

การบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยสถานะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะทำให้บริษัทสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทผ่านทางคณะกรรมการตรวจสอบ โดยการบริหารความเสี่ยงได้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางกลยุทธ์จนถึงระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพบริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ขึ้นโดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประธานคณะกรรมการเพื่อติดตามความเสี่ยงและผลการบริหารจัดการตามแผนบรรเทาความเสี่ยงในทุกหน่วยธุรกิจ รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกไตรมาส นอกจากนี้ บริษัทมีการทบทวนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ในระดับปฏิบัติการแต่ละหน่วยธุรกิจต้องดำเนินการระบุ ประเมิน ตอบสนอง และติดตามความเสี่ยง โดยกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง (Key risk indicator) และรายงานไปยังหน่วยงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรทุกไตรมาส โดยบริษัทกำหนดให้ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) เป็นส่วนหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงกำหนดให้ทุกหน่วยธุรกิจที่มีความเสี่ยงด้าน ESG สูงดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับ รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้แก่พนักงานผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม และกิจกรรมต่าง

การเสริมสร้างวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยง

บริษัทมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทได้จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลความเสี่ยง : บริษัทกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงผ่านการกำหนดนโยบาย ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงขยายผลต่อยอดการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลในกลุ่มบริษัท
- 2) ภาวะผู้นำ : คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและให้ความสำคัญในการบริการความเสี่ยง รวมถึงติดตามความก้าวหน้าด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด
- 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง :
 - 3.1. มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมในทุกระดับ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ แนวปฏิบัติในทุกระดับ
 - 3.2. คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนกรอบการบริหารความเสี่ยง

- 3.3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หน่วยงานการบริหารความเสี่ยงองค์กรและระบบการควบคุมภายใน มีบทบาทในการดำเนินนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ
- 3.4. แต่งตั้งพนักงานระดับผู้จัดการส่วนทำหน้าที่เป็น GRC Partner เพื่อให้คำแนะนำด้าน GRC ชี้แนะข้อบกพร่อง ตลอดจนนำเสนอ และผลักดันสิ่งที่ควรปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้าน GRC ในแต่ละหน่วยธุรกิจ และ/หรือหน่วยงานที่สำคัญ

การขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง



1. การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร

ผู้บริหารประกาศประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อพนักงานเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงต่อธุรกิจ อีกทั้งสร้างกิจกรรมส่งเสริมความรู้การบริหารความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้มาบริหารความเสี่ยงร่วมกับในองค์กร เช่น จัดกิจกรรม workshop การนำบริหารความเสี่ยงมาใช้ในโรงพยาบาล

2. การกำกับความเสี่ยง

2.1. ความเสี่ยงจากสถานประกอบการ

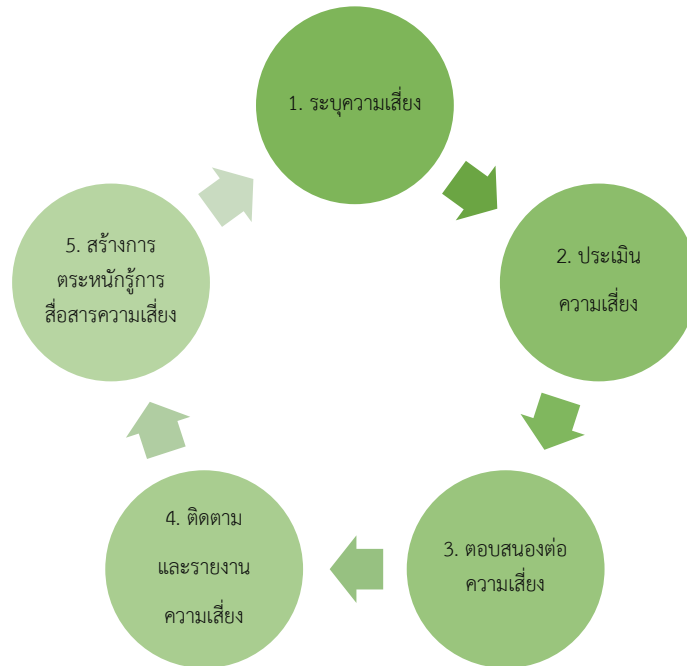
เพื่อสร้างความมั่นใจให้คนคนไข้ และผู้เข้ารับบริการในโรงพยาบาลจากมาตรฐานความปลอดภัยจากการรับรองโดย Joint Committee International-JCI ได้ที่รับการรับรองอย่างต่อเนื่องหลายปี

2.2. ความเสี่ยงระดับองค์กร

เพื่อสร้างความมั่นใจด้านบริหารธุรกิจด้วยมาตรฐานการรับรองจาก Joint Committee International-JCI มาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งดำเนินการตามกลไกการด้านการกำกับความเสี่ยงต่อองค์กร



