



สรุปการบรรยาย การบริหารความเสี่ยง

โดย ดร.นฤมล สอาดโฉม

วันที่ 3 สิงหาคม 2548

ความเสี่ยงภัย หมายถึง ความไม่แน่นอนที่นำไปสู่ความสูญเสีย ถ้าเราถามว่าใครน่าจะมี ความรู้ในเรื่องความเสี่ยงมากที่สุด คำตอบก็คือธุรกิจประกันภัย เพราะว่าขายสินค้าความเสี่ยง ให้การคุ้มครองความเสี่ยง จึงมีความรู้ที่พัฒนามาหลายสิบปี ธุรกิจประกันภัยจึงมีความเข้าใจเรื่อง ความเสี่ยงมากที่สุด แต่ในภายหลัง วิธีการในการจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าการซื้อประกันภัย และ องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากเกิดปัญหาวิกฤต เศรษฐกิจในประเทศไทยเมื่อปีพ.ศ. 2540 หลาย ๆ องค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธนาคาร สถาบัน การเงิน หันมาให้ความสนใจกับเรื่องของการบริหารความเสี่ยงมาก ได้ทุ่มเงินไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการที่จะวัดความเสี่ยงและบริหาร ความเสี่ยงแล้วรวมถึงภาครัฐ ตอนนี้ต้องเริ่มพูดถึงความเสี่ยงกันว่าการที่เราจะเป็นผู้นำ ต้อง คำนึงถึงความเสี่ยงด้วยการบริหารจัดการของเราจะมีเรื่องที่จะไปส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้วย

ถ้ากลับไปมองธุรกิจประกันภัย เมื่อจะรับประกันภัยใดๆ ก็จะมีมองว่าความเสี่ยงนั้น โดยจะ แบ่งเป็น

- ความเสี่ยงที่ดี โอกาสที่จะเกิดความสูญเสียต่ำ เพราะฉะนั้นจะเกิดการเคลม (Claim) ต่อบริษัทน้อยทำให้เกิดกำไรมาก
- ความเสี่ยงที่ไม่ดี มีโอกาสที่จะเกิดการ Claim มาก มีโอกาสที่จะขาดทุนสูง
- ความเสี่ยงที่รับไม่ได้เลย

ที่กล่าวมาเป็นการแบ่งของบริษัทประกันภัย แต่การจัดการความเสี่ยงขององค์กร เราไม่ได้แบ่ง แบบนี้ เราจะมาจัดเรียงเป็นลำดับของความสำคัญมากกว่า ว่าความเสี่ยงเรื่องใดส่งผลกระทบต่อ องค์กรมากที่สุด และเราจะจัดการกับเรื่องนั้นก่อน ถึงแม้มันจะมีอยู่เป็นจำนวนมากในองค์กรก็ดี ไม่ได้หมายความว่าเราต้องจัดการทุกอัน เราไม่สามารถที่จะทำได้หมด หรือถึงจะทำได้หมดก็ไม่คุ้ม ที่จะทำ เพราะฉะนั้นเราจะมาจัดลำดับกันก่อนว่ามีอะไรที่สำคัญมากที่สุด ที่จะต้องมาประเมิน มาจัดการกับมันก่อน เพราะฉะนั้นการแบ่งความเสี่ยงแบบทางทฤษฎีอย่างแรกที่แบ่งกัน คือ

a. Objective risk (ความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา) เป็นความเสี่ยงที่สามารถจะใช้ เครื่องมือทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติเข้าไปวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ อย่างเช่นในเรื่องของการ ลงทุน เราสามารถที่จะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้าไปวัด ไม่ว่าจะเป็นทางสถิติ เรามีเรื่องของส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ว่ามันเบี่ยงเบนไปจากค่ากลางเท่าไร



b. Subjective risk (ความเสี่ยงที่ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี) เราเอาเครื่องมือทางสถิติไปวัดมันไม่ได้ เป็นความเสี่ยงที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร และที่ยากไปกว่านั้น คือ แม้กระทั่งเป็นบุคคลเดียวกันองค์กรเดียวกัน เมื่อกาลเวลาผ่านไป Subjective risk นี้ก็เปลี่ยนไปตามกาลเวลา ตามประสบการณ์ที่เปลี่ยนไป อย่างเช่น ภาคใต้ที่เราได้เจอเรื่องสึนามิ ไปเมื่อปลายปีแล้ว ตอนนี้ก็กลายเป็น Subjective risk ในเรื่องของมหันตภัยต่าง ๆ มากขึ้น ในจังหวัดภาคใต้ที่ติดชายฝั่งทะเลทั้งหลาย เพราะฉะนั้นการเรียนรู้และประสบการณ์จะทำให้ Subjective Risk เปลี่ยนแปลงไป ไม่สามารถที่จะวัดได้เป็นค่าสถิติที่แน่นอน แต่สิ่งที่เราทำได้ คือ การประเมินคร่าว ๆ ว่า ความเสี่ยงจะมากน้อยแค่ไหนที่ทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กร

จากทฤษฎีที่แบ่ง Objective risk กับ Subjective risk เวลาเราพูดถึง Chance of loss ก็คือ โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือ ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความสูญเสียนั้นจะเป็นเท่าไร เราเลยต้องวัดออกเป็นสองประเภทเช่นเดียวกัน เป็น Objective probability ก็คือ โอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดความสูญเสียแบบสำหรับ Objective risk เนื่องจากเราวัดได้ด้วยค่าทางสถิติ เราก็จะสามารถที่จะเอาหลักทฤษฎีความน่าจะเป็นทั้งหลายเข้าไปจับ ไปวัดมันได้ แต่สำหรับ Subjective risk เนื่องจากไม่สามารถใช้ค่าทางสถิติใด ๆ ในการวัดได้ เพราะฉะนั้นเราจะประเมินอย่างคร่าว ๆ โดยอาศัยดูปัจจัยหลักในการที่จะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงมากน้อยต่างกันแค่ไหน อย่างเช่นดูเรื่องของเพศ อาชีพ การศึกษา พฤติกรรมการสูบบุหรี่ ในกรณีที่เป็นบุคคล ถ้ากรณีขององค์กรคงจะต้องดูในเรื่องของภูมิศาสตร์ (Geographic) ว่าอยู่ในพื้นที่ไหน มีสถานะเศรษฐกิจเป็นอย่างไร คือดูปัจจัยโดยรวมเป็นหลัก นอกจากนั้นอีกประการหนึ่งที่สำคัญในการแบ่งความเสี่ยง ต้องดูย่อยอีกระดับหนึ่งในการจัดการความเสี่ยงที่เราต้องจัดการกับมันว่าเป็น Pure risk หรือ Speculative risk

1. **Pure risk** (ความเสี่ยงที่แท้จริง) ไม่ได้สร้างขึ้นมา มีอยู่เองอยู่แล้ว เป็นความเสี่ยงโดยแท้จริง และมีเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแค่สองแบบ คือ เกิดกับไม่เกิด ความเสี่ยงที่แท้จริงจะไม่ทำให้เราเกิดกำไรขึ้น ดังเช่น การตายก่อนถึงเวลาอันควร (Premature death) เพราะว่าการตายจริง ๆ แล้วไม่ใช่ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเรื่องแน่นอนทุกคนต้องตาย เพราะฉะนั้นถ้าพูดถึงค่าว่าการตายเฉย ๆ มันไม่ใช่ความเสี่ยงเลยต้องมีคำว่า Premature อยู่ข้างหน้า ถึงจะเรียกว่า ความเสี่ยง การตายก่อนถึงเวลาอันควร ในทางทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์หมายถึงถ้าตอนนี้ตายแล้ว จะมีคนได้รับผลกระทบทางการเงิน ทางเศรษฐกิจ จากการตายของเรา คือถ้าขณะนี้เราเป็นอะไรไป มีคนที่ได้รับผลกระทบทางการเงินและความเป็นอยู่ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของอุบัติเหตุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน อีกเรื่องหนึ่งก็คือ ค่ารักษาพยาบาลจากคามมีสุขภาพไม่แข็งแรงของเรา นอกจากนี้ยังมีเรื่องของภัยพิบัติธรรมชาติทั้งหลาย



