การบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT)

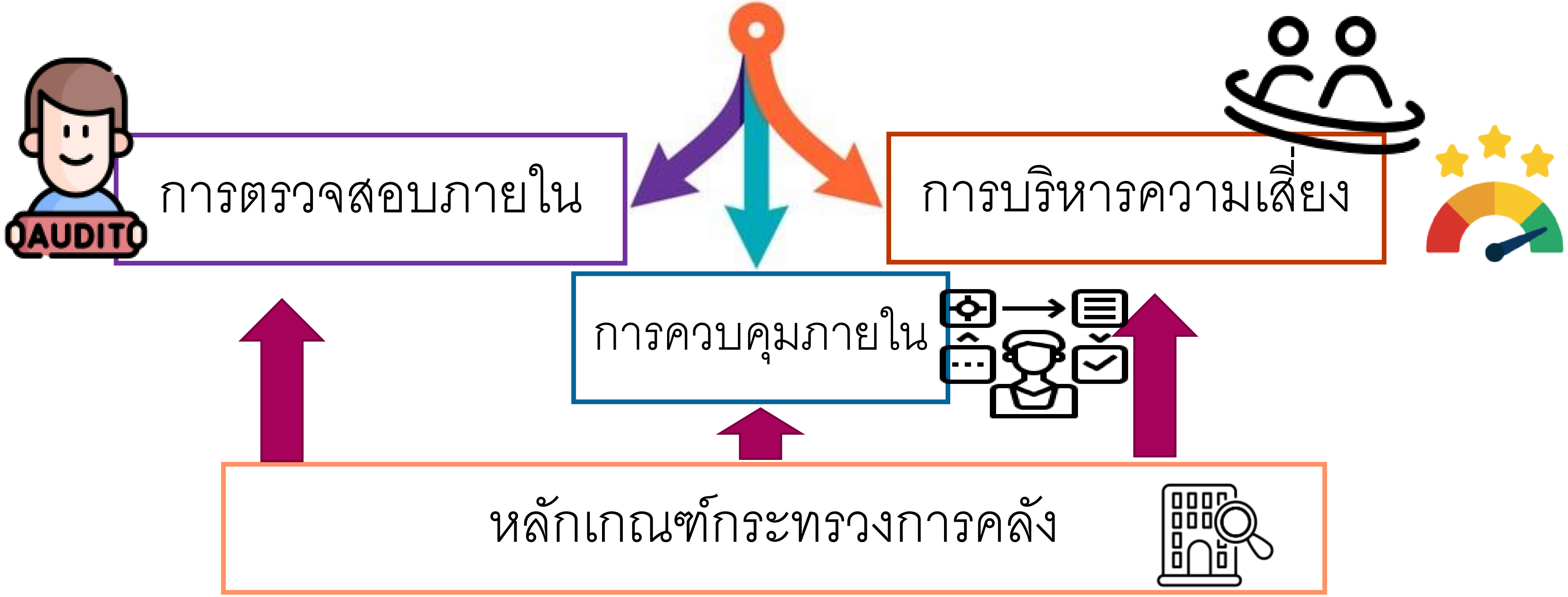
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

13 กันยายน 2567

ผู้บรรยาย : สุรพงษ์ ชูรังสฤษฎ์, CIA 30836

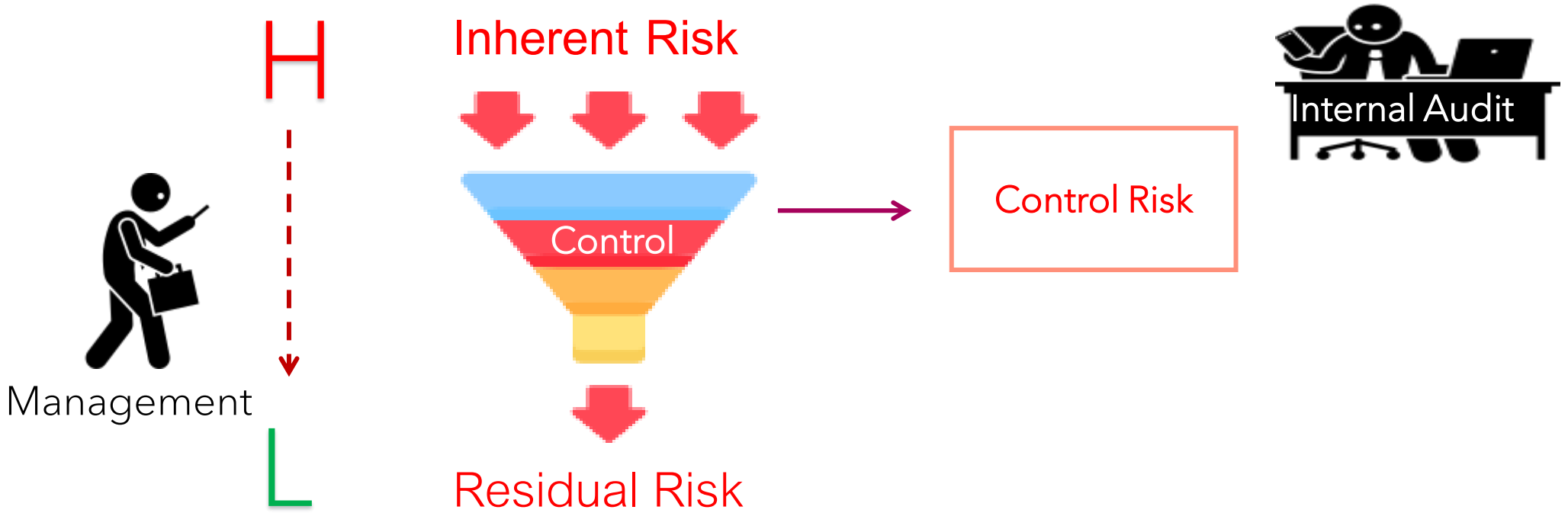
หน่วยงานของรัฐ Governance

พรบ. วินัยการเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ – โดยมาตรา ๗๙



RISK -CONTROL -INTERNAL AUDIT

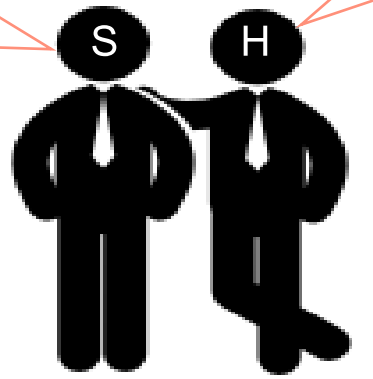
ทำไมต้องกำหนดให้มี?