3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง



- 3.1. ระบุความเสี่ยง : สร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง แล้วนำมาพิจารณาความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร
- 3.2. ประเมินความเสี่ยง : พิจารณาโอกาสการเกิดผลกระทบที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร
- 3.3. ตอบสนองต่อความเสี่ยง : คณะทำงานความเสี่ยงร่วมกันจัดการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
- 3.4. ติดตามและรายงานความเสี่ยง : นำกระบวนการตอบสนองความเสี่ยงไปใช้เพื่อลดผลกระทบ และทำข้อมูลรายงานชี้วัดความเสี่ยง
- 3.5. สร้างการตระหนักรู้การสื่อสารความเสี่ยง : ประกาศให้ทุกคนในองค์กรนำกระบวนการลดความเสี่ยงไปใช้และสร้างเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่

1. ความเสี่ยงทางคลินิก

- 1.1 ลดความเสี่ยงด้านการบริการ : จัดอบรมด้านการบริการให้บุคลากรเพื่อสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ
- 1.2 ลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ : การควบคุมความปลอดภัยของผู้ป่วย ปฏิบัติการเชิงรุกด้วยการระบุแนวโน้มเพื่อลดความเสี่ยงการฟ้องร้อง

2. การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

- 2.1 ความเสี่ยงจากการลาออกของบุคลากร : ปัจจุบันธุรกิจโรงพยาบาลมีการแข่งขันที่สูงทำให้เนื่อจากลาออกไปทำที่สถานประกอบการใหม่ โรงพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรดังนั้นสัญญาจ้างงานที่ไม่เป็นปัจจุบันบริษัทจะบริหารจัดการสวัสดิการ และทำการจ่ายค่าล่วงเวลาที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้ รวมถึงความเหมาะสมของงาน
- 2.2 ความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูล : ข้อมูลภายในองค์กรทุกภาคส่วนล้วนมีความสำคัญ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่ต้องรักษาข้อมูลต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

3. การบริหารความเสี่ยงจากผลกระทบด้าน ESG

- 3.1. ด้านกำกับดูแล : บริหารงานภายใต้กฎเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.2. ด้านสังคม : ให้ความเท่าเทียมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3.3. ด้านสิ่งแวดล้อม : จัดกิจกรรมรณรงค์ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ลดปริมาณขยะ ลดการใช้พลาสติก ลดการใช้น้ำ และการประหยัดพลังงาน

4. ความเสี่ยงด้านการเงิน : สร้างความยั่งยืนการเติบโตของกำไรสุทธิ กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของโรงพยาบาล การบริการความเสี่ยงสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการลงทุนและงบประมาณต่อผู้ถือหุ้น ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

5. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การตลาด : พัฒนาแผนการตลาดเชิงรุกตามประเภทคนไข้ วิเคราะห์พฤติกรรมผู้เข้ารับบริการให้เหมาะสม

6. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน : มุ่งเน้นความปลอดภัยและความไว้วางใจของผู้ป่วย มาตรฐานการรักษาและการจัดการข้อมูลผู้ป่วยรวมถึงการสื่อสารระหว่างผู้ป่วย ครอบครัวผู้ป่วยและผู้ให้บริการรักษาพยาบาล

7. ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ : บริหารจัดการระเบียบความมั่นคงปลอดภัยทางสารสนเทศ เว็บไซต์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างรัดกุมเพื่อป้องกันการโจรกรรมทางไซเบอร์ เช่น จัดอบรม Cyber security เพื่อรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ cyber security ผ่าน open chat National CERT NCSA

8. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ : หลักๆจะเป็นกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจทางการแพทย์และโรงพยาบาล หรือ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น ทวงถามหนี้ และภาษีที่ดินปลูกสร้าง เพื่อสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ

แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัทพัฒนาระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยอ้างอิงมาตรฐานสากล เช่น ISO 22301:2012 ซึ่งครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การระบุหน่วยธุรกิจที่สำคัญ การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการฝึกซ้อมตามแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้ บริษัทได้จัดตั้งทีมบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis and emergency management)

บริษัทดำเนินการฝึกซ้อมแผนในแต่ละระดับอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เช่น ศิครินทร์ (สำนักงานใหญ่) บริษัทกำหนดให้มีการฝึกซ้อมในระดับประเทศและระดับองค์กรทุกปี โดยจะดำเนินการสลับกัน ส่วนการดำเนินการฝึกซ้อมของหน่วยธุรกิจในแต่ละประเทศ บริษัทตั้งเป้าหมายดำเนินการฝึกซ้อมรายปีอย่างต่อเนื่องโดยอยู่ระหว่างการขยายการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจภายในปี 2568 นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้หน่วยธุรกิจที่สำคัญ (Critical business function) ต้องมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจรวมทั้งฝึกซ้อมเป็นประจำทุกปี โดยมีเป้าหมายเพิ่มความครอบคลุมของหน่วยธุรกิจที่สำคัญที่ดำเนินการฝึกซ้อมรายปีให้

มากกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2568 ทั้งนี้ บริษัทมีการเฝ้าระวังและทบทวนสมรรถนะการดำเนินงานของระบบผ่านการตรวจติดตามภายในและการทบทวนของฝ่ายบริหารเป็นประจำทุกปี

ตัวอย่างแผนรองรับการณิคอมพิวเตอร์ขัดข้อง