ความเสี่ยงที่แท้จริงสามารถแบ่งย่อยเป็นประเภทกว้าง ๆ ดังนี้

- 1.1. Personal risk (ความเสี่ยงอย่างแท้จริงที่กระทบกับตัวบุคคล) อย่างเช่นตายก่อนถึงเวลาอันควร (Premature death) สุขภาพไม่ดี (Poor health) การว่างงาน (Unemployment) ความเสี่ยงจากการที่มีชีวิตอยู่ยาวนานเกินไป (Longevity risk) ยืนนานเกินไปกว่าเงินที่เก็บไว้เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองได้
- 1.2. Property risk (ความเสี่ยงอย่างแท้จริงที่กระทบทรัพย์สินของเรา) ไม่ว่าจะถูกขโมย ถูกปล้น ภัยธรรมชาติที่ทำให้ทรัพย์สินของเราสูญเสี ทำให้เกิดความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ความสูญเสียทางตรงก็เช่น แก้วที่ตัวนี้พังไป บ้านหลังนี้ไฟไหม้ไป แต่เวลาเราทำการประเมินความเสี่ยงเราต้องมองเลยไปถึงความสูญเสียทางอ้อมด้วย เช่นเราอาจจะต้องไปเช่าบ้านอยู่ ถ้าบ้านเราถูกไฟไหม้ไป หรือถ้าเป็นตึกที่เราให้เช่าเช่าอยู่ เราเคยได้รายได้ อยู่ พอมันสูญเสีไปเราเสียรายได้ไป รายได้เสียไปเหล่านี้ถือว่าเป็นค่าความสูญเสียทางอ้อมจากการที่ทรัพย์สินเราถูกทำลายไป
- 1.3. Liability risk (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบกฎหมาย) หลายคนไม่ค่อยได้คำนึงถึงประเด็นนี้ แต่เป็นเรื่องที่สำคัญขึ้นเรื่อย ๆ ในบ้านเราและอาจกลายเป็นปัญหาความเสี่ยงที่ใหญ่ที่สุดในประเทศที่เจริญแล้วจะถือเป็นความเสี่ยงหลัก ก็คือเรื่องของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบกฎหมาย มีการรับผิดชอบขึ้นมาเวลาเราไปทำอะไรละเมิดสิทธิ อาจถูกฟ้องร้องได้ อันที่รัฐบาลบังคับให้ทุกคนซื้อ คือ พ.ร.บ. ในการขับรถยนต์ เพราะเรามีโอกาสที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับความสูญเสีย ในบ้านเราไม่ค่อยมีเรื่องของการฟ้องร้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการละเมิดสิทธิ ในต่างประเทศเรื่อง Liability risk เป็นเรื่องใหญ่เพราะว่าการฟ้องร้องสูง ไม่ใช่แค่ตัวบุคคลอย่างเดียวสำหรับองค์กรด้วย มีการถูกฟ้องอยู่ตลอดเวลา ในบ้านเราก็อย่างเช่น มีการฟ้องแพทย์ ในเรื่องของการไม่สามารถที่จะให้บริการหรือว่าเกิดความสูญเสียขึ้นจากการให้บริการของหมอ ซึ่งจะเป็นปัญหาสืบเนื่องต่อไปเมื่อมี Liability risk เข้ามา การดำเนินธุรกิจของเราหรือว่าการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเกิดความรับผิดชอบขึ้นเช่นกัน ซึ่งก็เป็น Pure risk เช่นกัน ถ้าเกิดขึ้นก็จะเกิดความสูญเสีย ถ้าไม่ได้เกิดขึ้นเราก็ไม่ได้ทำอะไร

ในส่วนของ Personal risk จะเห็นได้ว่ารัฐบาลเข้าไปให้ความคุ้มครองบ้างแล้ว สร้างระบบขึ้นมาอย่าง การป้องกัน Longevity risk เราก็มีประกันสังคม มีการให้ผลประโยชน์หลังจากที่เราเกษียณ เรื่องของการรักษาพยาบาลเราก็มีโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค เรื่องของประกันการว่างงาน หรือเรื่องของการบาดเจ็บจากการทำงานก็มีกองทุนเงินทดแทน รัฐบาลได้เล็งเห็นว่าหากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ยังอยู่ในส่วนของภาคเอกชน (Private sector) แล้ว คนเราก็จะไม่มีควมระมัดระวังมากพอ ไม่เห็นค่า ให้คนสามารถเลือกได้ ก็จะเกิดปัญหาที่เรียกว่า Adverse selection คือมีเฉพาะคนที่มีความเสี่ยงสูงไปซื้อประกัน คนที่มีแนวโน้มว่าจะบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย สุขภาพไม่ดี





ไปซื้อประกันสุขภาพ และทำให้บริษัทจะคิดเบี้ยประกันแพง เมื่อคิดเบี้ยแพง คนที่ความเสี่ยงไม่สูงมากนักก็ไม่สามารถซื้อได้เพราะว่าเบี้ยประกันแพง ก็ถอยออกไปจากตลาด ในที่สุดคนที่ได้รับความคุ้มครองจริงๆ เหลือแต่คนที่มีความเสี่ยงสูง และทำให้เกิดปัญหาในสังคมโดยรวมขึ้น ซึ่งก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่รัฐบาลในหลายๆประเทศเข้าไปให้ความคุ้มครองในเรื่องของการประกันสุขภาพ คือ Longevity Risk

2. **Speculative risk** (ความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวัง เพื่อจุดประสงค์บางประการ) เป็นความเสี่ยงที่เราสร้างมันขึ้นมา แล้วมันสามารถทำให้เกิดกำไรหรือขาดทุนได้ เช่น การลงทุนในหุ้น เรามีโอกาสที่จะทำกำไรหรือขาดทุนได้ หรือแม้กระทั่งการเริ่มธุรกิจ การเป็นเจ้าของกิจการ เรามีความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวัง เพราะอยากทำกำไรสูงสุด เราไม่สามารถจะเอาความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวังไปทำประกันได้ เพราะถือว่าไม่ใช่ความเสี่ยงที่แท้จริง บริษัทประกันฯ จะรับประกันเฉพาะความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้น ยกเว้นแต่มีเงื่อนไขสำคัญเท่านั้น เช่น ทรานส์นั้ระยะยาว ด้วยเหตุผลสำคัญบางอย่างอาจจะซื้อประกันได้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถเอาความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวังมาทำประกันได้ (Uninsurable risk) และที่จริงความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวังมากกว่าความเสี่ยงที่แท้จริง คือเป็นความเสี่ยงที่เราไม่สามารถจะไปซื้อประกันได้เป็นส่วนใหญ่

ที่แตกต่างไปอีกที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ถ้าความเสี่ยงที่แท้จริงเกิดขึ้น เช่น ไฟไหม้ การตายก่อนถึงเวลาอันควร สุขภาพไม่ดี ทั้งหมดนี้ ถ้าเกิดขึ้นจะเกิดความสูญเสียขึ้นกับสังคมโดยรวมแน่นอน ในขณะที่ความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวังเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการเก็งกำไร หรือ การคาดหวัง ไม่จำเป็นจะต้องนำไปสู่ความสูญเสียต่อสังคมโดยรวม คนๆ หนึ่งขาดทุน อาจจะส่งผลดีต่อสังคมโดยรวมได้ เช่น ในภาคธุรกิจ ถ้าหากว่ามีบริษัทที่พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขึ้นมา อาจทำให้บริษัทอื่น ๆ ที่มีเทคโนโลยีที่ด้อยกว่าแพ้ไปในการแข่งขัน ซึ่งสังคมโดยรวมจริง ๆ แล้วได้ผลประโยชน์จากความเสียหายที่เกิดจากการคาดหวัง เพราะว่าในที่สุดผู้บริโภคได้ใช้เทคโนโลยีใหม่และในราคาที่ต่ำลง ซึ่งเป็นความต่างกันอีกอันหนึ่งระหว่างความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดหวัง

มีหัวใจการหลัก ๆ ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- a) **Avoidance** (การหลีกเลี่ยง) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไป รับไม่ไหว ก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net present value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future cash flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่าย โดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบัน แล้วดูว่าเป็นบวก หรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น





- b) Loss control สามารถทำได้ 2 แบบกว้าง ๆ คือ Loss prevention เป็นการป้องกันก่อนที่จะเกิด เช่น การติดสัญญาณเตือนอัคคีภัย กับ Loss reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสีย น้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่นในกรณีไฟไหม้ การติดตัวฉีดยา (Springer) ให้พรมน้ำลงมา ก็ สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้
- c) Risk retention เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency fund) ไว้ สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk retention มีอยู่ 2 แบบ คือ Active risk retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เราคิด เราตัดสินใจเองว่าเราจะ เกือบหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อีกแบบหนึ่งคือ Passive คือเรารับไว้โดยที่เราไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้นึกถึงมันมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน เรารับ ความเสี่ยงไว้ที่ตัวเราโดยที่เราไม่รู้ตัว ซึ่งเป็นอันที่หนักกลัวที่สุด เราพลาดไปเพราะไม่ได้ มองมันว่ามันอยู่กับเรา
- d) Non-insurance transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้า จะเป็นเรื่องของ สัญญาเช่า เพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้น หรือว่าสัญญา ก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาวัสดุก่อสร้างที่จะสูงขึ้น หรือว่าทางการเงินก็จะมี ยุทธศาสตร์ประกันความเสี่ยง (Hedging strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) ทั้งหมด ซึ่งตอนนี้ประเทศไทยได้พัฒนาไปบ้างแล้ว ซึ่งวิธีการบริหารความ เสี่ยงนี้ยังไม่มีการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เราไม่เคยมีตราสารอนุพันธ์ เช่น สัญญา Futures หรือ Option เราไม่เคยมีตลาดซื้อขายสิ่งเหล่านี้อยู่ ทำให้สถาบันการเงิน ทั้งหมดที่มีเงินทุนมาก ที่ลงทุนในหุ้นและตราสารหนี้ ไม่มีการประกันความเสี่ยงด้านตรง ข้ามรองรับ สมมติว่าด้านนี้สูญเสีย ก็จะไม่มียอดด้านหนึ่งมาถ่วงสมดุล (Balance) ตราสาร อนุพันธ์เป็นเครื่องมือที่จะมาช่วยถ่วงสมดุลให้กับความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง ทำให้ตอนนี้บ้าน เราเริ่มพัฒนาตราสารเหล่านี้
- e) Insurance (การประกันภัย) มีการใช้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความ เสี่ยงว่าทำอย่างไรดี คือ การซื้อประกัน ทุกคนคุ้นเคยดีกับการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับ บริษัทประกันภัย ซึ่งข้อ d) และ ข้อ e) อาจรวมไว้ในข้อเดียวกันได้ เรียกว่าการถ่ายโอน ความเสี่ยงให้ผู้อื่น แต่มีแยกไว้เพื่อให้เห็นว่ามันมีทั้งแบบที่ถ่ายโอนให้ประกันภัยในข้อ e) หรือว่าถ่ายโอนให้ผู้อื่นด้วยวิธีการอื่น ให้คู่สัญญาก็ได้ ในทางการเงินเราจะใช้กลยุทธ์การ ประกันความเสี่ยง (Hedging strategy) โดยใช้เครื่องมือทางการเงินทั้งหลาย หรือถ่าย โอนความเสี่ยงของเราให้คู่สัญญาทางการเงินของเรา



