาน** องค์กรควรมีกรอบการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงโดยรวมเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ ประเมินผลกระทบซึ่งจะช่วยในการจัดทำแผนจัดการลดความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นช่วงเวลาวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
- **การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเป็นการคุ้มครองเงินลงทุน** ผู้บริหารควรประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านการเมืองเมื่อต้องการตัดสินใจลงทุน รวมถึงต้องมีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลความเสี่ยงนี้เพื่อประกอบพิจารณาการจัดการเงินลงทุนอย่างเหมาะสม

## บรรณานุกรม

- *Principles of Good Corporate Governance & Best Practice Recommendations: Guidance in relation to Principle 7: "Recognise and Manage Risk"*. Australia : ASX Corporate Governance Council, 2003
- *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New York : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2004
- *Research Position Statement: The Role of Internal Auditing in Enterprise - wide Risk Management*. Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd and The Institute of Internal Auditors, 2004
- *Foundation Audit Committee Effectiveness – What Work Best*. The Institute of Internal Auditors, 2005
- *OECD Principles of Corporate Governance*. France : Organisation for Economic Cooperation and Development, 2004
- *Integrating Political Risk into Enterprise Risks*. PricewaterhouseCoopers and Eurasia Group, 2006
- *Embedding risk management into the DNA of the business*. PricewaterhouseCoopers, 2004
- *7<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey - Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness*. PricewaterhouseCoopers, 2003

[www.pwc.com/th](http://www.pwc.com/th)

ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส  
ชั้น 15 อาคารบางกอกซิตี ทาวเวอร์

179/74-80 ถนนสาทรใต้

เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 66 (0) 2286-9999, 2344-1000

โทรสาร 66 (0) 2286-4440

[www.pwc.com/th](http://www.pwc.com/th)