



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนผู้สูงอายุ
ประจำปีบัญชี 2565

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ช่วยในการบริหารงาน การตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ และวางแผนพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร อีกทั้งช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานให้แก่องค์กรภายใต้สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยยึดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO : Enterprise Risk Management : COSO ERM) เพื่อให้เป้าหมายในการดำเนินงานมีระดับความเสี่ยงที่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุจึงได้กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีบัญชี 2565 เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงแต่ละเป้าหมายอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง และปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร

สารบัญ

บทนำ.....	1
บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง.....	2
1.1 ความหมายของความเสี่ยง.....	2
1.2 ประเภทความเสี่ยง.....	2
1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง.....	3
1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	3
1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง.....	4
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกองทุนผู้สูงอายุ.....	6
2.1 ความเป็นมา.....	6
2.2 วิสัยทัศน์.....	6
2.3 พันธกิจ.....	6
2.4 วัตถุประสงค์.....	6
2.5 ยุทธศาสตร์.....	7
2.6 เป้าประสงค์.....	7
2.7 โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนผู้สูงอายุ.....	7
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ.....	8
3.1 นโยบายของการบริหารความเสี่ยง.....	8
3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	8
3.3 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนผู้สูงอายุและหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	9
3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ.....	10
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	11
4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์.....	13
4.2 การระบุความเสี่ยง.....	14
4.3 การประเมินความเสี่ยง.....	19
4.4 การจัดการความเสี่ยง.....	24
4.5 กิจกรรมควบคุม.....	30
4.6 การติดตามและรายงานผล.....	30
บรรณานุกรม.....	31

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก.....	32
กิจกรรม/โครงการในแผนการบริหารความเสี่ยง.....	33
แบบรายงานระบุความเสี่ยง.....	37
ตารางประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน.....	38
แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส.....	39
แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	41

บทนำ

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นกันที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและรายงานผล ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการและการบรรลุเป้าหมาย ในการเผชิญกับสภาพความเปลี่ยนแปลง

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบาย แนวทาง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) เพื่อสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กรและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

1.2 ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท เพื่อช่วยในเรื่องของการกำหนดกรอบการพิจารณาให้เกิดความครอบคลุมในทุก ๆ ด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของความเสี่ยง อย่างไรก็ตามหลักคิดในการระบุถึงความเสี่ยงทำให้รู้ว่าอะไรคือความเสี่ยงขององค์กร เห็นได้ว่าความเสี่ยงจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานที่เป็นภารกิจหลักขององค์กรและระดับที่แตกต่างกันด้วย (เจตน์ ทองปัญญา, 2553, น.12-13)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ให้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงินหรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กรความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีที่มาของการเกิดความเสี่ยงจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ **ปัจจัยภายใน** เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ**ปัจจัยภายนอก** เช่น นโยบายของรัฐ สภาวะเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น (ศูนย์บริการ เหล็กสยาม, 2563, น.4)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดลำดับของปัจจัยเสี่ยง โดยประเมินจาก**โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)** ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง และ**ผลกระทบ (Impact)** ความรุนแรงของความเสียหายหรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019, pp. 32)

กระบวนการ การวิเคราะห์ การประเมิน การดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุดจากสิ่งที่ไม่ต้องการ ต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