ปัญหา ในการใช้(IMPLEMENT)

เข้าใจก่อน
แล้วค่อยทำ

ทำตามนี้ก่อนแล้ว
จะ เข้าใจเอง



ทำมาตั้งนานแล้ว
ยังไม่เข้าใจ

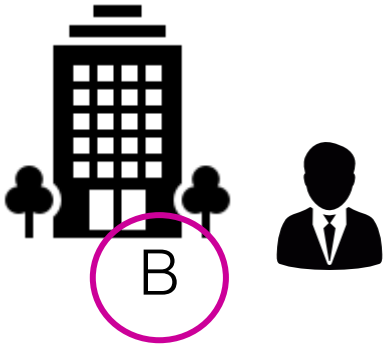
Soft Side ⇌ Hard Side

นโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติ

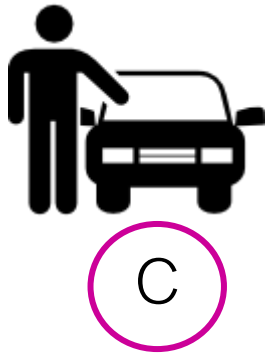
- ความเข้าใจตรงกัน และรับรู้ถึงความรับผิดชอบ
- สร้างวัฒนะธรรมองค์กร

ทบทวนแนวคิด - ความเสี่ยง

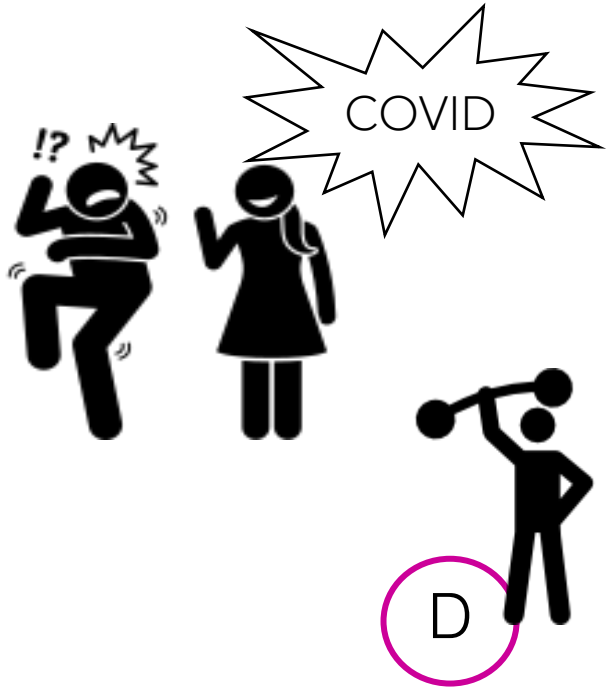
ติดเชื้อ Covid รักษาตัวอยู่ รพ.



- อยู่ คอนโด
- ออกจากบ้านทุกวัน ใช้รถสาธารณ
- ทานอาหารที่ร้าน
- ฉีด วัคซีน 1 เข็ม



- อยู่ บ้านเดียว
- ออกจากบ้านทุกวัน ใช้รถส่วนตัว
- นำอาหาร ทานที่ทำงาน
- ฉีด วัคซีน 1 เข็ม



- อยู่บ้านเดี่ยว คนเดียว
- ออกกำลังกายประจำ
- ออกจากบ้านเท่าที่จำเป็น
- สั่งอาหารมาทานที่บ้าน/ทำเอง
- ฉีด วัคซีน 2 เข็ม

ทบทวนแนวคิด-ความเสี่ยง

วันนี้

Risks

Problem

8.30 น.

วันพรุ่งนี้และต่อๆไป

มีความเสี่ยง? / เกิดความเสี่ยง

8.30 น.

ธรรมชาติของ ความเสี่ยง

- “ความไม่แน่นอน” เป็น “สิ่งที่แน่นอน”
- ความไม่แน่นอน เป็นที่มาของความเสี่ยง
- “ ความเสี่ยง” เป็นสิ่งที่ไม่อาจห้าม ไม่ให้เกิดขึ้นได้

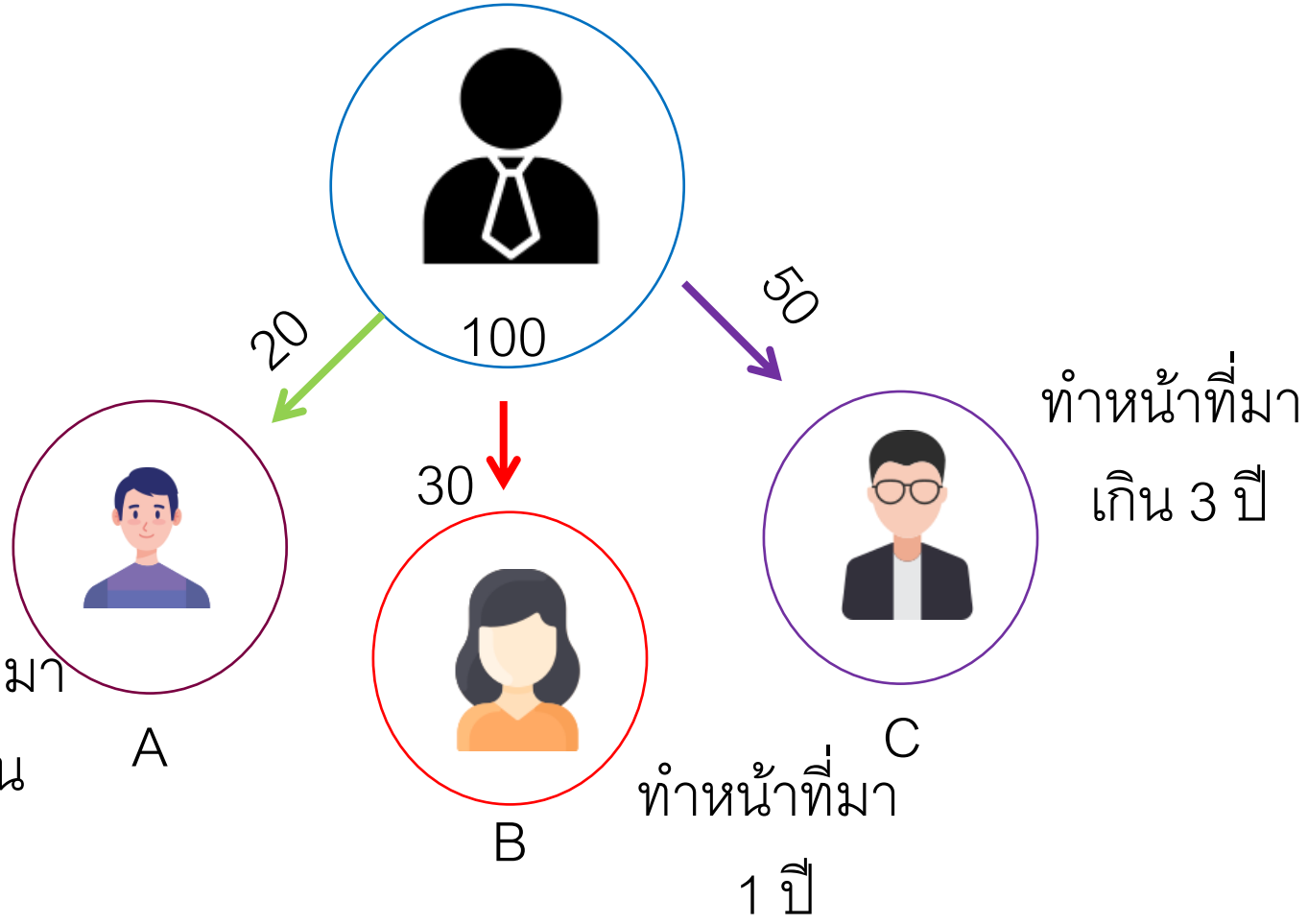
ข้อคิดสำคัญ ก่อนเริ่มต้น

งานที่เราทำอยู่?

