

คู่มือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องการมองไปในอนาคตเพื่อหาสาเหตุและป้องกันหรือบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ในหลายกรณีพบว่าปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบันสามารถป้องกันหรือบรรเทาได้ล่วงหน้าหากองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้หน่วยงานสภาวิชาชีพใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนและใช้การได้ในทางปฏิบัติแล้ว หน่วยงานควรที่จะจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตสามารถปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

คู่มือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีลักษณะที่แตกต่างจากคู่มือ (manual) ทั่วไปโดยที่มีคำอธิบายประกอบ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและความสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยงและเพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่มักพบเห็นทั่วไปในองค์กรที่เริ่มแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ยังได้มีการนิยามศัพท์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การสื่อสารในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างเดียวกันทั้งองค์กร

นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนในอนาคตที่หากเกิดขึ้นอาจก่อความเสียหายให้แก่องค์กร ความเสี่ยงมีทั้งที่เป็นเรื่องภายนอกองค์กร เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ซึ่งโดยมากเป็นสิ่งไม่อาจควบคุมได้ และที่เป็นเรื่องขององค์กรโดยตรง เช่น ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงซึ่งในบางครั้งเราสามารถลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยการบริหารจัดการที่ถูกต้อง

ในบางกรณี มีผู้นิยามความเสี่ยงให้รวมถึงความไม่แน่นอนในอนาคตแต่เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ด้วย เช่น จำนวนผู้มาใช้บริการมากกว่าที่คาดการณ์

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายอันเนื่องมาจากความเสี่ยง ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ความเสียหายในทรัพย์สิน ความล่าช้าของโครงการ ความล่าช้าในการบริการ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย หรือแม้กระทั่งชีวิต

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่สื่อให้เห็นถึงผลกระทบหรือความเสียหายและความเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุแห่งความเสียหาย ในหลายๆกรณีเหตุการณ์ความเสี่ยงจะสื่อให้พ้อทราบถึงความเสียหายว่ารุนแรงเพียงใดรวมถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อย่างคร่าวๆด้วยก็ได้

ตัวอย่างของเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ไร่นาเสียหายจากน้ำท่วมเฉียบพลัน
- เปิด Ward ไม่ได้เนื่องจากการขาดแคลนพยาบาล (“อาจ” เกิดการขาดแคลนพยาบาลในอนาคตเพราะระบบบริหารจัดการไม่ดีในวันนี้และส่งผลให้เปิด ward ไม่ได้ตามกำหนด)

ความเสี่ยงหนึ่งๆอาจเป็นต้นเหตุของผลกระทบหรือความเสียหายได้หลายอย่าง เช่น แผ่นดินไหวทำให้ตึกถล่ม ผู้คนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต ฯลฯ ในทำนองเดียวกันความเสียหายหนึ่งอาจเกิดจากความเสี่ยงมากกว่าหนึ่งชนิดก็ได้ เช่น ไร่นาเสียหายจากน้ำท่วมหรือจากฝนแล้ง เป็นต้น เพื่อสร้างความชัดเจนในการบริหารจัดการ โดยทั่วไปเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆควรมีความเสียหายและต้นเหตุ หรือความเสี่ยงเพียงชนิดเดียว แต่เมื่อกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงในลักษณะนี้ จึงเป็นไปได้ว่าในบางกรณีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงชนิดเดียว อาจเป็นการบรรเทาความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยงหลายๆเหตุการณ์ไปพร้อมๆกันก็ได้ ตัวอย่างเช่น มีการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงไว้สองเหตุการณ์ คือ การเปิด Ward ไม่ได้เนื่องจากขาดแคลนพยาบาล และคุณภาพในการดูแลผู้ป่วยลดลงเนื่องจากการขาดแคลนพยาบาล ดังนั้น การแก้ปัญหาล่วงหน้ามิให้เกิดการขาดแคลนพยาบาลย่อมเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาเรื่องเปิด Ward ไม่ได้และคุณภาพในการดูแลผู้ป่วยไปพร้อมๆกัน

วงจรการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Cycle)

วงจรการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึงขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่

1. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event Identification ซึ่งมักย่อคำเป็น Risk Identification)
2. การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. การเรียงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Prioritization)
4. การบรรเทาความเสียหายและ/หรือลดโอกาสของเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Mitigation)
5. การติดตามและรายงานผล (Risk Monitoring & Reporting) ซึ่งรวมถึงการหา Key Risk Indicator (KRI) ที่สำคัญ