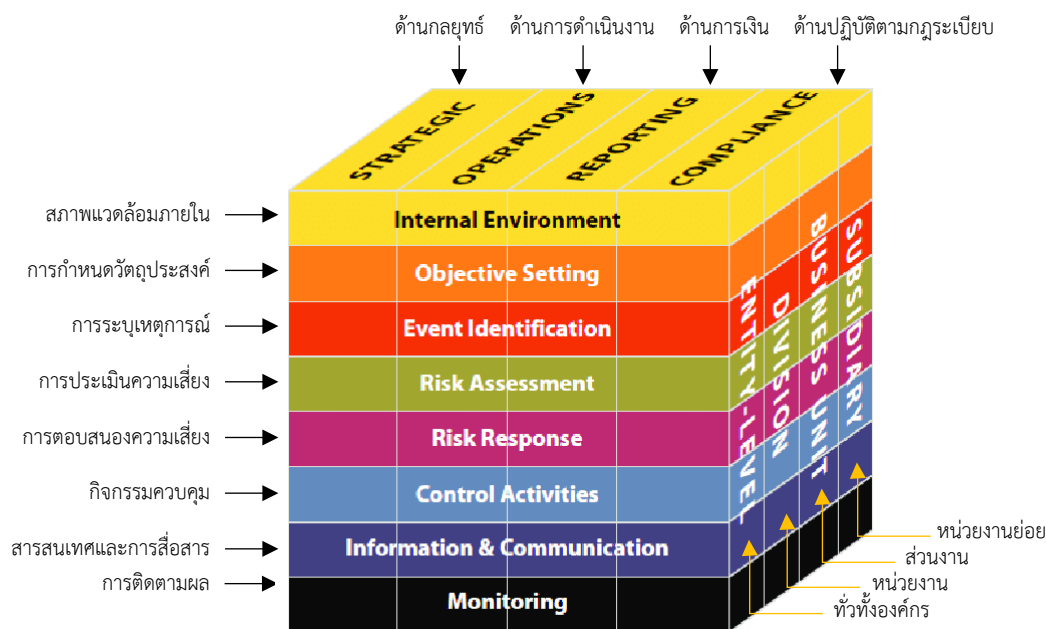
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 คณะทำงานที่ศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่ที่ชื่อว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ได้ทำการเผยแพร่กรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: ERM) ซึ่งเรียกว่า COSO ERM ดังรูป



กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์การสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment : IE) ครอบคลุมถึงแนวนโยบาย โดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมด ในองค์กรรวมไปถึงปรัชญา การบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting : OS) วัตถุประสงค์ต้องมียู่ก่อนที่จะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้มั่นใจว่ามีการระบุการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification : EI) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องได้รับการระบุและมีการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออก

ต่างหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้นจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment : RA) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงพิจารณา โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses : RR) เลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธี เช่น หลีกเลี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับช่วงความเปราะบางที่ยอมรับได้ (risk tolerance) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities : CA) จะต้องมีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication : IC) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุ จัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กัน ในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

8. การติดตามผล (Monitoring : M) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตาม ประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องการประเมินแยกต่างหาก หรือทำทั้งสองวิธี (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551, น.7-8)

บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกองทุนผู้สูงอายุ

2.1 ความเป็นมา

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุตามพระราชบัญญัติ ซึ่งมีการดำเนินงานหลักเพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการเพื่อส่งเสริมกิจกรรมผู้สูงอายุในลักษณะกลุ่ม ชมรม องค์กรที่ทำงานด้านผู้สูงอายุ และการให้ทุนประกอบอาชีพประเภท กุ๊ยมารายบุคคลและรายกลุ่มสำหรับผู้สูงอายุ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกองทุน พิจารณาอนุมัติการจ่ายเงิน เพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ และรายงานสถานะการเงินและการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 วิสัยทัศน์

กองทุนผู้สูงอายุเป็นองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือ คุ้มครอง และสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

2.3 พันธกิจ

1. ส่งเสริม ชมรม องค์กรผู้สูงอายุ และภาคีเครือข่ายในการพัฒนาความเข้มแข็ง และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการผลักดันกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ
2. ส่งเสริมการกุ๊ยมเงินทุนประกอบอาชีพให้ผู้สูงอายุได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การคุ้มครอง ส่งเสริม สนับสนุน และสงเคราะห์ผู้สูงอายุตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน
4. พัฒนาองค์ความรู้และระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

2.4 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

2.5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมองค์ความรู้ สร้างความเข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมให้ชมรม องค์กร ผู้สูงอายุ และภาคีเครือข่ายได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียม

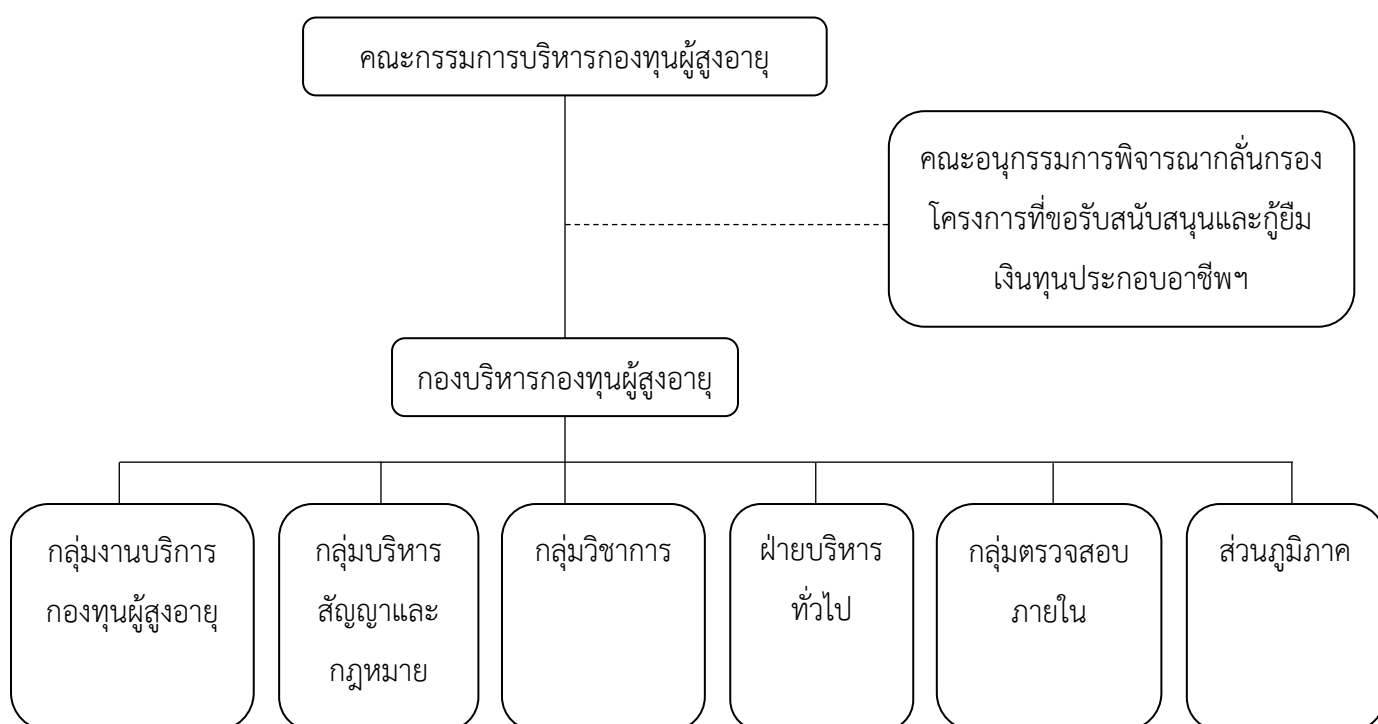
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ประสบปัญหาทางสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสามารถพึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดความสามารถระบบบริหารจัดการเพื่อเตรียมสู่การกระจายอำนาจ และเป็นองค์กรธรรมาภิบาล

2.6 เป้าประสงค์

1. ชมรม องค์กรผู้สูงอายุและภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมสร้างความเข้มแข็งดำเนินการจัดกิจกรรม เพื่อให้ความช่วยเหลือ ค้ำครอง ส่งเสริม และสนับสนุนผู้สูงอายุ
2. ผู้สูงอายุเข้าถึงแหล่งทุนในการประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง
3. ผู้สูงอายุได้รับการค้ำครอง ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำรงชีวิตตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน
4. องค์กรมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