มุมมอง ของความเสี่ยง

1. ใครรับความเสี่ยงมาก

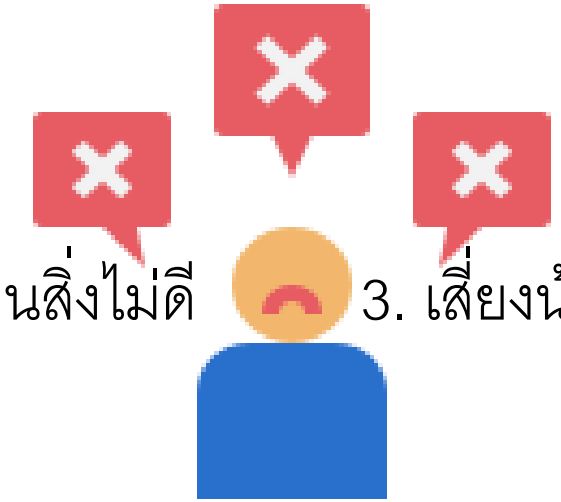
2.ใช้ใครความเสี่ยงน้อย



ความเชื่อ และ ปัญหาในการนำ การบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ

3 ความเชื่อผิดๆ

2. ความเสี่ยงต้องทำให้หมดไป จนเหลือความเสี่ยง



1. ความเสี่ยงเป็นสิ่งไม่ดี 3. เสี่ยงน้อยที่สุด ดีที่สุด

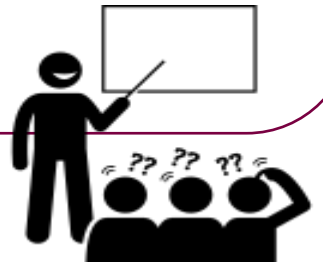
- x คนในองค์กรเข้าใจเรื่อง “ความเสี่ยง” ไม่ตรงกัน
- x คนในองค์มีทัศนคติในทางลบ/ต่อต้าน
- x วัฒนะธรรมองค์กร
- x ผู้บริหารไม่สนับสนุน
- x ไม่ได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่
- x ไม่รู้บทบาท และความรับผิดอบที่ชัดเจน
- x ไม่รู้แนวทาง เป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน

OPTIONS FOR FURTHER DEVELOPMENT

Two options for further development in risk management possible, with focus on:

1. the *soft changes*, into an embedded risk managed organisation: embedding risk management practice in management culture

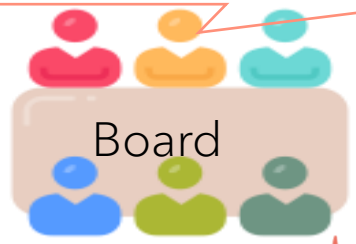
2. the *hard changes*, into a performance risk managed organisation: more quantitative & qualitative risk management techniques



จุดเริ่มต้นที่ดี

2. Develop an effective organizational control structure

1. Develop a common risk language – “speak the same language”



3. Create a process view – embedded within all key process

ความเสี่ยง – องค์กร – ผู้บริหาร - บุคลากรขององค์กร

วัตถุประสงค์

Control

องค์กร

หวังผลสำเร็จ

ปัญหา
มีอยู่/อาจมี

ผู้บริหาร?

เจ้าของกิจการ

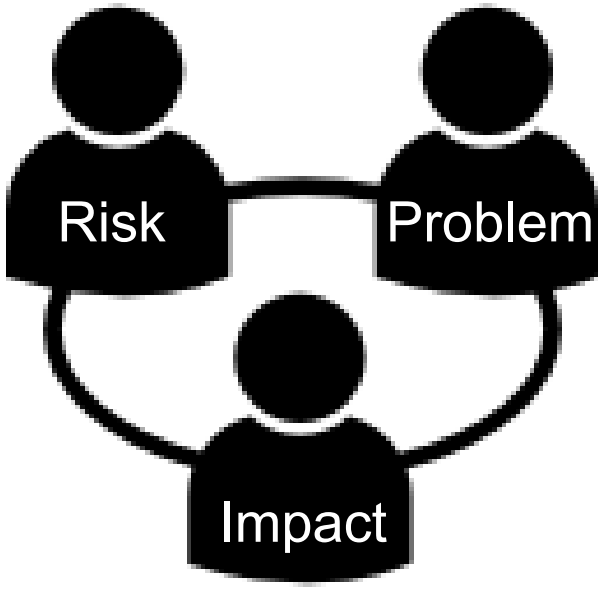
งานที่ต้องทำ

หาคนมาทำงาน
เครื่องมือ

ใครควรจะรู้ปัญหา ในงานที่เราทำอยู่?

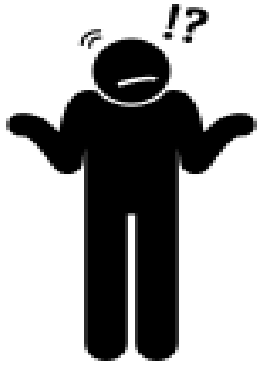
ความเสี่ยง – ปัญหา – ความเสียหาย – ผู้เสียหาย - ใครทำให้เกิดความเสียหาย

ข้อสอบอาจรั่ว



ข้อสอบรั่ว

ตกเป็นข่าวเสียชื่อ



1. ใครเสียชื่อ ?
2. ใครทำให้เกิดความเสียหาย?
3. สาเหตุ ?

RISK & PROBLEM

Problem

- เงินทดรองจ่ายค้างเกินกำหนด
- เอกสารสัญญา เสียหาย/สูญหาย
- ผู้ลงนามในสัญญา ไม่ใช่ผู้มีอำนาจ
- ผู้รับเหมา ทิ้งงาน

Risk

- เงินทดรองจ่ายอาจค้างเกินกำหนด
- เอกสารสัญญา อาจเสียหาย/สูญหาย
- ผู้ลงนามในสัญญา อาจไม่ใช่ผู้มีอำนาจ
- ผู้รับเหมา อาจทิ้งงาน

1. อะไรเกิดขึ้นก่อน ?
2. ควรรู้อะไร เพื่อไม่ให้เกิดอะไร?