Risk Identification

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงานเป็นขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนที่อาจกล่าวได้ว่าสำคัญที่สุด หน่วยงานจะต้องมีความมั่นใจว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญๆของหน่วยงานจะต้องไม่ถูกกละเลยหรือถูกมองข้าม ในบางกรณี เหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานอาจถูกยกขึ้นเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงของสภาการชาติไทยก็ได้ เพราะความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อสภาการชาติไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ในองค์กรที่เริ่มงานบริหารความเสี่ยงใหม่ๆมักพบว่า การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงมักกลายเป็นการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหรือเห็นได้ชัดจนกำลังจะเกิดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งปัญหาก็คือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้ว่าการระบุปัญหาว่าเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงจะไม่อยู่นอกขอบเขตของการบริหารจัดการความเสี่ยงก็ตาม แต่หน่วยงานพึงตระหนักว่าสิ่งที่ควรมุ่งหวังจากการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การมองไปในอนาคตให้เห็นปัญหาล่วงหน้า และหาทางบรรเทาหรือป้องกันล่วงหน้าก่อนที่เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือปัญหาในอนาคตเหล่านั้นจะกลายเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และสร้างความเสียหายร้ายแรง

ในการหาและระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ไม่มีวิธีการที่แน่นอนตายตัว จึงขอเสนอช่องทางที่อาจจะช่วยในการหาเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงานได้

1. ปัญหาที่ได้เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีตและอาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดโอกาส (probability หรือ frequency หรือ likelihood) ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคตหากมีข้อมูลในอดีตเพียงพอ ประเด็นสำคัญก็คือการใช้ข้อมูลในอดีตมาคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตต้องอาศัยสมมติฐานที่ว่าโอกาสที่จะเกิดขึ้นอีกไม่แตกต่างจากอดีต

ในบางกรณีที่เคยเป็นเหตุการณ์ในอดีตแต่มีข้อมูลไม่มากพอที่จะใช้ในการคาดการณ์อนาคต เช่น การเกิดสึนามิในมหาสมุทรอินเดีย เหตุการณ์ประเภทนี้แม้โอกาสจะเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย แต่ก็สามารถสร้างความเสียหายได้มาก การคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ประเภหานี้จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ

Probability หรือความน่าจะเป็น เป็นนิยามศัพท์ที่มีความชัดเจนทางคณิตศาสตร์ หมายถึงโอกาสที่เหตุการณ์หนึ่งๆจะเกิดโดยเป็นตัวเลข ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยที่ 0 คือไม่มีโอกาสจะเกิดและ 1 คือโอกาสจะเกิดแน่นอน ความน่าจะเป็นเป็นแนวคิดที่ถูกต้องที่สุดในการหาโอกาสที่ความเสี่ยงหนึ่งจะเกิดขึ้น เพราะเป็นการมองไปข้างหน้า Frequency คือ ความถี่ที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปมักต้องใช้สถิติหรือข้อมูลในอดีตเป็นฐานในการคำนวณ ในการวิเคราะห์มักใช้สมมติฐานที่ว่าความถี่ของเหตุการณ์ที่คำนวณได้จากข้อมูลในอดีตสามารถบอกความน่าจะเป็นสำหรับเหตุการณ์ในอนาคตได้ แต่ก็อาจไม่จริงเสมอไป ส่วนในการใช้ Likelihood นั้น ผู้วิเคราะห์มักจะบอกความน่าจะเป็นแต่ไม่จำกัดเป็นตัวเลขระหว่าง 0 – 1 เรามักเห็นการใช้คำว่า Likelihood ในกรณีที่เป็นการคาดคะเนที่ใช้ความเห็น (subjective) ของผู้ประเมินหรือผู้วิเคราะห์ ในคู่มือนี้จะไม่มีกำหนดชัดเจนในการแยกใช้คำศัพท์ทั้งสาม)

2. การวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน โดยเฉพาะจุดอ่อน (Weakness) หรือปัจจัยคุกคามภายนอก (Threats) อาจเป็นแหล่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
3. การมองภาพเหตุการณ์ในอนาคตซึ่งแตกต่างจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิด ในการวิเคราะห์แบบ scenario-based analysis เมื่อได้เหตุการณ์ที่เป็น base-case scenario หรือเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้ว มักจะมีการคาดการณ์เหตุการณ์อื่นๆที่นอกเหนือไปจาก base-case scenario ด้วยเสมอ ซึ่งมักจะทำให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงได้ วิธีการวิเคราะห์แบบนี้พบเห็นได้เสมอในการคาดการณ์รายได้ หรือจำนวนผู้ใช้บริการ แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้กับเรื่องอื่นๆได้ด้วยเช่นกัน

4. ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ มีสองประเด็นใหญ่ที่ผู้วิเคราะห์ควรให้ความสนใจ คือ ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการไม่สำเร็จ (ทำโครงการไม่สำเร็จหรือล่าช้าจนเสียการ) และความเสี่ยงที่โครงการจะไม่ให้ผลลัพธ์ตามที่คาดไว้ (ทำโครงการสำเร็จแต่โครงการไม่ตอบโจทย์) ยกตัวอย่าง สมมติว่าหน่วยงานด้านอาสาสมัครมีแนวคิดสร้าง website เพื่อระดมอาสาสมัคร การสร้าง website ไม่สำเร็จเพราะขาดทรัพยากร หรือการบริหารจัดการที่ไม่พร้อมเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงประเภทแรก ส่วนการที่มีผู้สมัครเข้ามาเป็นอาสาสมัครผ่าน website น้อยกว่าที่คาดเป็นความเสียหายเพราะโครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์
5. Flow Chart ของกระบวนการทำงานเป็นแหล่งที่จะช่วยหา หรือระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน (operational risk) ได้เป็นอย่างดี หากได้มีการพิจารณาประกอบการทำงานในภาพจริง กล่าวคือ Flow Chart จะแสดงกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ส่วนประสบการณ์จากการได้เห็น การทำงานในภาพจริงจะบอกชนิดของความเสี่ยงได้ เมื่อพิจารณาประกอบกัน Flow Chart ที่ดี และ ภาพจากการทำงานจริงจะช่วยชี้ หรือระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้อย่างค่อนข้าง ครบถ้วน
6. คำถามประเภท “What if” หรือ “สมมติว่า...เกิดขึ้น” อาจช่วยให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงชนิดที่ไม่เคยคิดถึงมาก่อนก็ได้ เป็นการถามนอกรอบที่บางครั้งมีประโยชน์มาก เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุได้ โดยการคิดนอกรอบอาจมีความสำคัญที่ควรวิเคราะห์ต่อหรือไม่ก็ได้ เป็นเรื่องที่หน่วยงานต้องพิจารณาเอง อย่างไรก็ตามคำถามประเภท “What if” เช่นนี้เป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์ความเสี่ยงควรถามตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นว่าความเสี่ยงที่อาจมองเห็นได้ยากจะไม่ตกหลุดไป

Risk Assessment

ถึงแม้ว่าการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในวงจรการบริหารความเสี่ยง แต่การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งความเสียหายและโอกาสที่จะเกิดเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความหมายในทางปฏิบัติ กล่าวคือหากผู้ประเมินไม่มีความมั่นใจในการประเมินความเสียหายหรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงก็จะมีประโยชน์ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง สาเหตุหลักมักเกิดจากความล้มเหลวในขั้นประเมินความเสี่ยงนี้

การประเมินความเสี่ยงในบางกรณีก็จำเป็นต้องใช้ความเห็นของผู้ประเมิน แต่ก็ควรเป็นความเห็นที่มีข้อมูลรองรับพอสมควร ในทางตรงข้าม การประเมินความเสียหายหรือโอกาสที่เกิดจากความเห็นหรือความรู้สึกของคนหนึ่งมักจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์กร และทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ

ในการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยง หน่วยงานพึงยึดถือหลักดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการประเมินด้วยความคิดหรือความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งให้มากที่สุด
2. ควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการประเมิน ทั้งความเสียหายและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย
3. ควรพยายามตีค่าความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในหน่วยของเงิน และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายเป็นความน่าจะเป็น (probability) เพื่อประโยชน์ในการประเมินความคุ้มค่าจากการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องใช้งบประมาณสูงในการบริหารจัดการ

ในการใช้ Risk Heat Map สมมติว่าได้มีการกำหนดสเกลของความเสียหายตั้งแต่ 0 – 5 ตัวเลขสูงสุดคือ 5 ควรจะสะท้อนความเสียหายสูงสุด (ซึ่งอาจมีหน่วยนับเป็นจำนวนเงิน) ที่หน่วยงานเผชิญอยู่