2.7 โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนผู้สูงอายุ



บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ

3.1 นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

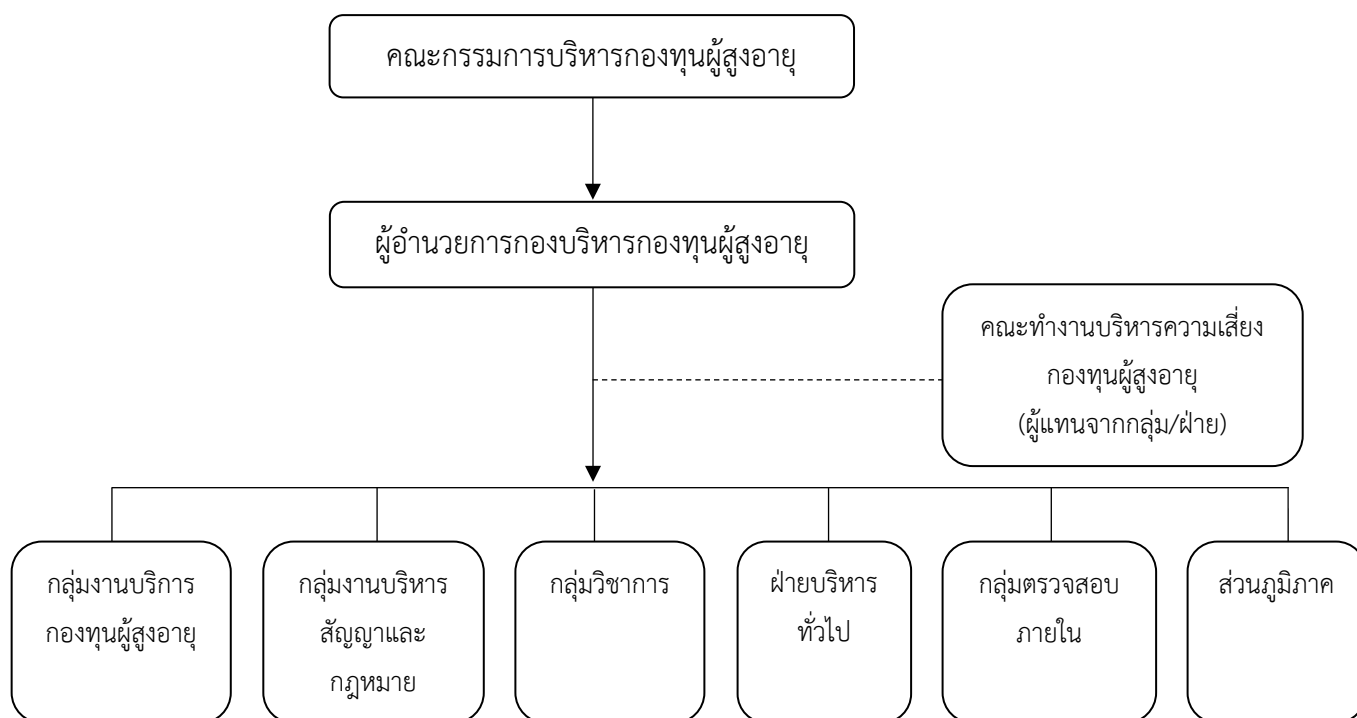
กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กองทุนผู้สูงอายุจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (1) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO ERM ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
- (2) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร
- (3) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- (4)ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- (5) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- (1) เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (2) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
- (3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3.3 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนผู้สูงอายุและหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
- (3) กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
- (2) กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- (3) กำกับดูแลและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- (4) จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ

(5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

(6) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(7) รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และการบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

(8) จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำงานกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้

บุคลากรทุกคนในองค์กร

(1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ จากผู้แทนกลุ่ม/ฝ่าย

(2) วิเคราะห์กิจกรรม/โครงการ ที่มีความเสี่ยงคงเหลือจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

(3) ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม/โครงการ สำหรับจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(4) จัดทำคู่มือการบริหารเสี่ยงจากกิจกรรม/โครงการที่ได้รับคัดเลือก

(5) เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(6) ติดตามและรายงานการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(7) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จหรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยใช้หลักแบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นขั้นตอนสำคัญในการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์หรือเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากการปฏิบัติงานปกติในทุก ๆ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงจากการขาดข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อสถานะทางการเงินขององค์กร และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด และมีความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง คำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยงและเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึง ต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยมีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 ลักษณะ ได้แก่

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การลด/การควบคุมความเสี่ยง คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/การโอนย้ายความเสี่ยง เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบุคลากรหรือบริษัทอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมควบคุม เป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, 2563, น. 36)