Risk Management Objective

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง คือ เราต้องการที่จะลดต้นทุนความเสี่ยงทางสังคมให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ก็จะมีมองในทางเดียวกันคือ ต้องการที่จะลดต้นทุนความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นไม่จำเป็นที่จะเป็นการเลือกซื้อประกันภัยก็ดี การเลือกทำการควบคุมความเสียหาย (Loss control) ก็ดี หรือแม้ว่ากระทั่งการประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงภัย เหล่านี้เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของเราคือต้องการลดต้นทุนเหล่านี้ด้วย ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของความเสียหาย (Cost of risk) ให้ต่ำลง ต่อไปจะกล่าวถึง Product liability (ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย) ตัวอย่างเช่น บริษัทยาที่ต้องการออกยาใหม่ ๆ ต้องทำ Loss control Program (แผนการควบคุมความเสียหาย) ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เพราะต้องทำการทดสอบมาก ๆ ทำการวิจัยมาก ๆ ในที่สุดผลที่ตามมา คือ ค่ายาแพง พยายามมีราคาแพง แพทย์ก็อาจจะจ่ายเฉพาะคนที่อาการหนักสำหรับโรคนั้น คนที่มาใช้ยาเป็นพวกที่อาการหนัก โอกาสที่จะเกิดผลข้างเคียง (Side effect) ก็สูง ในที่สุดจะเกิดเป็นต้นทุนความเสี่ยงของสังคมที่สูงเกินไป จากการที่พยายามจัดการความเสี่ยงในเรื่อง Product liability claim เรื่องของ Product liability เป็นเรื่องที่ภาคเอกชนให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากสินค้าที่ผลิตออกไป ถ้าลูกค้าที่ใช้ได้รับความเดือดร้อน ก็จะได้รับคามผิด อันนี้สามารถซื้อประกันได้เช่นกัน มี Product liability ขายดังเช่น ในประเทศที่มีรถยนต์ทำให้เกิดอุบัติเหตุบ่อย คือ Ford Explorer ที่ไปจำหน่ายในหลายประเทศ และเกิดการพลิกคว่ำ ยางระเบิดและเกิดไฟไหม้ ทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมากกับบริษัทฟอร์ด ซึ่งเป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์

การจัดการกับต้นทุนความเสี่ยง (Cost of Risk) ให้ต่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ จะต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- ต้นทุนที่เกิดจากความสูญเสียหรือว่าตัวความเสี่ยงนั้นโดยตรง (Expected cost of losses) เช่น เรื่องไฟไหม้ เราสามารถที่จะประเมิน (Estimate) ได้ว่าถ้าเกิดไฟไหม้ขึ้น ความสูญเสียจะเป็นเท่าไร จะประเมินต้นทุนโดยคร่าวๆได้ว่าจะเกิดต้นทุนความสูญเสียเท่าไร
- ต้นทุนที่เกิดจากการทำการควบคุมความเสียหาย (Cost of loss control) หรือว่าเราต้องการทำการป้องกันความสูญเสีย (Loss prevention) กันก่อนที่มันจะเกิด Loss Reduction ถ้ามันเกิดแล้วจะลดได้อย่างไร พวกนี้มีค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ต้นทุนที่เกิดจากการจัดหาเงินทุน (Cost of loss financing) เช่น การซื้อประกันภัย หรือว่าถ้าทำเอง จะใช้วิธีการอะไร เช่น การตั้งกองทุนสำรอง สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น ซึ่งมีค่าเสียโอกาสจากการที่แทนที่จะเอาเงินนี้ไปใช้อย่างอื่น เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจาก Loss Financing

- ต้นทุนที่เกิดจากความพยายามที่จะลดความเสี่ยงในองค์กรเอง (Cost of any internal risk reduction) โดยการทำการศึกษาวิจัย ก็จะมีต้นทุนเกิดขึ้น เรื่องการเก็บข้อมูลก็จะมีต้นทุนเกิดขึ้น ถ้าข้อมูลไม่มี เราก็ต้องไปซื้อข้อมูลมา หรือว่าจะทำการสำรวจ (Survey) ทำวิจัย เพื่อจะได้ข้อมูลความสูญเสียในแต่ละด้านขององค์กร ซึ่งเกิดต้นทุนขึ้นเช่นเดียวกัน เราต้องคำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงภัยด้วย
- ต้นทุนที่เกิดจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับเรา (Cost of residual uncertainty) เราไม่รู้ตัว ดังเช่นที่กล่าวไปแล้วใน Passive Risk Retention ส่วนที่เหลืออยู่กับเรา อาจจะเป็นเพราะว่าเราอาจจะลืมนั่น ในตอนที่เรารเริ่มจัดการความเสี่ยง เราจะเริ่มจาก Risk Identification ซึ่งเป็นการระบุก่อนว่าความเสี่ยงเรามีอะไรบ้าง ถ้าเราพลาดไป เราไม่ได้ระบุเอาไว้ มันจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เราไม่ได้จัดการ และก็เหลืออยู่กับเรา เป็นต้นทุนความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกัน

ถ้าเป็นธุรกิจโดยทั่วไปต้นทุนความเสี่ยงจะจัดอยู่ในรูปสมการง่ายๆ ดังนี้

$$\text{Cost of risk} = \text{Value without risk} - \text{Value with risk}$$

ต้นทุนความเสี่ยง = มูลค่าของบริษัทเมื่อปราศจากความเสี่ยง – มูลค่าของบริษัทเมื่อมีความเสี่ยง

สมการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยงทำให้มูลค่าของบริษัทจะลดลง เนื่องจากกระแสเงินสดหรือรายรับที่จะเข้ามาในอนาคต มีความไม่แน่นอน เมื่อย้ายข้างสมการเอามูลค่าของบริษัทเมื่อมีความเสี่ยง นำมาไว้ด้านซ้าย จะได้ดังนี้

$$\text{Value with Risk} = \text{Value without Risk} - \text{Cost of Risk}$$

ดังนั้นหากวัตถุประสงค์ของภาคเอกชนต้องการที่จะทำให้ผลกำไรสูงสุด (Maximize Profit) หรือทำให้มูลค่าของบริษัทสูงสุด (Maximize value) บริษัทจะต้องลดต้นทุนความเสี่ยง (Cost of risk) ให้ต่ำที่สุด แต่สำหรับองค์กรที่ไม่ได้ทำเพื่อผลกำไร (Non-profit organization) ก็ยังต้องการที่จะบริหารความเสี่ยงเช่นกัน เพราะว่าต้นทุนความเสี่ยงของ Non-Profit Organization ทั้งหลายเกิดขึ้นจากการที่อาจไม่สามารถเลือกทำกิจกรรมที่ต้องการได้ วิธีการในการจัดการความเสี่ยงภัย คือ เราต้องการที่จะวัดความสูญเสียหาชนิด (ที่ได้กล่าวไปในหน้าที่แล้ว)

การประเมินต้นทุนความเสี่ยง (Cost of risk) เป็นเรื่องที่ใช้เวลาและใช้เงินมาก แม้กระทั่งองค์กรใหญ่ ๆ อาจจะทำแค่การประมาณการเท่านั้น ไม่ต้องลงรายละเอียดมากนัก เมื่อเราต้องการจะบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับจังหวัด ต้องมาคำนึงถึงตรงนี้เช่นเดียวกันว่าจำเป็นไหมที่จะต้องลงรายละเอียดถึงขนาดประเมินให้ได้ ว่าความเสี่ยงในเรื่องนี้เป็นเท่าไร ควรจะลงรายการ (List) มาคร่าว ๆ ว่ามีความเสี่ยงขนาดสูง กลาง ต่ำ แค่นั้น ควรจะจัดการกับอะไรก่อน และค่อยพัฒนาจากตรงนั้น เพื่อจะได้ข้อมูลมากขึ้น เมื่อเราได้ทำบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรไปแล้ว เราจะเก็บข้อมูลว่าเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น เกิดขึ้นกี่ครั้ง แล้วเรค่อยเริ่มพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยง



ของเราไปเรื่อยๆ ส่วนหลักการทางเศรษฐศาสตร์เขาก็จะดูที่อัตราที่ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Marginal cost) ว่าเท่ากับอัตราผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลง (Marginal benefit) หรือไม่

สมมติว่าเรามีระดับของความเสียหายที่ระดับหนึ่งแล้ว และเรากำลังตัดสินใจว่าจะทำการควบคุมความเสียหาย (Loss control) หรือไม่ เช่น เราสามารถที่จะประเมินหรือคาดการณ์ได้ว่าค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการทำ Loss Control เป็นเท่าไร และผลประโยชน์ที่จะได้รับ นั่นคือความสูญเสียที่จะลดลงเป็นเท่าไร เทียบกันแล้วคุ้มกันหรือไม่กับ Marginal หรือส่วนเพิ่มของค่าใช้จ่ายกับส่วนเพิ่มของต้นทุน ถ้าส่วนเพิ่มของค่าใช้จ่ายมันมากเกินไป เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เราก็ไม่ควรทำ การที่จะเลือก Strategy หรือวิธีการในการจัดการความเสี่ยง ใช้หลักการทางเศรษฐศาสตร์เข้าไปดู ซึ่งมีทางเลือก (Choice) ให้เลือกหลายทางในการจัดการความเสี่ยง และพิจารณาว่าวิธีการนี้เกิด Marginal Cost เท่าไร Marginal Benefit เท่าไร คุ้มหรือไม่

Risk Management Process

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงอย่างคร่าวๆที่องค์กรทั้งหลายควรทำไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือว่าภาครัฐ มีดังนี้

1. ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร (Risk identification) ระบุมาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน
2. ประเมินมูลค่าความสูญเสีย (Risk evaluation)
3. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง (Risk management strategy) เมื่อเราลงรายการมาว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดทางเศรษฐศาสตร์และที่สำคัญ คือ สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสถานะแวดล้อมขององค์กรของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้ เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร
4. การนำไปใช้งานจริง (Risk management implementation) เป็นเรื่องที่ยากที่สุด เมื่อนำไปใช้งานจริง ความสำเร็จขึ้นอยู่กับคนเสียเป็นส่วนใหญ่ ถ้าคนในองค์กรไม่ได้มีความรู้สึกว่าเขาต้องบริหารความเสี่ยงไปเพื่ออะไร เขาก็ไม่ให้ความร่วมมือ แล้วก็ไม่ได้เกิดผลในการบริหารความเสี่ยงขึ้น หัวใจที่สำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง คือ เริ่มจากการให้คนในองค์กรทุกคนรู้สึกว่ามันเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำ และเราทุก ๆ คนต้องมีส่วนร่วม เพราะเมื่อทุก ๆ คนทำอะไรจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ในหน้าที่ในความรับผิดชอบที่มีอยู่ ถ้าไม่เข้าไปตามนั้นหรือเราพลาดไปจากมาตรฐาน หรือ เราเกิดความผิดพลาด (Error) ใด ๆ ขึ้น มันส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรทั้งนั้น ดังนั้นประการแรกที่สำคัญที่สุดก็คือการสร้างความตื่นตัว (Awareness) ให้เขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม และจำเป็นที่จะต้องทำต้องร่วมมือ



5. การกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ยุทธศาสตร์ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าทดลองใช้ไปแล้ว ไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่างๆเหล่านี้เป็นต้น

Risk Identification

การระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงแบบคร่าว ๆ ต้องอาศัยการศึกษาาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาาร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกๆฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุมร่วมกันว่ามันมีด้านไหนบ้างที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนั้นควรจะมีคนภายนอกเข้าไปด้วย บุคคลภายนอกจะมองทางด้านสังคมโดยรวมข้างนอก มองทางด้านสถานะเศรษฐกิจทั้งหลายว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้างต่อองค์กรบ้าง และการบริหารความเสี่ยงของจังหวัดถ้าจะมีการทำขึ้นจริง ๆ จะเป็นเรื่องยากกว่าองค์กรเอกชนมาก เพราะว่าในระบบเอกชน เช่น ธนาคาร มีสิ่งที่จะคำนึงถึง คือ ตัวองค์กรหรือธนาคารเพียงเท่านั้น ส่วนในจังหวัดเราไม่ได้คำนึงถึงแค่ในที่ทำงาน ของเราเท่านั้น ไม่ใช่เพียงขององค์กรเราเท่านั้น แต่เรามองถึงสังคม ชุมชนด้วยทั้งจังหวัด ว่าทำอะไรจะส่งผลกระทบต่อประชาชนอย่างไร และจะส่งผลกระทบต่อจังหวัดข้างเคียงอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องยากกว่าเรื่ององค์กรเอกชนมากที่จะเข้าไปบริหารความเสี่ยงในระดับจังหวัดจริง ๆ ในขั้นตอนนี้จะป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ถ้าเราพลาดไป เราลืมมองถึงความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่งไป มันจะกลายเป็นสิ่งที่เราไม่ได้ระบุไว้ ไม่ได้ประเมิน และก็ไม่ได้จัดการ ที่เราคิดว่าได้กระจาย ถ่ายโอน (Transfer) ไปให้คนอื่น กลับอยู่กับเรา และกลายเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบกับองค์กรตามมา

วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง คือ อาจจะทำเป็นรายการ (Check list) ว่ามีอะไรบ้างที่เราต้องมาพิจารณาร่วมกัน ประชุมร่วมกันในแต่ละองค์กร ทุกๆฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องว่ามันมีอะไรบ้างด้านไหนบ้าง แหล่งที่มาของความเสี่ยงไหนบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยการมองด้านทรัพย์สิน ก็ต้องมองถึงความสูญเสียโดยตรง และความสูญเสียโดยอ้อมด้วย ต้องคำนึงถึงคำถามต่างๆว่า ทรัพย์สินที่สูญเสียมีอะไรบ้าง เกิดจากสาเหตุอะไรได้บ้าง ภัยที่เกิดจากความสูญเสียมีอะไรบ้าง เกิดความสูญเสียเท่าไร ต้องหาสิ่งมาทดแทนหรือไม่ และมีต้นทุนเท่าไร นอกจากนั้นก็มีความสูญเสียโดยอ้อม (Indirect loss) เกิดขึ้น ถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นเราจำเป็นต้องไปหาแหล่งเงินทุนภายนอกหรือไม่ สามารถที่จะจัดการกับองค์กรของเราเองภายในหรือไม่ ถ้าเราต้องซื้อหรือหามาทดแทนในสิ่งที่สูญเสียไปจะทำอย่างไร เราจะใช้เงินทุนภายในได้หรือไม่ หรือว่าต้องไปกู้จากภายนอก และสิ่งที่เราดำเนินอยู่ต้องหยุดชะงักหรือไม่ ถ้าหยุดชะงักจะ

เกิดอะไรขึ้น ต้องไปหาที่อื่นเพื่อบริหารจัดการต่อไปหรือไม่ ถ้าเข้าแล้วจะเกิดต้นทุนเท่าไร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นความสูญเสียในเรื่องทรัพย์สิน (Property)

สำหรับความสูญเสียในเรื่องของความรับผิดชอบที่มากับการฟ้องร้อง (Liability Losses) มีกฎหมายอะไร มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าเป็นของจังหวัด จะมองพรรคการเมืองทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นชาวบ้าน คนในองค์กรเอง ลูกจ้างในองค์กรเอง หรือว่าผู้บริหารข้างบน หรือ จังหวัดข้างเคียงทั้งหลาย ผู้ที่ขายของ (Supplier) ให้กับจังหวัด พ่อค้าแม่ค้าที่อยู่ในจังหวัด และมีผลกระทบอย่างไรบ้าง ต้องระบุออกมา และจะมีทั้งความสูญเสียโดยตรง และความสูญเสียโดยอ้อมเช่นเดียวกัน เป็นคำถามที่เราจะต้องวางแผนเอาไว้ตอนที่ระบุความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง อย่างเช่นมีกลุ่มไหนที่เกี่ยวข้องในแต่ละจังหวัด ซึ่งไม่เหมือนกัน จะได้รับผลกระทบจากการมีความเสี่ยง และนำมาซึ่งความเสี่ยงได้ แล้วจะเกิดความเสี่ยงประเภทไหนเกิดได้อย่างไร ขนาดของความเสี่ยงเป็นเท่าไร ถ้าเกิดมีการฟ้องร้องเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการฟ้องร้องจะเป็นเท่าไร ใครรับผิดชอบ มีเงินสำรองตรงนี้หรือไม่ และถ้าความสูญเสียทางอ้อมจากการฟ้องร้อง เราต้องคำนึงถึงการมีผลกระทบกับชื่อเสียงถ้าหากมีการฟ้องร้องออกไป

อีกประการหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาถึงความเสี่ยงขององค์กร คือ บุคลากร (Losses to Human Resource) ซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรของเรา เช่น การบาดเจ็บ ทุกพลภาพตาย เกษียณ นอกจากนี้ยังมีความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจภายนอก (Losses form External Economic Forces) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงไว้ในใจเวลาเราจะทบทวน (Go through) ความเสี่ยงที่เราได้ระบุไว้

Risk Evaluation

ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติสำหรับฝั่งที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริง ใช้หลักสถิติไปวัดได้ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา (Objective risk) มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40% เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็น (Probability distribution) แบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มที่ คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2 และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มี ความน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

Frequency and Severity of losses

ในขั้นตอนแรก ๆ ของการเริ่มต้นการบริหารความเสี่ยงภัย หลัก ๆ จะมี เรื่องของความถี่ กับ ความรุนแรงของความสูญเสีย ซึ่งเป็นอีกหลักการหนึ่งในการที่จะประเมินความสูญเสียไม่ว่าจะเป็น ความเสี่ยงในเรื่องใด ๆ เราสามารถที่จะประเมินได้สองด้าน คือ การเกิดบ่อยแค่ไหน (Frequency) และความรุนแรง (Severity) ถ้าเกิดแล้วขนาดของความสูญเสียเป็นแค่ไหน นักวิเคราะห์ความเสี่ยง ทั้งหลายจะมองส่วนนี้เป็นหลัก ว่าเรื่องนี้จะเกิดถี่แค่ไหนถ้าเกิดแล้วจะเกิดความรุนแรงมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องความรุนแรงที่เราให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก

Risk Management for Public Organization

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ เหตุใดถึงมีความสำคัญ และต้องมีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐ ตัวอย่างของความเสี่ยงในองค์กรจังหวัด เช่น การเกิดไฟไหม้ การวางระเบิด และการเดินขบวน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละจังหวัด อาจเป็นเรื่องที่ไม่สามารถบอกได้ว่าการแจกแจงเป็นอย่างไร เกิดถี่แค่ไหน เกิดแล้วมีความรุนแรงแค่ไหน การสร้างตัวแบบ (Model) ความเสี่ยงเป็นเรื่องของการเข้าใจหลักการ (Concept) เอาหลักการไปบวกกับสิ่งที่เราเรียนรู้มา ประสบการณ์ และสภาวะแวดล้อมวัฒนธรรม ด้วยว่าจะเลือกวิธีการใดจึงจะเหมาะสม ดังเช่น ภัยธรรมชาติสึนามิ

ความเสี่ยงของจังหวัดหลัก ๆ แล้วจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผนทางยุทธศาสตร์ (Strategic planning) การที่เราจะทำอะไรก็ตาม เช่น การขยายการให้บริการของจังหวัดไปในเรื่องนั้นเรื่องนี้ นำมาซึ่งความเสี่ยง ถ้าเราเข้าใจเรื่องความเสี่ยงและสามารถบริหารมันได้เป็นอย่างดี จะทำให้เกิดโอกาสกับเรา ซึ่งเป็นเรื่องยาก คือเราไม่มีอิสระเท่ากับมลรัฐ (State) ต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ที่ทุกรัฐมีอิสระค่อนข้างมากที่จะจัดทำอะไรก็ได้ของตนเอง เลือกเครื่องมือของตนเองทำอะไรก็ได้เพียงแต่อยู่ภายใต้กรอบเท่านั้น แต่ในประเทศไทยยังไม่มีอิสระมากนัก กิจกรรมส่วนใหญ่ทำเพราะถูกบังคับให้ทำ เพราะฉะนั้นคงเป็นไปได้ที่เราจะไปประเมินความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง แบบที่เรียกว่าทำครบหมดทุกอย่าง (Full spectrum) สำหรับจังหวัด ทำให้เป็นแบบอุดมคติ (Ideal) คงเป็นไปได้ไม่ได้ แต่เราทำอยู่ในกรอบเท่าที่เราทำได้ เราทำให้เป็นโอกาสได้