4. ถ้าเป็นกรณีที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การปรับกระบวนการทำงานก็เป็นการเพียงพอในการบรรเทาผลกระทบ หรือลดโอกาสของเหตุการณ์ความเสี่ยง หน่วยงานก็ควรพิจารณาดำเนินการได้เลย ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการประเมินความเสี่ยง หรือจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่อย่างใด
5. สำหรับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบกับหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ และต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการ หน่วยงานควรทำการประเมินผลกระทบและโอกาสอย่างมีหลักการ หลีกเลี่ยงความเห็นของคนๆเดียว (subjective assessment) ในกรณีที่ต้องใช้ความเห็นของผู้ประเมิน ควรเป็นความเห็นของกลุ่มคนในหน่วยงานที่มีความเข้าใจในเหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นอย่างดี และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานด้วย พร้อมการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรรายนาม (กลุ่ม) ผู้ประเมินและเหตุผลที่ใช้ประกอบการประเมินอย่างละเอียด วิธีนี้จะทำให้การประเมินเป็นที่ยอมรับได้มากกว่า ส่วนกรณีที่เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานก็อาจจำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการประเมินก็ได้

เมื่อได้ทำการบรรเทาผลกระทบหรือโอกาสของการเกิดความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานพึงใช้วิธีการเดียวกันและ (กลุ่ม) ผู้ประเมินเดียวกันในการติดตามและประเมินการเปลี่ยนแปลงของผลกระทบ หรือโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ความเสี่ยงเพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

6. ควรแยกเหตุการณ์ความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การเงิน และการปฏิบัติการ เพื่อช่วยให้การกำหนดสเกลของความเสียหาย และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงบน Risk Heat Map ทั้งสามประเภททำได้ง่ายขึ้นและเป็นอิสระต่อกัน

Risk Prioritization

เมื่อได้มีการประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งความเสียหายและโอกาสที่จะเกิดแล้ว กระบวนการขั้นต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สมควรได้รับการบริหารจัดการ ในทางปฏิบัติมีข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะดังนี้

1. ในการใช้ Risk Heat Map โดยทั่วไป ผู้ประเมินจะใช้ผลคูณของผลกระทบหรือความเสียหายกับโอกาสที่จะเกิดเป็นคะแนนในการเรียงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยง การใช้ผลคูณดังกล่าวเป็นการสะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับค่าที่คาดหวัง (expected value) ค่าถามที่มักเกิดขึ้นในทางปฏิบัติคือ เหตุการณ์ความเสี่ยงสองเหตุการณ์ที่มีคะแนนเท่ากัน แต่ผลกระทบและโอกาสต่างกัน ควรจะมีลำดับความสำคัญเท่ากันหรือไม่ คำตอบคือไม่จำเป็นขึ้นกับหน่วยงานจะพิจารณา แต่ก็มีข้อเสนอแนะว่าในกรณีเช่นนี้ หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยแต่อาจสร้างความเสียหายได้มาก
2. เหตุการณ์ความเสี่ยงบน Risk Heat Map ที่อยู่ในเขตอันตราย (สีแดง) มักเป็นปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือเห็นแน่ชัดว่ากำลังจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องแก้ไขโดยด่วน
3. ควรเรียงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยแยกเป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์ การเงิน และปฏิบัติการ โดยปกติหน่วยงานมักไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยงข้ามประเภท นอกจากจะมีปัญหาเรื่องงบประมาณที่จำกัดจริงๆ

Risk Mitigation

การบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การบรรเทา หรือลดผลกระทบและ/หรือโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง มิใช่เป็นการกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปซึ่งเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ หน่วยงานจำเป็นต้องเผชิญความเสี่ยงในการปฏิบัติการอยู่แล้วโดยปกติ วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงก็คือการทำให้โอกาสหรือความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารจัดการนั้นควรจะต้องคุ้มค่ากับการบรรเทาผลกระทบดังกล่าว

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงอาจทำได้ทั้งการลด หรือบรรเทาความเสียหายที่คาดไว้ และลดโอกาสแห่งการเกิดความเสียหายนั้น แต่ในกรณีที่ความเสี่ยงมาจากปัจจัยภายนอกล้วนๆ โอกาสแห่งการเกิดความเสียหายย่อมอยู่เหนือการควบคุมของหน่วยงาน เช่น ภัยธรรมชาติ หรือการจลาจล เป็นต้น ในกรณีเช่นนั้น สิ่งที่ทำได้คือการพยายามลดผลกระทบ หรือความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงเท่านั้น
2. ข้อพึงระวังในการวัดผลการบรรเทาความเสียหาย หรือลดโอกาสของเหตุการณ์ความเสี่ยงก็คือ หากก่อนบริหารจัดการ การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงทำโดยการใช้ความเห็นล้วนๆ (subjective) การวัดประสิทธิผลหลังการบริหารจัดการก็ใช้ความเห็นเช่นกัน ดังนั้น เพื่อให้การประเมินทั้งก่อนและหลังการบริหารจัดการมีความน่าเชื่อถือ หน่วยงานพึงสังเกตและปฏิบัติตามข้อ 5 ในหัวข้อประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