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ ไม่เคยทำวิธีการควบคุมนี้มาก่อน เช่น ใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้ เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างที่ปรึกษาเพิ่ม

การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ และให้รางวัลหากผลปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและรายงานผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีระดับความเสี่ยงลดลงหรือไม่ เป็นการทบทวนประสิทธิผลของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาการควบคุมและระบบการจัดการให้ดียิ่งขึ้น

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (1) เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (2) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
- (3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

4.2 การระบุความเสี่ยง

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้คาดว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	
การช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ S2 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี	
พัฒนาทักษะและจัดสรรบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ O2 ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชีในบางจังหวัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุน	
การบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ	F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม	
ฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ	C1 ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

ปัจจัยเสี่ยงปี 2564

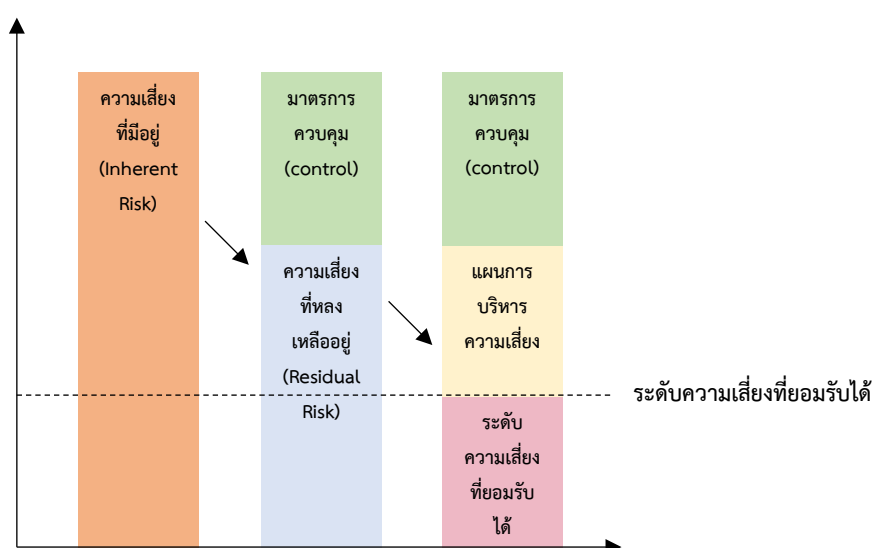
ปัจจัยเสี่ยง ปี 2565

รหัส	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2564	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2565	รหัสใหม่
S1	การนำเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าเข้ามาพัฒนากระบวนการ ทำงานการสนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการและสนับสนุนเงินทุน กู้ยืมประกอบอาชีพเป็นระบบใหม่	ดำเนินการตามแผนเสร็จสิ้น		
		เพิ่มใหม่	ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุน อย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	S1
		เพิ่มใหม่	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	S2
O1	บุคลากรที่จัดจ้างใหม่อาจขาดความรู้/ความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุ	ดำเนินการต่อเนื่อง ชื่อใหม่	บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	O1
O2	ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชีในบาง จังหวัด	ดำเนินการต่อเนื่อง		O2
F1	ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวน เพิ่มสูงขึ้น	ดำเนินการต่อเนื่อง		F1
C1	ระเบียบกองทุนผู้สูงอายุ ไม่ได้ถูกปรับให้เข้ากับสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	ดำเนินการตามแผนเสร็จสิ้น		
		เพิ่มใหม่	ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตาม ระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน	C1

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงในตาราง ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณา กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้น (Residual Risk) มาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ
(Inherent Risk VS Residual Risk)



ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ของกองทุนผู้สูงอายุ

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ คุ้มครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึง จากกองทุนผู้สูงอายุ	S1	3	3	4	การให้บริการอย่างไม่ทั่วถึงของกองทุน ผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุไม่ได้รับการ ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเต็มที่	
การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ใน ปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการ ดำเนินงานในอนาคต	S2	3	4	5	ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ ชัดเจน ครอบคลุมการตอบสนองความ ต้องการของประชาชน	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)						
บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุน ผู้สูงอายุ	O1	2	3	3	ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี ในบาง จังหวัด	O2	2	1	4	การปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความเชี่ยวชาญในการะงาน ที่ต้องรับผิดชอบ	