การบริหารความเสี่ยง

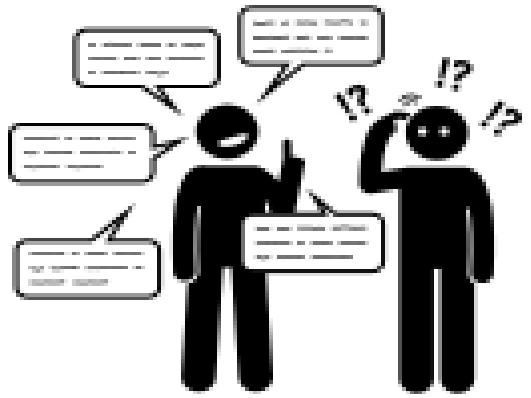
ปัจจัย ที่มีผลต่อ โอกาส หรือ ผลกระทบ ความเสี่ยง (KRI)

ค้นหา ระบุ วัดความเสี่ยง

กำหนด วิธีการควบคุม

ความหมายของคำต่างๆ ที่ควรทราบ

- *Risk – เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลต่อความเสียหายหรือทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์*
- *Risk Management – การรับรู้ จัดการ และเฝ้าระวัง ความเสี่ยง*
- *Inherent Risk – ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามสภาพ (ก่อนการควบคุม)*
- *Residual Risk – ความเสี่ยงคงเหลือ จากการควบคุม*



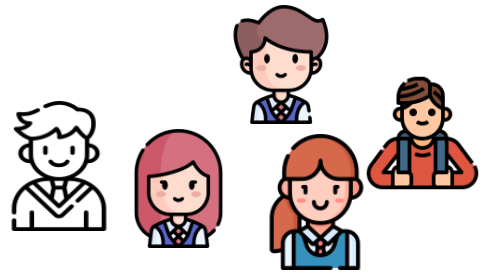
- *Risk Appetite* - “ degree/level of uncertainty an enterprise is willing to accept to reach its goals.” “**ระดับที่ยอมเสี่ยง**”
- Risk Tolerance หมายถึงระดับความเบี่ยงเบน**ที่ยอมรับได้**ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

IR − IC = RR

INHERENT RISK– RESIDUAL RISK ,RISK APPETITE – RISK TOLERANCE-KPI?

Inherent Risk

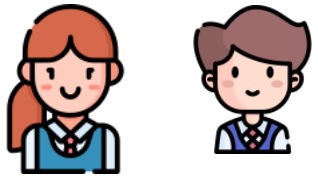
นักศึกษา อาจเรียนไม่จบหลักสูตร ตามเวลา



H

Risk Appetite

- เฉพาะที่จบสายวิทยาศาสตร์
- เกรดที่จบไม่ต่ำกว่า 2.5
- จำนวนนักศึกษาสูงสุด ไม่เกิน 150 คน



ควบคุมให้อยู่ใน Risk Appetite

- กำหนด%เข้าเรียน
- อาจารย์ที่ปรึกษา
- ทดสอบระหว่างภาค

ควบคุมให้มั่นใจว่า
จะจบได้ตามเวลาที่กำหนด

Control

Residual Risk = L

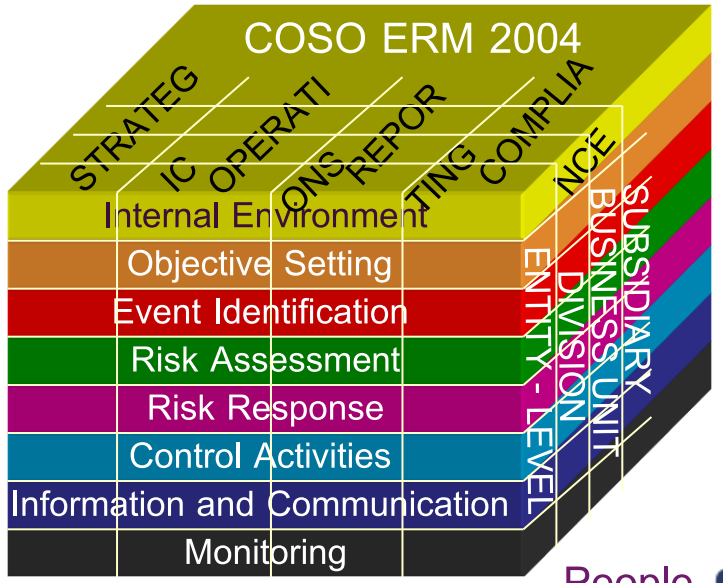
เป้าหมาย นักศึกษาที่จบตามเวลาที่กำหนด
ระดับที่ยอมรับได้

97%
↓
100%

Risk Tolerance

COSO ERM

- ERM คือกระบวนการ ที่จะเกิดผลได้จากการร่วมมือกันระหว่างกรรมการ คณะผู้บริหารและบุคคลอื่นๆขององค์กร นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล เกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



Governance & Board

People

Strategy

Performance

การควบคุม เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และความเสี่ยง

ผลสำเร็จที่ต้องการ

“The things an organization wants to accomplish”

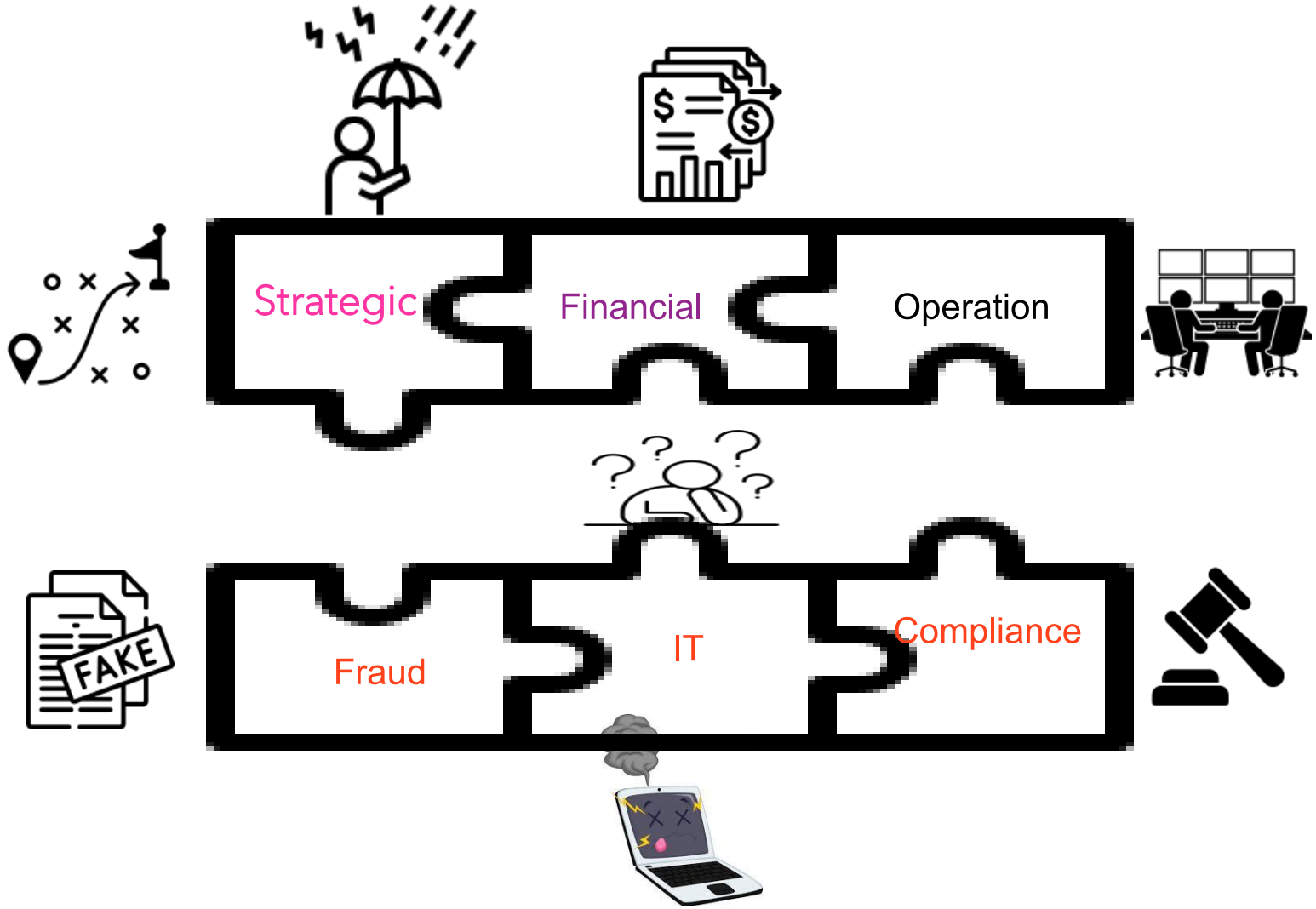
สิ่งที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จด้วยการจัดการความเสี่ยง

“things that help Meet an objective by managing the risk.”

สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จ

“Things that might prevent accomplishment an objective”

ประเภทความเสี่ยง



Fraud Risk Management Process :

Establish a fraud risk management policy as a part of organizational governance

Perform a comprehensive fraud risk assessment

Monitor the fraud risk management process, report results and improve the process.

Select, develop and deploy preventive and detective fraud control activities.

Establish a fraud reporting process and coordinated approach to investigation and corrective action

D: COMPLIANCE

- เหตุฝ่าฝืนข้อกำหนดของทางการ กฎหมาย หรือ สัญญา เช่น ไม่รายงานธุรกรรมที่น่าสงสัย ให้เปิดบัญชีโดยไม่มีหลักฐานแสดงตน ผิดเงื่อนไขสัญญาที่องค์กร ทำไว้กับบุคคลภายนอก เป็นต้น

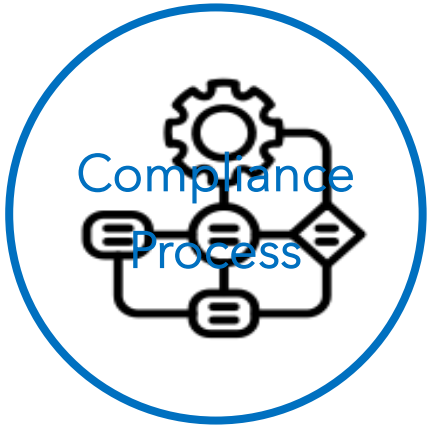
ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ออกโดยกระทรวงการคลัง เป็นการควบคุมภายในมั้ย?

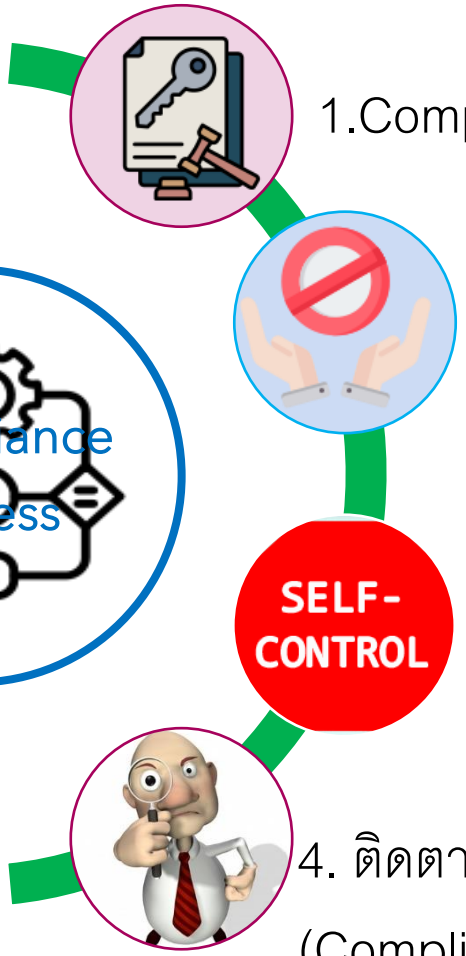
นิยามการควบคุมภายใน หน่วยงานของรัฐ : กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และ บุคลากรของหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

D: RBA – CRM PROCESS

Laws, Regulation,

Standard, Contract





1.Compliance Universe & Risk Profile

2. วิเคราะห์ข้อกำหนดและประเมินความเสี่ยง

(Risk Assessment)

3. ออกแบบการควบคุมภายใน

(Design Internal Control)

4. ติดตามผล และเฝ้าระวัง

(Compliance Review & Monitoring)