ในบางกรณี การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงมีข้อมูลจริงประกอบ เช่น สถิติอุบัติเหตุ ในการปฏิบัติงาน วิธีนี้จะได้ผลที่น่าเชื่อถือกว่า แต่โดยทั่วไปผลที่ได้จากการบริหารจัดการ ความเสี่ยงมักจะไม่ปรากฏทันที จำเป็นต้องใช้เวลาในการสังเกตและเก็บข้อมูล ดังนั้นผู้ประเมิน จึงยังไม่สามารถบอกได้ทันทีว่าโอกาสหรือความเสียหายจะลดลงเท่าไรบน Risk Heat Map

3. หากการบรรเทาผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง และการลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ทำ ไม่ได้ในทางปฏิบัติ ทางเลือกสุดท้ายก็คือการเตรียมแผนรองรับ (contingency plan) เช่น การย้ายถิ่นฐานของชุมชนที่อยู่ในเขตเสี่ยงต่อภัยพิบัติไปยังที่ที่ปลอดภัยกว่า ชาวบ้านมักไม่ ยอมรับเพราะเป็นการขัดต่อวิถีชีวิตหรือการประกอบอาชีพ ในกรณีเช่นนี้ แผนรองรับจะต้อง กล่าวถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติและกระบวนการอย่างละเอียดในการอพยพผู้คนอย่าง ทันที และสามารถนำมาใช้ได้ทันทีในกรณีเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือเมื่อมีเครื่องเตือนภัย บอกเหตุ นอกจากนี้ เพื่อให้แผนรองรับใช้งานได้จริงควรจะต้องมีการซักซ้อมแผนรองรับนี้อยู่ เรื่อยๆเพื่อเตรียมพร้อมรับเหตุการณ์จริง
4. สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ต้องใช้งบประมาณสูง ควรจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่า ในเชิงปริมาณ (benefit-cost analysis) และนี่คือสาเหตุที่จำเป็นต้องมีการประเมินเหตุการณ์ ความเสี่ยงด้วยความแม่นยำ (accuracy) ในหน่วยนับเป็นตัวเลข ซึ่งในบางกรณีต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกมาช่วยทำการประเมินด้วย

Risk Monitoring & Reporting

การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สำคัญมากเช่นเดียวกัน ในทางปฏิบัติมักพบว่า หลังจากที่ได้มีการบริหารจัดการบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว ไม่มีการติดตามผลอย่าง ต่อเนื่อง และในที่สุดทำให้เหตุการณ์ความเสี่ยงเดิมก็กลับมาเป็นประเด็นสำคัญได้อีก เช่น การลดความเสี่ยง ด้วยการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน แม้จะมีการแก้ไขระเบียบหรือคู่มือการทำงานแล้ว แต่หากไม่มีการติดตาม อยู่เสมอว่ากระบวนการทำงานใหม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง เหตุการณ์ความเสี่ยงเดิมก็อาจเกิดซ้ำได้อีก เป็นต้น

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้จัดทำ Risk Templates เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานได้ ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. แบบรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงและการประเมินผลกระทบ
2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
3. แบบติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. ดัชนีวัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator)

รายละเอียดและคำอธิบายมีอยู่ใน Risk Templates ตัวอย่างที่แนบท้ายเอกสารนี้ สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ได้วาง Risk Templates ทั้ง 4 แบบฟอร์มในระบบ Intranet ของสภาอากาศไทยแล้ว เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยงของสภาอากาศไทยสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