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)						
ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุน ประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	F1	2	3	4	ปริมาณการเก็บหนี้ค้างชำระของผู้กู้ยืม เงินทุนประกอบอาชีพไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)						
ฐานข้อมูลลูกค้าของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและ สถานการณ์ปัจจุบัน	C1	1	1	1	การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบให้มีความ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเป็น การคัดกรองผู้รับบริการที่มีคุณภาพ	

4.3 การประเมินความเสี่ยง

เป็นการประเมินค่าความเสี่ยงโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ เมื่อระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยงแล้วประเมินเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม/โครงการ จะสามารถจัดการหรือแก้ไขปัญหาก็ประสบความสำเร็จตามกรอบเวลาหรือไม่ โดยประเมินเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบ (Impact) ต่อความสำเร็จ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) เพื่อจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกิจกรรม/โครงการ นั้น ๆ

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ดูได้จากความถี่ของการเกิดความเสี่ยงเสียมาตรวัดจำนวนครั้งที่จะเกิดความเสี่ยง จำแนกเป็นระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ในกรณีไม่ปกติ
2	น้อย	เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลามากกว่า 1 ปี
3	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้ 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
4	สูง	เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
5	สูงมาก	เกิดขึ้นได้ทุกครั้งที่มีการดำเนินงาน

ผลกระทบหรือความรุนแรง หากความเสี่ยงเกิดขึ้นมีความรุนแรงน้อยมาก ปานกลาง สูง การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยขนาดความสูญเสียที่สามารถรองรับได้ และมูลค่าความเสียหาย ประกอบการพิจารณา

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		
ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 91 – 100
2	น้อย	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 81 – 90
3	ปานกลาง	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 71 – 80
4	สูง	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 61 – 70
5	สูงมาก	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 1 – 60
ด้านการเงิน		
ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 1 – 20
2	น้อย	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 21 – 30
3	ปานกลาง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 31 – 40
4	สูง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 41 – 50
5	สูงมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระมากกว่าร้อยละ 51

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้นำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20 – 25	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงในทันที หรืออาจมีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยต้องจัดให้มีแผนการลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นด้วย
สูง	10 – 19	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว ต้องจัดให้มีแผนการลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นด้วย
ปานกลาง	5 – 9	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถพอยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมหรือมีแผนการลดความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
ต่ำ	1 - 4	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