TOP-DOWN APPROACH VS. BOTTOM-UP APPROACH

Top-down

Bottom-up

1 Unit /Department

2 Risk

3 Control

Silo View

Top 10 /20 Risks 1 → 2 Key Process

Owner 3 → 4 Control

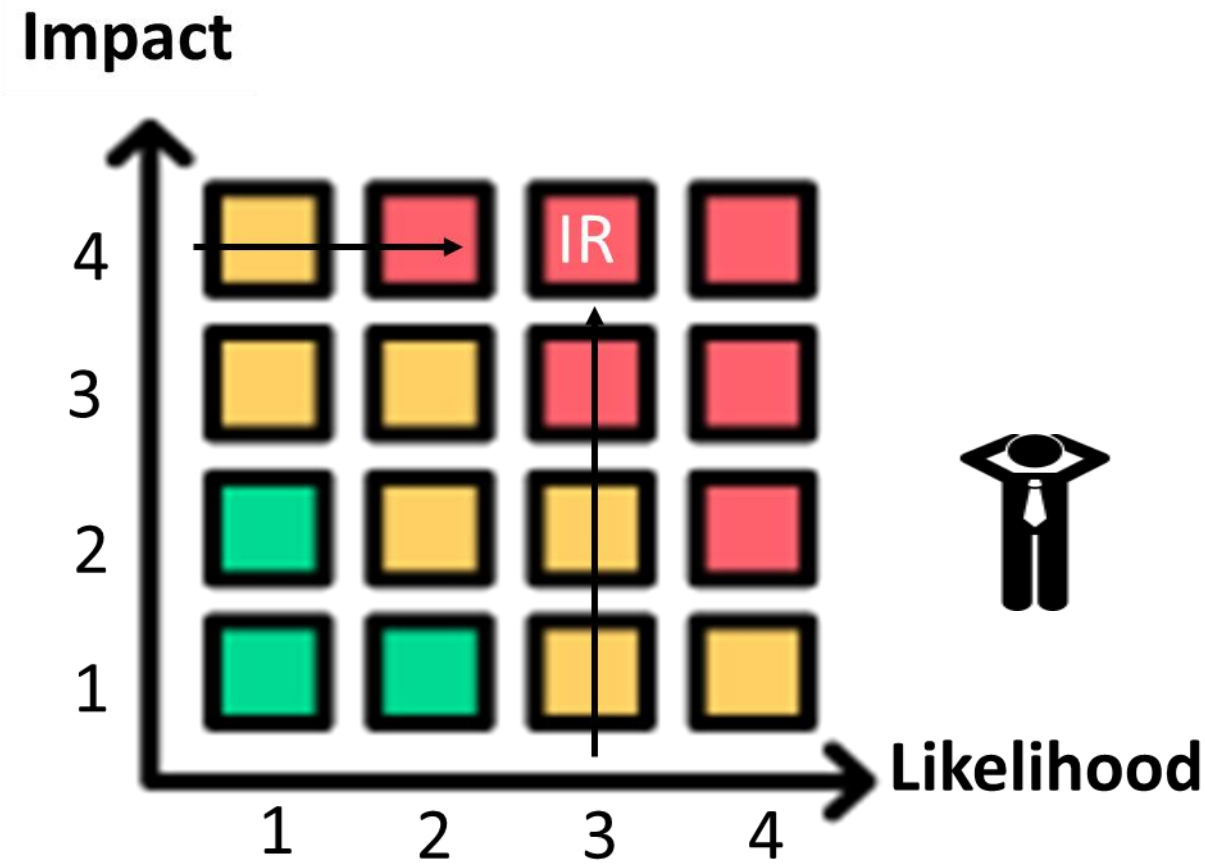
Process View

1. RISK IDENTIFICATION - งานที่รับผิดชอบ

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น/อาจจะเกิดขึ้น
กลยุทธ์	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง ?
Financial	ด้านบัญชี การเงิน สภาพคล่อง
Operation	ความผิดพลาด ล่าช้า อุบัติภัยต่างๆ
Compliance	ฝ่าฝืน ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบทางการ มาตรฐาน สัญญา
IT	การประมวลผล ความปลอดภัยข้อมูล การหยุดชะงัก ระบบการสื่อสาร
Fraud	วิธีการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น

2. RISK ASSESSMENT & EVALUATION

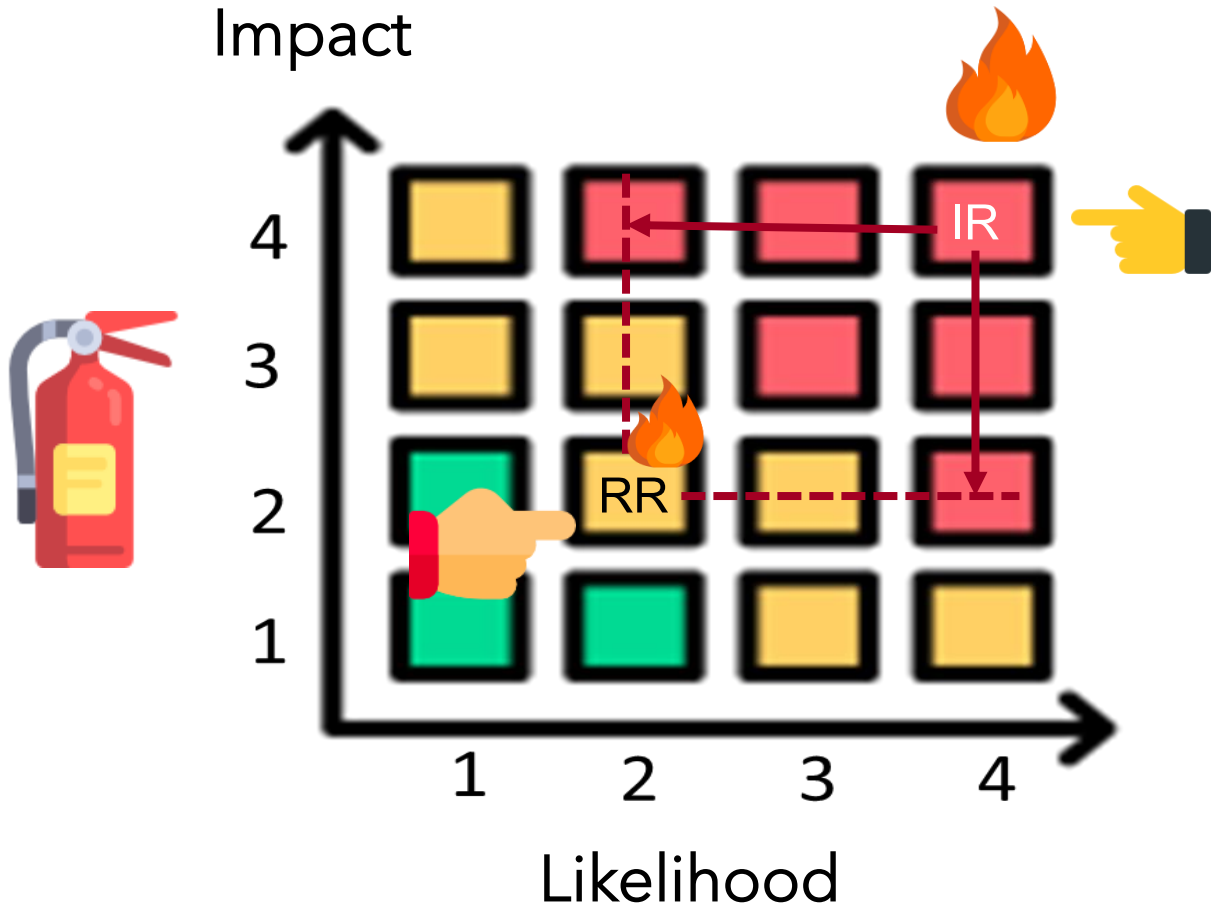
- เป็นการประเมินในระดับ Inherent Risk
- ใช้ปัจจัย โอกาส และผลกระทบ หากจัดการความเสี่ยงไม่ได้ เป็นปัจจัยประเมิน



2. การวัดความเสี่ยง INHERENT & RESIDUAL RISK (NET RISK)

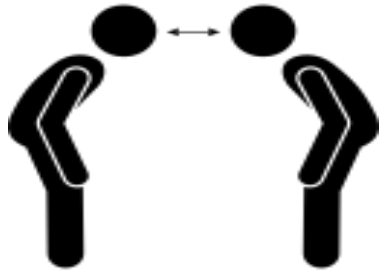
เกิดอัคคีภัย :

1. ทำประกันภัย
2. สัญญาณเตือนภัย
3. Smoke Detection
4. อุปกรณ์ ดับเพลิง
5. Springer
6. แผนฉุกเฉิน
7. เครื่องตัดไฟ



การรับมือกับความเสี่ยง (RISK RESPONSE)

- Identifying Risk Response
  - Avoid (e.g. exit business, sell unit)
  - Reduce (business decisions to reduce risk impact, likelihood, or both)
  - Share (e.g. insurance, pooling, outsourcing)
  - Accept (no action taken)
  - Other?