Key Risk Indicator

Key Risk Indicator (KRI) เป็นตัวชี้บอกความเสี่ยงล่วงหน้า (early warning) ที่ทำให้เราสามารถหรือมีเวลาที่จะแก้ปัญหาได้ก่อนที่จะกลายเป็นเหตุการณ์ร้ายแรง ลักษณะทั่วไปของ KRI และการใช้ประโยชน์จะเป็นดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของ KRI จะมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญ แต่โดยทั่วไป KRI จะไม่สามารถบอกเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ 100 % หากจะกล่าวในภาษาสถิติ KRI มีสหสัมพันธ์ (correlation) กับเหตุการณ์ความเสี่ยง หากสหสัมพันธ์สูง KRI ก็จะมีความแม่นยำสูงในการเป็นตัวพยากรณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง และหากสหสัมพันธ์ต่ำ KRI นั้นก็จะไม่ค่อยเป็นที่น่าเชื่อถือในการพยากรณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ
2. ก่อนที่จะนำ KRI มาใช้ ควรต้องมีการทดสอบทางสถิติโดยใช้ข้อมูลในอดีตทดสอบความสัมพันธ์กับความเสี่ยงที่กำลังพิจารณาเพื่อให้เกิดความมั่นใจพอสมควร
3. การมองหา KRI สำหรับความเสี่ยงหนึ่งๆ ให้พยายามมองไปที่ต้นเหตุแห่งความเสี่ยง สำหรับภัยพิบัติทางธรรมชาตินั้น ปัจจุบันความก้าวหน้าทางการพยากรณ์อากาศสามารถทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดีมาก โดยนัยนี้ กล่าวได้ว่าคำพยากรณ์อากาศเป็น KRI ที่ดีในการบอกล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดจากลมพายุ หรือสภาวะร้อนจัดหรือหนาวจัด แต่ก็ยังมีภัยธรรมชาติที่มนุษย์ยังไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้อย่างน่าเชื่อถือ เช่น แผ่นดินไหวและสึนามิ เป็นต้น
4. ไม่จำเป็นต้องมี KRI สำหรับทุกความเสี่ยง เพราะบ่อยครั้งพบว่าไม่สามารถหา KRI ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่กำลังพิจารณาอยู่ได้ แต่ถ้ามี KRI ก็ย่อมดีกว่าโดยเฉพาะในความเสี่ยงที่สำคัญที่สามารถสร้างความเสียหายได้มาก
5. ถ้าสามารถหา KRI ที่เป็นที่น่าเชื่อถือได้ ก็ควรติดตามการเปลี่ยนแปลงของ KRI อยู่เสมอ เพื่อติดตามโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งก่อนและหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง (mitigation)
6. KRI ต่างจาก KPI (Key Performance Indicator) คือเป้าที่หน่วยงานต้องการทำให้สำเร็จ แต่ KRI ที่ดีจะบอกล่วงหน้าได้ว่า KPI จะเข้าหรือไม่เข้าเป้าที่วางไว้ ตัวอย่างที่มักพบเห็นคือการไม่บรรลุ KPI ในช่วงครึ่งแรกของปีถูกใช้เป็น KRI ที่บอกเหตุล่วงหน้าว่า KPI ทั้งปีจะพลาดเป้า จะเห็นได้ว่าการกำหนด KRI เช่นนี้ไม่มีประโยชน์ เพราะเป็นแต่เพียงการบอกว่า KPI ครึ่งปีได้พลาดเป้าแล้วโดยที่ไม่ได้บอกสาเหตุหรือชี้ให้เห็นว่าจะทำให้สถานการณ์ดีขึ้นได้อย่างไร ในกรณีนี้ควรหาสาเหตุที่ทำให้ KPI ครึ่งปีพลาดเป้าซึ่งอาจจะเป็นช่องทางให้หา KRI ได้ด้วย

7. ในหัวข้อที่แล้วที่ได้กล่าวถึงการติดตามความเสี่ยง (risk monitoring) ว่าเป็นการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ในบางกรณีการติดตามความเสี่ยงยังหมายถึงการติดตามการเปลี่ยนแปลงของ KRI ว่ามีพัฒนาการไปในทางที่เป็นอันตรายเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไรก็ได้

สรุป

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการพยายามที่จะป้องกันล่วงหน้าเพื่อลดโอกาส หรือบรรเทาความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ไม่มีวันเสร็จสิ้น จะต้องได้รับการปฏิบัติและทบทวนอยู่เสมอ นอกจากนี้ หน่วยงานควรที่จะต้องกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีไปพร้อมๆกับการจัดทำแผนงานประจำปี เพื่อทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเดิมหาประเด็นที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และกำหนดแผนการบริหารจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เป็นประเด็นใหม่ๆตามแผนงานและโครงการที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์หวังว่าคู่มือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานตามสมควร

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

พฤษภาคม 2559