อีกประการหนึ่งซึ่งยากในการทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับรัฐและเอกชน คือ การไม่มีข้อมูล ในต่างประเทศ พอเริ่มทำในแต่ละรัฐ ก็จะมีการเก็บข้อมูลของตัวเองว่า ความสูญเสียเรื่องนี้มีกระจายไปเท่าไร จึงทำให้เริ่มมีข้อมูลความถี่และขนาดความรุนแรง และที่ยิ่งไปกว่านั้น แต่ละรัฐนำข้อมูลไปรวมไว้ในส่วนกลาง แบ่งปัน (Share) ข้อมูลกัน โดยสร้างเป็นฐานข้อมูลสาธารณะ (Public database) เช่น ถ้าบางเรื่องที่ไม่เคยเจอมาก่อน แต่เราจะทำโครงการนี้ ก็สามารถที่จะเข้าไปดูข้อมูลส่วนกลางว่ามีใครเคยทำเรื่องนี้หรือไม่ และมีความเสี่ยงอะไรบ้าง มีการแบ่งปันข้อมูลกัน

เพราะฉะนั้นถ้าเราทำได้ในจังหวัดหนึ่งก่อน ก็จะมีการพัฒนา ในเรื่องของข้อมูลที่ดี เรื่องเทคนิคที่ดี เรื่องความรู้ (Know how) ก็จะพัฒนาไปสู่วิธีทางอุดมคติมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็คงยังไม่ถึงระดับ Full spectrum ได้ เพราะแต่ละจังหวัดมีความต้องการต่างกัน มีสิ่งแวดล้อมต่างกัน วิธีการจัดการ ความเสี่ยงภัยย่อมต่างกัน แม้จะเป็นความเสี่ยงประเภทเดียวกัน อาจจะต้องเลือกวิธีการที่แตกต่าง กันไปบ้างเล็กน้อย

ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ส่วนใหญ่จะมองว่าสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท ส่วนความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐต้องมองไปมากกว่านั้น ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐ นอกจากจะเป็นเรื่องของความมั่นคงทางการเงินแล้ว ยังเป็นความสามารถในการให้บริการชุมชน การที่เราจะเลือกทำอะไรส่งผลกระทบต่อองค์กร การเลือกทำการบริหารความเสี่ยงแบบไหนก็ดีเมื่อทำไปแล้ว ส่งผลกระทบต่อองค์กร และชุมชน (Community) นี่คือหลักสำคัญที่ต้องพิจารณา ที่จะไม่มอง เพียงด้านการเงินเท่านั้นในภาครัฐ ขั้นตอนทั้ง 9 ขั้นตอนที่จะกล่าวถึง เป็นเพียงแนวทาง (Guideline) อย่างคร่าวๆ เมื่อทำจริงๆ อาจจะต้องมีการเพิ่มขั้นตอนต่างๆหรือต้องมีการแจ้งใน รายละเอียดให้มากขึ้น เพิ่มขั้นตอนที่สำคัญให้มากกว่านี้ หรือบางจังหวัดอาจจะลดขั้นตอน บางอย่างได้

Nine – steps for Risk Management in Public Organization

ขั้นตอนที่ 1 Priority concern over risk from everyone (การสร้างควมมีส่วนร่วมของคนใน องค์กร) ให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงขององค์กร เป็นเหมือนกับเราเริ่มที่ระดับจังหวัดว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ ทุกจังหวัดต้องมีส่วนร่วม และจะค่อยๆซึมลงไปเรื่อย ๆ ในระดับจังหวัดก็จะมองเรื่อง ความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้การบริหารในภาคจังหวัดและในภาครวมของประเทศ มี เสถียรภาพมากขึ้น มีการมองในทางด้านความเสี่ยงมากขึ้น และการบริหารให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือ จะต้องมีการ ออกเป็นหนังสือ ในภาคเอกชนก็ทำในภาครัฐก็ทำ ออกเป็น Policy Statement เป็น นโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสีย อย่างไรในการทำ หรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลักๆก็คือ การมีการร่างนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือระดับผู้บริหารที่เป็น คนวางนโยบายว่า เราคิดจะบริหารความเสี่ยงและมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้อง กำหนดไว้ในนโยบาย

ขั้นตอนที่ 2 Risk Team Leader (เลือกผู้นำทีมในการบริหารความเสี่ยง) ไม่ได้หมายความว่า วันหนึ่งเราคิดจะทำการบริหารความเสี่ยง และกำหนดนโยบายและส่งให้คนในองค์กรรับไปบอกให้ทุกคนให้ความร่วมมือ ความจริงไม่ได้จบบแค่นั้นต้องมีกลุ่ม ๆ หนึ่งที่เป็นทีม หรือ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะมารับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องต้องใช้คนเยอะ อาจจะเป็นคณะกรรมการใดที่เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย ให้เขามีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม แต่เราต้องเลือกคนที่เป็นผู้นำของทีมนี้ เพราะผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไม่ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งจังหวัดใกล้เคียง หรือ สวณกลางว่าเรื่องต่างๆเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง ข้อสำคัญของผู้ที่จะเป็นผู้นำของทีมบริหารความเสี่ยงได้ก็คือ ทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความรู้ในเรื่องของความเสี่ยง แต่ไม่จำเป็นต้องรู้มาก รู้สึกถึงขนาดที่จะสามารถเป็นผู้จัดการด้านความเสี่ยง (Risk manager) ได้ เพียงต้องการให้มีแนวความคิด (Concept) และพื้นฐาน (Background) ความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง และที่สำคัญที่สุดมีความสนใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง เพราะถ้าหากมีความสนใจแล้ว ที่เหลือสามารถที่จะไปใช้คนที่รู้ในแต่ละด้านได้ ไปปรึกษาใครที่มีความรู้เรื่องเฉพาะทางต่างๆเหล่านั้นได้ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้นำในทีมนี้จะต้องสามารถมองข้ามในเรื่องความเสี่ยงแบบที่เอาประกันได้ (Insurable risk) ด้วย เพราะในระดับจังหวัด หรือในภาครัฐ จะมีความเสี่ยงแบบที่เอาประกันไม่ได้อยู่เป็นจำนวนมาก ถ้าทำเป็นระบบจริงๆ ผู้นำทีมบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นผู้ที่ทำรายงานส่งถึงผู้บริหารว่า ในแต่ละช่วงเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพราะการบริหารความเสี่ยง (Risk management) หรือการทำการบริหารความเสี่ยงต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะมันมีเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เรื่องของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือ ภัยธรรมชาติที่เปลี่ยนไป ทำให้เราต้องมาปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยงตลอดเวลาเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นผู้นำทีมจะต้องทำรายงาน และมีความเข้าใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นตอนที่ 3 Scopes and Goal (ผู้นำกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำ) งานบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมายหลักที่ต้องการจะให้เกิด คือ ต้องการให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Risk action plan หรือว่าแผนการที่ระบุว่าเราจะไปจัดการกับความเสี่ยงอย่างไรบ้าง ถ้าเริ่มบริหารความเสี่ยงในช่วงต้น ที่ยังไม่มีข้อมูล ไม่มีทีมงานมากนัก เราอาจจะเลือกขอบเขต (Scope) ที่มันเล็กหน่อย แล้วค่อยขยายในภายหลังได้ มุ่งเน้น (Focus) ไปที่เรื่องเฉพาะ ที่เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด ของจังหวัดก่อน เรื่องอื่น ๆ ที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย เราค่อย ๆ เพิ่มเข้ามาในตอนหลังได้



ขั้นตอนที่ 4 Analytical framework (กำหนดกรอบความคิดการวิเคราะห์) ซึ่งจะเห็นจากได้จาก ตัวอย่างดังแสดงในตารางข้างล่าง ว่ามีความเสี่ยง ความสูญเสียอะไรบ้างในจังหวัด สงผลกระทบบ้านไหน ตัวอย่างคร่าวๆแสดงดังภาพต่อไปนี้

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กร							
	การเงิน	ทรัพย์สิน	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิดชอบ	สิ่งแวดล้อม	ชุมชน
ภัยธรรมชาติ								
สัญญาและนิติสัมพันธ์								
การดำเนินงานทางการเงิน								
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ								
การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม								
กฎหมายหรือระเบียบ								
สถานะเศรษฐกิจ								
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ								
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน และวัตถุดิบจากภายนอก								
ความสูญเสียทางทรัพย์สิน								
การใช้เทคโนโลยี								
แรงงาน								