การเฝ้าระวัง : KRI – ประโยชน์ และการกำหนดค่า

- เป็นการกำหนด “สิ่งเตือนภัย” และ “ระดับเตือนภัย” เพื่อใช้ในการเฝ้าระวังความเสี่ยง
- ระดับเตือน ต้องกำหนดเป็น “จำนวนนับ” เป็นระดับเพื่อ “เตือน” ให้รู้ว่าอยู่เฉยไม่ได้
- พร้อมทั้งกำหนด “วิธีปฏิบัติ” เมื่อถึงระดับเตือนภัย
- สิ่งเตือนภัย เป็นได้ทั้ง Lead และ Lag (ตัวนำ และตัวตาม)

ปริมาณน้ำมันเป็นสิ่งเตือนภัย

ระดับสีแดงเป็น ระดับเตือ

ตัวอย่าง

ความเสี่ยง	สิ่งเตือนภัย	ระดับเตือนภัย	ข้อปฏิบัติ
เกิดอัคคีภัย	จำนวนครั้งที่เกิดไฟฟ้าลัดวงจร	2 ครั้ง ต่อเดือน	ตรวจสอบระบบไฟฟ้า
หนี้สูญ	ร้อยละของลูกหนี้ ไม่ชำระตามกำหนดเพิ่มขึ้น	2%	• ออกหนังสือเตือน • ออกเยี่ยมลูกหนี้รายใหญ่
ระบบขัดข้อง ไม่สามารถให้บริการได้	ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้นของปริมาณรายการ	5%	ทดสอบความพร้อมของสายสำรอง

MONITORING – RISK FACTORS

- กำหนดปัจจัย ทีมีผลต่อความเสี่ยงสำคัญขององค์กร
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย
- ประเมินผลกระทบ
- รายงานคณะกรรม

เหตุผลและความสำคัญ ที่ต้องมีการควบคุม

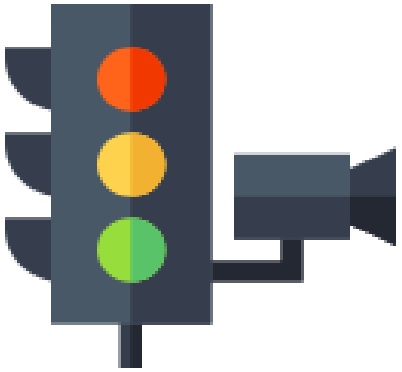
- เหตุการณ์ / สิ่งที่เกิดขึ้น แล้ว ทำให้ เกิด
- ความยุ่งยาก
- เสียหาย ต่อองค์กร
- ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง / วัตถุประสงค์

- ไม่ให้เกิด
- รู้ได้เร็ว เมื่อเกิด เพื่อ ลดความเสียหาย

ใคร ไม่อยากให้เกิดปัญหา ?

จึงต้องรู้ว่า “อาจจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง”
คือ ความเสี่ยง (Risk) นั่นเอง

ความหมาย ของการควบคุมภายใน



การควบคุม ภายใน

- จัดทำขึ้น ภายในองค์กร
- โดยผู้บริหารองค์กร

- การทำให้เกิดสภาพบังคับ
- เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

RISK-CONTROL-GOVERNANCE

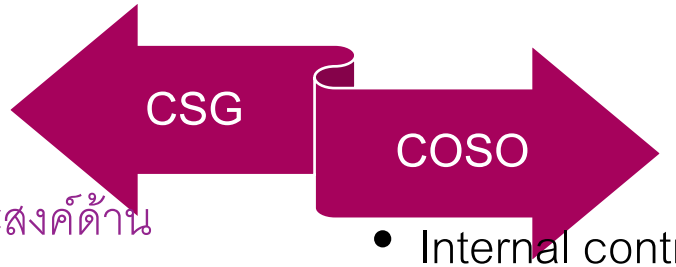
- ความเสี่ยงและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เสมือน “เหรียญสองด้าน” สิ่งแรกที่ต้องทำคือการค้นหาและประเมินความเสี่ยง จากนั้นจึงต้องจัดการและลดความเสี่ยงโดยอาศัยระบบการควบคุม **แต่ระบบการควบคุมจะไม่ทำงาน**ถ้าอยู่ในมือของบุคคลที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงเป็นพื้นฐานสำคัญ ของระบบการควบคุมภายใน
- การกำกับดูแลเป็นวิธีการที่ทำให้มีขึ้น การสื่อสาร และการบังคับ ในเรื่องของหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ 4ผู้มีบทบาทที่สำคัญคือ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้สอบบัญชี และ ผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งต้องมีภาระร่วมกันด้วยการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิด Governance
- Accountability ความรับผิดชอบในหน้าที่

การควบคุมภายใน-หน่วยงานของรัฐ/บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (Internal Control Standard for Government Agency) : CSG
- จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากล COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน

1. American Institute of Certificated Public Accountants
2. The Institute of Internal Auditor
3. Financial Executives International
4. Institute of Management Accountants
5. American Accounting Association

แนวคิด หลักเกณฑ์ การควบคุมภายใน ภาครัฐ & COSO



1. เป็นกลไกให้หน่วยงานของรัฐ บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการควบคุม
2. เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานรัฐ ต้องกระทำเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
3. **เกิดขึ้นได้โดยบุคลากร** โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน ไม่ใช่เพียงนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์ม หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
4. เป็นการให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล
5. ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

- Internal control is a ***process***. It's a means to an end, not an end in itself
- Internal control is ***effected by people***. It's not merely policy manuals and forms, but people at every level of an organization
- Internal control can be expected to provide only ***reasonable assurance***, not absolute assurance, to an entity's management and board
- Internal control is geared to the achievement of ***objectives*** in one or more separate but overlapping categories

นิยาม COSO & INTERNAL CONTROL STANDARD FOR GOVERNMENT AGENCY)

ICSG

COSO

หน่วยงานของรัฐ : กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และ บุคลากรของหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives

5 องค์ประกอบ และ 3 วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน

⇉ Operation (O)

⇉ Reporting (F)

⇉ Compliance (C)

สภาพแวดล้อมการควบคุม

(Control Environment)

กิจกรรมการควบคุม

(Control Activities)

สารสนเทศและการสื่อสาร

(Information & Communication)

การประเมินความเสี่ยง

(Risk Assessment)

การติดตามผล

(Monitoring)

กิจกรรมการควบคุม

(Control Activities)

1 สภาพแวดล้อมด้านการควบคุม (CONTROL ENVIRONMENT

- The core of any business is its people
- เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อองค์ประกอบอื่นๆ

- แบ่งเป็นสองลักษณะคือ “เป็นทางการ” (Hard Control) และไม่เป็นทางการ (Soft Control)
- HC - การจัดโครงสร้าง การกำหนดอำนาจและหน้าที่ นโยบายด้านบุคคลและการบริหารบุคคล
- SC – เกี่ยวกับจริยธรรม วินัย ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร
- การสับเปลี่ยนหน้าที่ บังคับลาพักผ่อน

COSO COMPONENT COVERAGE

ระดับ	COSO Component				
	สภาพแวดล้อมฯ	การประเมินความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและฯ	การติดตามผล
องค์กร	❑ หลักจรรยาบรรณ ❑ การบริหารบุคคล ❑ การบริหารผลงาน	❑ แนวทางการประเมินความเสี่ยง	❑ กำหนดมาตรฐานคู่มือฯ	❑ ระบบข้อมูลและการสื่อสาร ❑ การประชุมผู้บริหาร	❑ การตรวจสอบภายใน
กระบวนการ	❑ อำนาจและหน้าที่ ❑ กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน	❑ ระบุความเสี่ยง ❑ วัดความเสี่ยง ❑ ลำดับความเสี่ยง	❑ ระเบียบ/คู่มือ ❑ หลักเกณฑ์	❑ การบันทึกข้อมูล ❑ การสื่อสารข้อมูล/การประชุม	❑ การสอบทานของผู้บริหาร

การ ทำงานของกลไก การควบคุม

เบิกเงินทดรองจ่าย:

เกณฑ์ 1.ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เบิกได้ครั้งละไม่เกิน ห้าพันบาท

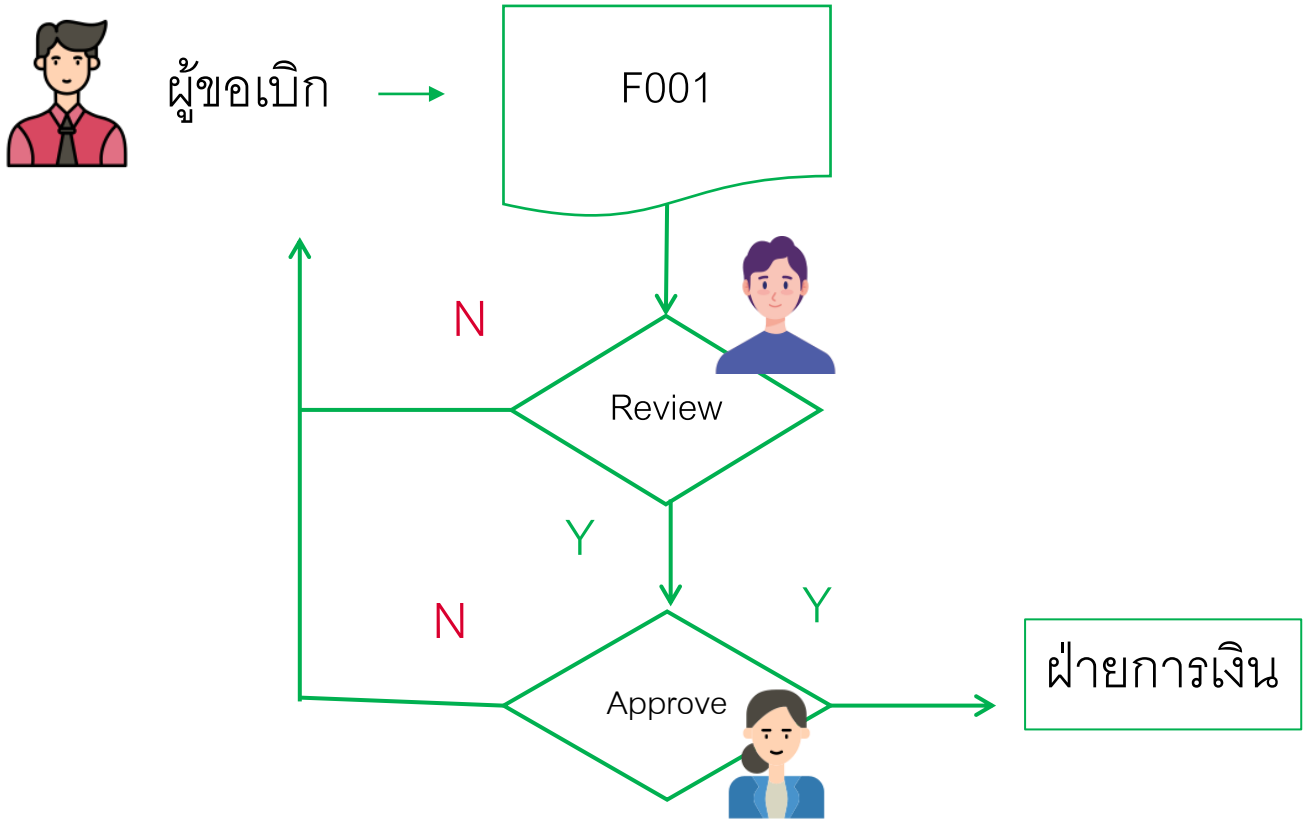
3.ผู้ขอเบิกต้องไม่มีรายการค้างเกินกำหนดคืนเงินทดรองจ่าย

4. ทำรายการคืนเงินภาย 3 วัน หลังจากวันที่ใช้จ่ายจริง

วิธีการ

1. ใช้ใบเบิกที่กำหนด (F001)
2. หัวหน้าหน่วยงานผู้ขอเบิก สอบทานรายการ
3. ผู้อำนวยการ อนุมัติให้เบิก

Workflow :



Control Criteria

กำหนดกรอบ ของ

- ❑ เวลา
- ❑ ลักษณะ
- ❑ คุณสมบัติ
- ❑ การนำไปใช้ (ทรัพย์สิน ข้อมูล)
- ❑ ลำดับขั้นตอนการทำงาน
- ❑ เงื่อนไข ต่าง ๆ

เป็นต้น

ตัวอย่าง

Control Tool

- ❑ ข้อมูล – การบันทึกข้อมูล เป็นการสร้างเครื่องมือ เพื่อนำมาใช้ในการควบคุม
- ❑ แบบฟอร์ม /Register
- ❑ ระบบการสื่อสารข้อมูล
- ❑ เครื่องมือ ใช้วัดค่า
- ❑ CCTV
- ❑ Checklist
- ❑ Running Number

Control Technique

- ❑ การสอบทาน (Review)
- ❑ การอนุมัติ(บุคคล/คณะบุคคล)
- ❑ การเปรียบเทียบ
- ❑ การกระทบยอด
- ❑ การยืนยัน
- ❑ การตรวจนับ/ ตรวจตรา
- ❑ Dual Control
- ❑ การแบ่งแยกหน้าที่
- ❑ การกำหนดเขตหวงห้าม
- ❑ Signature verification
- ❑ Independent checks
- ❑ การกำหนดให้มีการหยุดพัก
- ❑ Rotation

ข้อจำกัดด้านการควบคุม

- การควบคุมที่ต้องพึ่งพาคน – การใช้วิจารณญาณ อาจมีข้อจำกัด
- การใช้อำนาจของผู้บริหาร ให้ข้ามระบบการควบคุม
- ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจการควบคุม
- การร่วมมือกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการควบคุม
- พัฒนาไม่ทันความเปลี่ยนแปลง ทำให้การควบคุมล้าสมัย
- ต้นทุนสูง

ข้ามให้พ้น อุปสรรค / ทัศนคติ

- ☒ Risk & Control ไม่ได้เป็นส่วนสำคัญของธุรกิจเรา เช่น การขาย การผลิต เป็นต้น สำคัญกว่าการบริหารความเสี่ยง
- ☒ ไม่เต็มใจ ที่จะทำ ไม่ใช่เรื่องของเรา งานอื่นมีตั้งเยอะแยะ
- ☒ เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้น จากงานปกติ
- ☒ ต้องเสียเวลาอันมีค่า มาทำความเสี่ยง
- ☒ เราจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการปกติ เพียงแต่อธิบายไม่ได้

- ✓ การบริหารความเสี่ยง เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดผลงาน
- ✓ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง จะช่วยลดความไม่เต็มใจ
- ✓ แบ่งปัน แนวปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง
- ✓ ประชุมข้านสายงานเพื่ออภิปรายเรื่องการบริหารความเสี่ยง

LESSONS LEARNED

- Executive, audit committee and board support critical to success
- Ensure there is a clear vision of success
- Speak the same language
- Ownership of risks must be clearly defined
- Need for more clarity around roles
- Ensure that ERM is perceived as a process and not just an event in time
- Focus on action and not just reporting