คอลัมน์ทางขวาที่บอกว่าผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กร โดยทำรายการมาคร่าว ๆ คือ ทางด้านการเงิน ทางด้านทรัพย์สิน ทางด้านบุคลากร ทางด้านการให้บริการชุมชน ชื่อเสียงของจังหวัด ทางเรื่องกฎหมาย ความรับผิดชอบที่อาจจะเกิดขึ้น ผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมของจังหวัด ผลกระทบกับชุมชน จากนั้นมาพิจารณาว่าแหล่งที่มาที่มีทางด้านไหน ทางด้านซ้ายในแต่ละบรรทัด จะมีเรื่องของภัยธรรมชาติ แล้วไล่ดูไปทางด้านขวาว่า ถ้าเกิดภัยธรรมชาติขึ้น เช่น เกิดสึนามิที่ภูเก็ต มีผลกระทบทางด้านต่างๆขององค์กรอย่างไรบ้าง มากแค่ไหนในแต่ละช่องสี่เหลี่ยม เราใส่ได้ว่าเกิดผลกระทบทางการเงินมากที่สุด หรือเกิดกับสิ่งแวดล้อมมากที่สุด เกิดกับชุมชนมากที่สุด เราก็ไล่ไปตามลำดับ หรือบางด้านอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติเท่ากันก็ได้ เราจะลงรายละเอียดขนาดไหนก็ได้หรือจะเอาแค่มากกับน้อยก็ได้ หรือจะเอา 5, 4, 3, 2, 1 ก็ได้ นี่เป็นขั้นตอนการระบุความเสี่ยง





ที่มาของความเสียงประเด็นที่สองเป็นเรื่องของสัญญา นิติสัมพันธ์ทั้งหลาย เช่น สัญญาที่เราไปจ้างเขาก่อสร้าง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียงขึ้น หากผู้รับเหมาไม่ทำตามสัญญา ก็จะก่อให้เกิดความเสียงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ส่งผลกระทบต่อ ด้านใดบ้างต่อองค์กร นอกจากนั้น ยังมีประเด็นการดำเนินงานทางการเงิน เรื่องงบประมาณทั้งหลาย ว่าเราจะมีจัดการอย่างไร ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดี เมื่อมีปัญหา จะเกิดผลกระทบต่อด้านใดบ้างขององค์กร อีกเรื่องหนึ่งที่คำนึงถึง คือ การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ อันถัดมาคือการกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม คือบุคคลภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความเสียงขององค์กร อันที่สี่เป็นคนของเรา ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียงขององค์กร และจังหวัดได้เช่นเดียวกัน จากนั้นยังมีผลกระทบที่เกิดจากกฎหมาย หรือ นโยบายที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเสียงขององค์กรเช่นเดียวกัน และจะส่งผลกระทบต่อด้านใดบ้างมากน้อยแค่ไหน เราต้องจัดการมันก่อนหลังอย่างไร และเรื่องของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละจังหวัดในเรื่องของการค้า สินค้า หรือการท่องเที่ยว ที่ไม่เท่ากัน ในแต่ละจังหวัดมีเรื่องของเศรษฐกิจที่ตนเองต้องคำนึงถึง (Concern) ไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้นแต่ละจังหวัดต้องระบุนโยบาย เรื่องตรงนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันถัดมา คือ การให้บริการและกิจกรรม การให้บริการของรัฐที่มีความเสียงใด ๆ ได้บ้าง เช่นเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน เกิดข้อบกพร่องในการให้บริการให้กับชุมชนเกิดผลกระทบใน ด้านใดได้บ้าง

อีกประการหนึ่งที่หลายคนอาจจะลืมคำนึงถึง คือ การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน หรือ วัตถุประสงค์จากภายนอก อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและจังหวัด เกิดมีความเสียงเช่นเดียวกัน เช่น ในเรื่องที่เราจะต้องพึ่งน้ำจากที่อื่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ถ้าเราไม่มีการจัดการที่ดีพอ ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ในส่วนท้าย ๆ เป็นความสูญเสียเรื่องทรัพย์สิน ที่ทุกคนทราบดี อันถัดมา คือ การใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันทุกจังหวัด ต้องใช้คอมพิวเตอร์แล้ว แต่ก่อนมีเพียงเครื่องพิมพ์ดีด ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ อยู่ในรูปแบบของไฟล์หมด เพื่อป้องกันความเสียงที่อาจจะถูกขโมย หรือสูญหายไป ถ้าไม่มีการสำรอง (Back up) ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ สุดท้ายต้องคำนึงถึงแรงงานในจังหวัด

ขั้นตอนที่ 5 Recruit Team member (เลือกสมาชิกในทีม) ว่ามีใครบ้างเข้ามาช่วยงานตรงนี้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตที่เรากำหนดไว้ ถ้าเรากำหนดไว้เล็ก ช่วงแรก ๆ ไม่ต้องการคนเยอะ ใช้คนที่รู้เรื่องมากขึ้นในด้านที่เราจะเพิ่มขึ้นในตอนหลัง ค่อยไปปรับคนเพิ่มขึ้นในภายหลัง ในตอนแรกอาจจะไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมากเท่าใดนัก ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ อย่าคิดว่าต้องใช้ผู้รู้ทางด้านสถิติเท่านั้นที่จะทำการบริหารความเสียงได้





หรือรู้เรื่องทางคณิตศาสตร์หรือทางการเมืองเท่านั้น ถึงจะมาทำการบริหารความเสี่ยงได้ ไม่จำเป็น ขอให้เป็นผู้ที่มีตรรกศาสตร์ (Logic) ที่ดี เข้าใจแนวคิดเรื่องความเสี่ยง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ และสนใจการบริหารความเสี่ยง และที่สำคัญไปกว่านั้น คือ คนที่จะมาเป็นสมาชิกต้องเป็นคนที่เราคิดว่าเชื่อถือได้ (Reliable) และมีความผูกพันอย่างแนบแน่น (Commitment) ต้องคิดว่าจะอยู่กับเรา และยินดีที่จะสละเวลาทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร และไม่ยากที่มบริหารความเสี่ยงไปอิงที่คนเป็นหลัก ต้องพิจารณาที่นโยบาย หลักการ และวิธีการเป็นหลัก เพราะคนมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ถ้าองค์กรใดไปทำการบริหารความเสี่ยงโดยยึดคนเป็นหลัก คือ ผู้รู้เรื่องใดปล่อยให้ทำเพียงลำพัง และไม่เคยมีการถ่ายทอดความรู้เอาไว้ ไม่มีการทำเอกสารเก็บเอาไว้ เมื่อบุคคลผู้นั้นลาออกไปหรือย้ายงานไป จะไม่มีใครมาบริหารต่อไปได้ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสมาชิกในทีมนั้นเปลี่ยนได้ แต่ภาพรวมของทีม เรื่องการบริหารความเสี่ยงจะต้องคงอยู่ในนโยบายในหลักการ

ขั้นตอนที่ 6 Risk Identification and Evaluation (ระบุความเสี่ยงโดยละเอียด) โดยจะมาไล่เป็นรายการว่ามีเรื่องอะไรบ้าง ก่อนหน้านี้เป็นเพียงแค่ว่ามาของความเสียหายคร่าวๆ ว่ามีอะไรบ้าง เช่น จากภัยธรรมชาติ แต่ยังไม่กล่าวถึงว่าภัยธรรมชาติอะไร สึนามิ แผ่นดินไหว ซึ่งสามารถแตกย่อยลงไปได้มากมายในแต่ละบรรทัด เพื่อที่จะระบุความเสี่ยงที่มันชัดเจน และก็ตรงกับองค์กรจริง ๆ เพื่อที่จะบริหารต่อไป เมื่อเราทำการบริหารความเสี่ยงแล้ว เรามีการระบุความเสี่ยงของแต่ละจังหวัดแล้ว ถ้ามีการทำจริง ๆ จะต้องมีการเก็บข้อมูล และข้อมูลนี้จะต้องมีการแบ่งปันกันระหว่าง จังหวัดในอนาคต และจะกลายเป็นข้อมูลที่สำคัญและมีประโยชน์มากกับการบริหารงานของทุก ๆ องค์กรว่า จะทำ โครงการอะไรใหม่ๆ ดี เราอาจจะต้องเข้าไปดูข้อมูลว่าจังหวัดไหนเคยทำ และประสบปัญหาอะไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กรต่อไป

ความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงที่ได้กล่าวถึงไป ความถี่และความรุนแรงในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องลงตัวเลข เช่น สึนามิเกิดขึ้นหนึ่งครั้งต่อปี ซึ่งไม่รู้ว่าจะหาอย่างไร เราเพียงแต่ระบุคร่าวๆ ตอนนี้เราต้องการที่จะได้รายการ สุดท้ายที่ว่า เราจะเน้นไปที่การบริหารความเสี่ยงประเด็นไหนก่อน ดังนั้นเราจะลงแค่สูง กลาง ต่ำ หรือง่าย ๆ แค่สูงและต่ำ สำหรับเรื่องความถี่และความรุนแรง หลายท่านอาจคิดว่าการดูเรื่องข้อมูลความสูญเสีย เราดูในอดีตแล้วคาดว่าอดีตจะ Predict หรือคาดการณ์อนาคต หลักการทางสถิติก็ใช้เช่นกัน ดังนั้นเราต้องคิดตลอดเวลาว่าอนาคตเปลี่ยนแปลงได้ การคาดการณ์นี้ไม่ได้แม่นยำ 100% ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงของเราต้องคำนึงถึงโอกาสที่จะเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่เราคาดการณ์ไว้ การระบุ





ความเสี่ยงเป็นเรื่องยาก ว่ามีความถี่มากน้อยเพียงใดสำหรับสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ ถ้าพูดถึงทรัพย์สิน เช่น เรื่องไฟไหม้ หรือ รถชน เราอาจจะพอระบุได้ว่าเกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี ถ้ามันเกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่เรื่องภัยธรรมชาติซึ่งนานๆเกิดที เราอาจจะระบุไม่ได้ เราจึงแยกได้แค่สองกลุ่มกว้างๆ คือ ถิ่นน้อยหรือถี่มาก เกิดบ่อยหรือไม่ ในเรื่องของความรุนแรง ถ้าเกิดแล้วความสูญเสียมีขนาดไหน โดยดูขนาดของความสูญเสียในรูปของเงินบาท ประมาณการความสูญเสียว่าเป็นเงินกี่บาท ถ้าเราประมาณไม่ได้ ในที่สุดก็ลงว่าความรุนแรงมันมากหรือน้อย โดยที่ทำการเทียบกันในแต่ละความเสี่ยงที่เราระบุรายการ ออกมาแล้ว โดยต้องสอดคล้องกันว่าอันไหนมากอันไหนน้อย นอกจากนั้นเราต้องคำนึงถึงองค์กรเราเอง ผู้บริหารของเราเองว่ามีความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) มากน้อยเพียงใด เราสามารถที่จะรองรับความเสี่ยงได้ด้วยตัวเองมากน้อยแค่ไหน มันจะส่งผลกับวิธีการที่เราจะเลือกมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม ถ้าเราไม่บริหารเลย จะเกิดอะไรขึ้นบ้างต่อชุมชน ต่อสังคม ต่อจังหวัด และจังหวัดข้างเคียง ถ้าเราบริหารความเสี่ยง ก็จะมีผลกระทบเช่นเดียวกัน มีทั้งข้อดีและข้อไม่ดีเกิดขึ้นอะไรบ้าง ต่อองค์กรชุมชน และจังหวัดโดยรวม ขึ้นตอนถัดมา เราดูตัวอย่างตารางความถี่ (Frequency) และความรุนแรง (Severity) ก่อนดังภาพ

	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน				
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิดชอบ				
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

คอลัมน์ด้านซ้ายมือเป็นตัวอย่าง อีกเช่นกัน ถ้าหากพิจารณาในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจริงๆ เราต้องลงความเสี่ยงโดยละเอียด ว่ามันคืออะไร และในแต่ละประเภทที่ระบุรายการเอาไว้ ณ ที่นี้ เช่น ทางด้านการเงิน มีรายละเอียดของความสูญเสียเป็นอะไรบ้าง อาจจะมาจากการจัดการงบประมาณไม่เพียงพอ เมื่อลงไปพิจารณา



อาจจะยิ่งลงรายละเอียดได้ในแต่ละเรื่อง เพราะฉะนั้นในแต่ละบรรทัด อาจแตกย่อยลงไปได้อีก จากนั้นพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นมีความถี่มากหรือน้อย และความรุนแรงของมันมากหรือน้อย กรณีที่มีความถี่มากและความรุนแรงมาก เราก็จะระบุไว้ว่าเป็น high กับ high และคอลัมน์สุดท้าย เราก็จะระบุไว้คร่าว ๆ ว่าเราจะมีการจัดการกับมันอย่างไร ตรงนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางความเสี่ยงภัยมาออกวิธีการจัดการ เราอยู่ในองค์กรสามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะได้ และผู้ที่เป็นักวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องฟังคนในองค์กรมากกว่า เพราะเขามีความเข้าใจในจังหวัด ในองค์กรของตนเองมากกว่า แล้วจึงมีการมาปรึกษาร่วมกันว่า ทางทฤษฎีมีวิธีการอื่นอีกหรือไม่ ที่จะนำไปใช้ได้ และในที่สุดจะนำไปใช้ในการเลือก Strategy หรือวิธีการที่จะจัดการความเสี่ยงต่อไป เมื่อเราได้ตารางตรงนี้มาแล้ว ในช่องของ Frequency ความถี่ และในช่อง Severity ความรุนแรง ในขั้นแรกเราลงแค่ High กับ Low เราก็จะมีความเสี่ยงแต่ละประเภทแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ความเสี่ยงแต่ละอันที่เรา List มาในที่สุดก็จะเหลือเพียงแค่ 4 กลุ่ม ก็คือ กลุ่มที่เป็น High Frequency – High Severity คือ มีการเกิดบ่อยและเมื่อเกิดแล้วมีความรุนแรงมาก กับ กลุ่มที่เกิดบ่อยแต่เกิดแล้วไม่ค่อยมีความรุนแรงเท่าไร คือ High Frequency – Low Severity Group ที่สาม ก็คือ กลุ่มที่นาน ๆ เกิดที่ Low Frequency แต่เกิดที่รุนแรง เช่น สึนามิ เป็นต้น กลุ่มสุดท้าย คือ นานๆเกิดที่ และเมื่อเกิดแล้วไม่ค่อยมีความรุนแรง เพราะฉะนั้นเมื่อเราระบุมาแต่ละความเสี่ยงก่อนหน้านี้แต่ละประเภท แตกย่อยออกมาเป็นชนิดของความเสี่ยง ความถี่ ความรุนแรง ในที่สุดมันจะจัดกลุ่มเหลือแค่ 4 กลุ่ม ถ้าเราลงแค่ High กับ Low ถ้าเราลงรายละเอียดไปมากกว่านั้นก็จะแบ่งกลุ่มได้มากขึ้นมากขึ้น จะนำไปสู่ขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 7 Risk map (พล็อตแผนที่ความเสี่ยง) Risk Map ของเรามีหน้าตาคร่าวๆจากการที่เราลงแค่ High กับ Low ก็จะมีแค่ตารางขนาดสองคูณสองแค่นั้น ดังภาพ

	Frequency	
Severity	Low F/High S	High F/High S
	Low F/Low S	High F/Low S



มีกลุ่มที่เป็น High Frequency – High Severity จะอยู่ขวาสุดของตาราง Severity (ใช้ตัว S เป็นตัวย่อ) นั้นเราจะไล่จากบรรทัดล่างถือว่าต่ำ และบรรทัดบนถือว่าสูง ส่วน Frequency ทางด้านซ้ายถือว่าต่ำ ทางด้านขวาถือว่าสูง เพราะฉะนั้นความเสี่ยงทั้งหลายที่เลือกมาเมื่อก็ ไม่ว่าจะ เป็น 10, 20, 30, 40 อันแล้วเราระบุเลยว่า เป็นความถี่สูง ความถี่ต่ำ รุนแรงมาก รุนแรงต่ำ เอามาใส่ไว้ในช่อง 4 ช่อง ชั้นต่อไป เราจะเลือกว่าเราจะบริหารความเสี่ยงอันไหนก่อน ที่เรียกว่าเรียงลำดับความสำคัญ (List priority) คิดว่าอันไหนที่ต้องทำก่อน นั่นคือ High Frequency – High Severity เพราะฉะนั้นอะไรที่ตกอยู่ในช่องขวาสุดเป็นอันที่เราให้ความสำคัญสูงสุด แล้วเราก็จะไปเลือกวิธีการจัดการกับมัน เลือกวิธีการ ประกอบกับการประมาณการ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการที่เราเลือกวิธีการนั้น เพราะวิธีการมีได้หลายวิธี อาจจะมีสาม หรือสี่วิธีการ แล้วเราก็คิดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวิธีการและเปรียบเทียบ ประโยชน์ที่จะได้รับกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น แล้วในขณะเดียวกันพิจารณาว่ามัน สอดคล้องกับองค์กร สังคม และจังหวัดโดยรวมหรือไม่

สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นลำดับถัดมาคือ Low Frequency – High Severity แม้ว่าจะ นานนานเกิดขึ้นที แต่เมื่อเกิดแล้วมีความรุนแรง ในการแบกรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk retention) หลักการที่เหมาะสมก็คือความเสี่ยงประเภทที่มัน Low Frequency – Low Severity เราน่าจะรับไว้เองได้ เพราะนานนานเกิดที และเมื่อ เกิดแล้วไม่มีความรุนแรงมากนัก แต่อันที่มีปัญหามากที่สุดก็คือนานนานเกิดทีและ เราไม่คำนึงความรุนแรง ถ้า High Frequency – High Severity เราจัดการไปก่อน ก็ไม่นึกถึงมันแล้ว เราไม่คิดที่จะเก็บเอาไว้แน่นอน แต่สามอันที่เหลือไม่ใช่เราจะ เก็บไว้เองทั้งหมด อันที่เราพอจะเก็บไว้เอง คือ บรรทัดล่าง และอันที่เราอยาก ได้มากที่สุด คือ ตำแหน่ง ซ้าย-ล่าง Low Frequency – Low Severity คือนานนาน เจอทีและไม่มี ความรุนแรง เราสามารถรับเอาไว้เองได้ ไม่จำเป็นต้องไปบริหาร จัดการอะไรมากนัก เราถือว่าเป็น Risk Retention ได้ สำหรับตำแหน่ง ด้านขวา- ล่าง High Frequency – Low Severity ถึงจะเกิดบ่อยแต่ไม่รุนแรงมาก นึก ถ้ายิ่งเกิดขึ้นบ่อยเรายังสามารถคาดการณ์รูปแบบ (Pattern) การเกิดของมันได้ และเนื่องจากมันเกิดและไม่รุนแรงเราสามารถที่จะบริหารจัดการถ้าเราเก็บไว้เองได้ แต่ตำแหน่งซ้ายบนถ้าผู้ใดคิดจะเก็บเอาไว้ อาจจะมีปัญหาได้ เพราะว่ามันนานนานเกิดที แต่เมื่อเกิดทีแล้วทำให้บริษัทอาจจะล้มไปได้ เพราะฉะนั้นอันที่อยู่ตำแหน่ง ด้านซ้าย-บนเป็นอีกอันหนึ่งที่เราจะทำการบริหารจัดการกับมันเป็นอันดับสอง รองลงมาจากตำแหน่งด้านบน-ขวา



Risk Map ที่เราเอาความเสี่ยงต่างๆ ที่เรารวบรวมมา เอามาใส่ในช่องนั้น เราจะได้ความคิดมากขึ้นว่าเราจะไปบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องไหนก่อน คือ พิจารณาที่ตำแหน่งขวา-บน ก่อน และตำแหน่ง ซ้าย- บนถัดมา ถ้ามีเวลา มีกำลังทรัพย์เหลือ จะทำด้านล่างก็ได้ถ้ามันคุ้ม ถ้าไม่ทำตรงนี้ เป็นส่วนที่เราพอจะสามารถ Risk-Retention ไว้ได้ เพราะฉะนั้น Risk Map จะให้ภาพรวม หรือ ให้แนวทางในลักษณะที่เป็นรูปภาพ ช่วยให้เราสามารถที่จะสร้างลำดับความสำคัญ (Priority) ของความเสี่ยงที่เราสามารถจะเข้าไปแทรกแซง เข้าไปจัดการกับมันว่าเราจะทำอะไรก่อน

ขั้นตอนที่ 8 Action plan (การสร้างแผนปฏิบัติการ) ที่เรียกว่า Risk action plan ว่าจะทำอะไรบ้างกับ ขวา-บน และ ซ้าย-บน เป็นลำดับถัดมา ก็จะมาเลือกวิธีการต่างๆ ที่พอจะจัดการกับมันได้ ขณะเดียวกันต้องพิจารณาต้นทุนที่จะเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการเลือกวิธีการต่างๆ เหล่านั้น และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการต่าง ๆ คุ้มกันหรือไม่เมื่อเทียบ Marginal Cost กับ Marginal Benefit ถ้าวิธีการนั้นคุ้มก็จะนำมาเทียบกับวิธีการอื่น ๆ แต่ถ้าไม่คุ้มก็ตัดทิ้งไปเลย ในที่สุดก็เลือกอันที่คุ้มที่สุด และเหมาะสมกับองค์กรเรา สังคม และชุมชนของเรามากที่สุด ในที่สุดเราก็จะเลือกวิธีการเดียวสุดท้าย หรือ เป็นการผสมผสานกันหลายๆวิธีการในความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง แล้วจึงสร้างเป็นแผนปฏิบัติการออกมา จากนั้นในขั้นตอนถัดมา นอกจากได้ยุทธศาสตร์มาแล้ว เราจะหาเงินทุนให้มันอย่างไร เพราะว่าการบริหารความเสี่ยงมีต้นทุนเกิดขึ้น ถ้าเราเลือกวิธีการซื้อประกัน เราต้องมาเลือกว่าจะซื้อของบริษัทใด เบี้ยประกันที่จะจ่ายได้ หากคิดว่าจะเก็บไว้ ทำการควบคุมความเสียหายเอง เราจะเอาเงินมาจากที่ไหน เป็นเรื่องในเชิงลึก ผู้ที่มักเป็นคนตัดสินใจเลือกวิธีการ Risk Financing ส่วนใหญ่แล้วมาจากฝ่ายการเงินในองค์กรของรัฐ เป็นคนที่รู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหารเงิน ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทีม แต่ต้องมีการประสานงานร่วมกันจนได้วิธีการ Risk Financing ที่เหมาะสมที่สุด ในที่สุดแผนปฏิบัติการขั้นสุดท้าย (Final action plan) ที่ได้ที่มีทีมทำออกมาเสร็จ จะต้องนำมาเสนอกับผู้บริหารขององค์กร และผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจที่ว่ามันเหมาะสมหรือไม่ ถ้ามันเหมาะสมก็อนุมัติให้ทำ และถ้าถึงขั้นที่อนุมัติให้ทำแล้ว ขั้นตอนถัดมา คือ การลงมือปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 9 Implementation and Monitoring (การลงมือปฏิบัติจริง) ในตอนแรก อาจจะมีแค่หนึ่งหรือสองปัจจัยความเสี่ยงเท่านั้น ที่เราจะจัดการก่อน และค่อยๆขยายขอบเขตของงานเราไปเรื่อย ๆ ดังนั้นในการ Implement ถ้าขอบเขตเล็ก การลงมือปฏิบัติจริงก็จะง่ายกว่า และก็จะต้องมีการตรวจสอบ (Monitoring) อย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องว่า เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้ว ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน

ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ต้องมีการปรับหรือไม่ วิธีที่เลือกไปเหมาะสมหรือไม่ ต้องกลับมา แก้ไขอีกรอบหนึ่ง ก่อนที่ในที่สุดจะได้แผนการที่เหมาะสมที่สุด และ ก็ไม่ได้ หมายความว่า จะใช้แผนการนั้นไปตลอดชีวิต ถึงเวลาที่มีความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ขององค์กร เราก็ต้องมาปรับแผนการต่างๆ แม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงเดียวกันมันก็ต้อง มีการปรับแผนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคมต่อไป

บทสรุป

ความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐภาคเอกชน ความ เสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ถ้าพลาดไปไม่ได้มองถึงการบริหารความ เสี่ยง อาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงินทั้งหลายในประเทศที่เกิดปัญหา ในปีพ.ศ. 2540 สาเหตุหลัก ๆ เป็นเพราะว่าไม่มีการบริหารในเรื่องของตะกร้าการลงทุน (Investment portfolio) ที่ดีพอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเครื่องมือในเรื่องการถ่ายโอนความเสี่ยง ดังนั้นความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ ทั้ง 9 ขั้นตอนที่ได้ ได้กล่าวมา ไม่ได้เป็นกฎที่ตายตัวที่ต้องทำตาม แต่เป็นแค่แนวทางคร่าวๆ ว่ามีอะไรบ้างที่พึงปฏิบัติ อาจจะมีรายละเอียดมากกว่านี้ ในแต่ละขั้นตอนจะมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับจังหวัด ต่างๆ โดยการนำไปใช้จริง เราจะเลือกความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากที่สุดกับองค์กรนำมาปฏิบัติก่อน และที่สำคัญ คือ การบริหาร การจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เราเรียกว่าแผนการต่อเนื่อง (Ongoing program) ไม่ใช่สิ่งที่ทำภายในปีนี้เสร็จแล้วก็จบ มันต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการกำกับดูแล ต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ข้อดีที่จะได้รับ คือ การได้ผลที่ดีต่อไปในอนาคต แล้วสามารถที่จะวางแผนอะไรได้ล่วงหน้าและชัดเจนมากขึ้น และก็ สามารถทำให้เราทำตามสิ่งที่เราวางแผนเอาไว้ได้ อย่างชัดเจนมากขึ้น ช่วยให้เราบรรลุผล ถ้าหาก ว่าเราไม่มีการคำนึงความเสี่ยงนั้นเลย เราอาจจะไปไม่ถึงปลายทาง ถ้าความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง นั้นเกิดขึ้น นอกจากนั้นเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีแล้ว เราสามารถที่จะให้บริการได้ดีมาก ขึ้น ทำให้ชุมชนดีขึ้น และจังหวัดอยู่ด้วยประสิทธิภาพที่สูงมากขึ้นของการบริหารความเสี่ยง ทำให้ ประสิทธิภาพการบริการมากขึ้นทำให้ประชาชนมีความสุขมากขึ้น

ถาม - ตอบ

คำถาม : รองผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย (คุณเจตต์จ มุกสิกวงศ์)

ทุกจังหวัดมีความเสี่ยงอยู่ทุกเรื่อง เช่น ไม่ทราบว่ามีการประกันความเสี่ยงให้กับผลผลิตของ เกษตรกรจากรัฐบาลหรือระบบราชการหรือไม่ โดยจะมีการจ่ายเบี้ยประกันให้กับเกษตรกร กรณีเมื่อ

เกิดภาวะที่ทำให้ผลผลิตตกต่ำ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ไม่ให้เกิดความวุ่นวายจากปัญหาต่างๆเหล่านี้

คำตอบ

ในต่างประเทศมีการดำเนินการอยู่ ในลักษณะของ Crop Insurance คือ การประกันภัยพืชผล เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงเรื่องต่าง ๆ ไปสู่บริษัทประกันภัย มีอาจารย์ที่ NIDA ได้ทำการวิจัยในข้อเสนอเรื่องนี้ แต่ยังไม่ทราบสถานะ ในปัจจุบันมีทีมงานวิจัยมีไปศึกษาความเสี่ยงของจังหวัดว่าแต่ละจังหวัดมีความเสี่ยงหลัก ๆ อะไรบ้าง ความแตกต่างอย่างไรบ้าง และวิธีการในการจัดการเป็นอย่างไร

คำถาม : รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี (คุณกวี กิตติสถาพร)

เราสามารถจะนำความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้กับโครงการของเรา ซึ่งหลายๆ โครงการเวลาเสนอขึ้นมาต้องนำหลักการมาใช้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่สาม เช่น บุคคลสำคัญผู้เป็นประธานาธิบดีของประเทศใดประเทศหนึ่งจะเข้ามาสู่พื้นที่ที่เรา เราสามารถที่จะประกันภัยในกรณีที่เกิดเหตุกับบุคคล และถ้าในฐานะที่เราบริหารงานในระดับจังหวัด สมมติว่ากรมส่งข้าราชการคนหนึ่งมาอยู่ที่จังหวัดเรา แล้วเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน มีความเห็นอย่างไร และสำหรับในกรณีที่เกิดเหตุการณ์สึนามิ สร้างความหวาดกลัวให้กับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาสู่ประเทศ มีวิธีการประกันภัยอย่างไรที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาได้

คำตอบ

กรณีเช่นนี้นับว่าเป็นการถ่ายโอนเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่มีบริษัทประกันใดรับประกัน ถ้ามีผู้นำเข้ามา ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก็คือถ้าหากเขาเป็นอะไรไป ในพื้นที่ที่เราดูแล เราอาจถูกฟ้องร้องได้ ถ้าไปซื้อประกันก็ไม่คุ้ม ต่อให้บริษัทประกันเขายอมชดเชย แต่บริษัทประกันก็จะจ่ายแต่ความสูญเสียที่เป็นเม็ดเงิน แต่ไม่สามารถที่จะนำชื่อเสียงที่มันสูญเสียไปกลับมาได้ ซึ่งไม่คุ้มค่า ส่วนของการประกันภัยของนักท่องเที่ยว มีการประกันภัยอยู่แล้ว เพราะนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เลือกซื้อในการเดินทางไปท่องเที่ยวอยู่แล้ว และเราสามารถจะให้การประกันภัยให้กับนักท่องเที่ยวได้เช่นกัน และเบี้ยประกันมีราคาถูกลงมาก เพราะว่าเหตุการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ นั้น นานนานจึงเกิดขึ้นสักที

.....