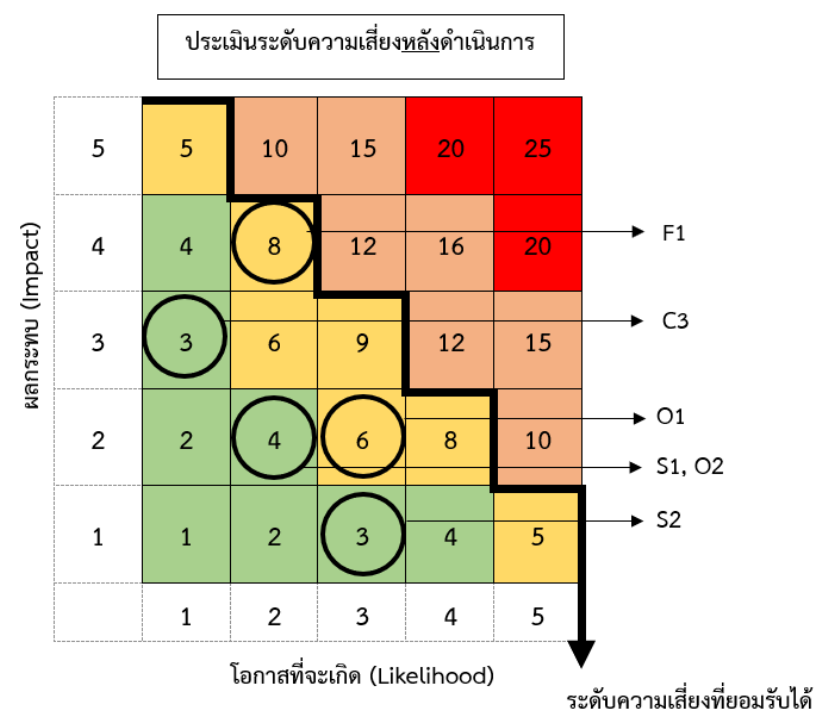
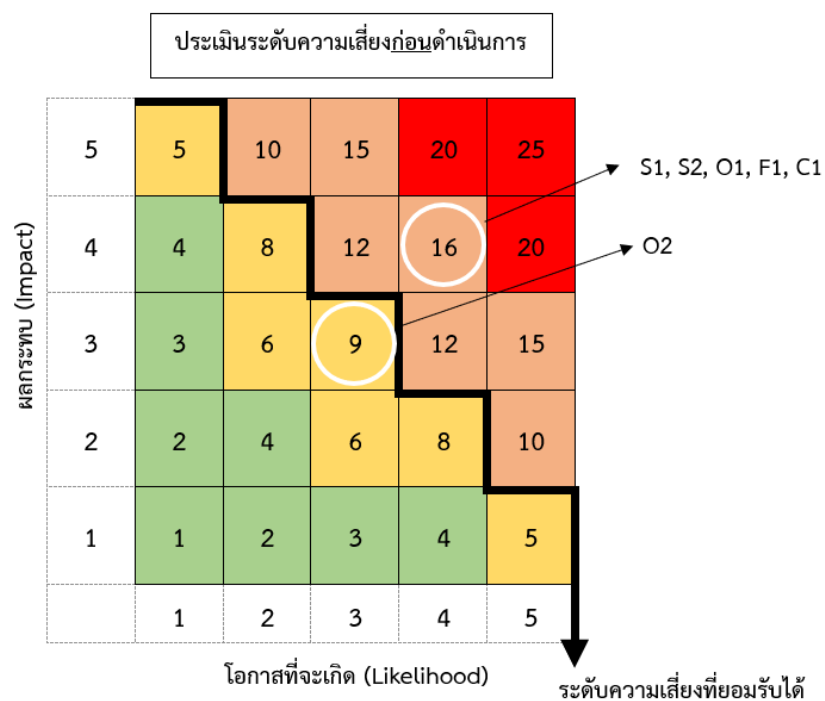
การประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีบัญชี 2565

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) พิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้ของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดสามารถทำการประเมินความเสี่ยง ได้ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
การช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	4	4	สูง (4X4) = 16	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
	S2 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	4	4	สูง (4X4) = 16	3	1	ต่ำ (3X1) = 3
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)							
พัฒนาทักษะและจัดสรรบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	4	4	สูง (4X4) = 16	3	2	ปานกลาง (3X2) = 6

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
	O2 ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิตกร นักวิชาการเงินและบัญชี ในบางจังหวัด	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
การบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ	F1 ปริมาณหนี้ ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	4	4	สูง (4X4) = 16	2	4	ปานกลาง (2X4) = 8
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)							
ฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ	C1 ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน	4	4	สูง (4X4) = 16	1	3	ต่ำ (1X3) = 3

เมื่อได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการตั้งแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยมีระดับความเสี่ยงสูงจำนวน 5 ปัจจัย และระดับความเสี่ยงปานกลางจำนวน 1 ปัจจัย



4.4 การจัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการ ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง เป็นการจำกัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นและผลกระทบที่สูง การยอมรับ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับต่ำหรือสามารถยอมรับได้ การควบคุม เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือแผนการต่าง ๆ รองรับ และการถ่ายโอน เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยถ่ายโอนหรือแบ่งเบาภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ

การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่สามารถวัดเป็นตัวเงิน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม โดยการตัดสินใจเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงที่คำนึงถึงประโยชน์ทั้งในด้านการลด ผลกระทบหรือโอกาสเกิด โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ แล้วพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ กองทุนผู้สูงอายุสามารถประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง ได้ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)					
S1 ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
สนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุ	-	-	
	ควบคุม	1. การเพิ่มช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการให้บริการของกองทุนผู้สูงอายุผ่านระบบออนไลน์ 2. การสนับสนุนโครงการที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	- 11,000,000	ผู้สูงอายุได้รับการให้ความช่วยเหลือ คุ้มครอง และสนับสนุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	
S2 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องด้วยเกิดความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากเกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	-	
	ควบคุม	จัดโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของกองทุนผู้สูงอายุที่มาจาก	318,500	กองทุนผู้สูงอายุมีทิศทางและแนวทางการปฏิบัติราชการที่มีความเหมาะสมกับ	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
		ความคิดเห็นของบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค		สถานการณ์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และบุคลากรทุกส่วนสามารถปฏิบัติได้จริง	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)					
O1 บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากบุคลากรมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปี	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า เนื่องจากบุคลากรที่เข้ามาใหม่ขาดความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	-	-	
	ควบคุม	1. จัดโครงการประชุมส่งเสริมองค์ความรู้พัฒนาทักษะการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนผู้สูงอายุ 2. จัดโครงการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ด้านภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ 3. จัดโครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ	379,600 411,300 1,235,000	1. บุคลากรสามารถประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนผู้สูงอายุ 2. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุนผู้สูงอายุ 3. บุคลากรมีความเข้าใจในการใช้ระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงในการใช้งานระบบที่ไม่ถูกต้อง	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
		4. จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุ 5. จัดโครงการอบรมพัฒนาองค์กรและบุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ	1,130,000 1,190,000		
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	
O2 ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี ในบางจังหวัด	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เนื่องจากบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะวิชาชีพ	-	-	
	ควบคุม	การขออัตรากำลังบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชีในบางจังหวัดเพิ่ม	-	มีบุคลากรเหมาะสมกับภาระหน้าที่ในการขับเคลื่อนงานให้มีประสิทธิภาพ	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)					
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง กองทุนผู้สูงอายุขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีปริมาณหนี้ค้างชำระที่เพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงพอต่อการขอรับบริการของผู้สูงอายุในอนาคต	-	-	
	ควบคุม	1. จัดโครงการนิเทศติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ 2. การลงพื้นที่เพื่อติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระกองทุนผู้สูงอายุ	350,000 -	1. กองทุนผู้สูงอายุทราบแนวทางในการปฏิบัติส่วนภูมิภาค เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2. มีการติดตามลูกหนี้ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเกิดหนี้สูญในอนาคต	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการติดตามทวงถามหนี้เอง	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)					
C1 ฐานข้อมูลลูกหนี้ของ กองทุนฯ ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ตามระเบียบและ สถานการณ์ปัจจุบัน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากฐานข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานของเรื่อง การชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุในอนาคต	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง ทำให้กองทุนผู้สูงอายุไม่มี ข้อมูลในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	-	-	
	ควบคุม	พัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บสภาพปัญหา การไม่ชำระหนี้ของลูกหนี้และข้อมูลความต้องการ ในการเข้าถึงสวัสดิการทางสังคมของผู้กู้ยืมกองทุน ผู้สูงอายุ	-	มีระบบฐานข้อมูลของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาการไม่ชำระ หนี้และความต้องการเข้าถึงสวัสดิการทาง สังคม	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุน ผู้สูงอายุต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเอง	-	-	

4.5 กิจกรรมควบคุม

เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ แก้ไข และส่งเสริม

กองทุนผู้สูงอายุได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม โดยการจัดทำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง

4.6 การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์องค์กรจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบถามดูว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไปหรือควรปรับเปลี่ยนนำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งกำหนดระยะเวลาการรายงานติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกเดือนและทุกไตรมาส ประกอบด้วย รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2565 รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2565 และรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2565

นอกจากนี้ กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน จำนวน 3 รูปแบบ คือ (1) การจัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประจำปีก่อนการกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีถัดไปให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและลดผลกระทบต่องค์กรให้มีความเหมาะสม (2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณภาพรวม โดยรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ พิจารณาจากเงื่อนไขเวลาที่ควรปฏิบัติและผลลัพธ์ตามเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ กำหนด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน และสามารถหาแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีถัดไปที่มีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนผู้สูงอายุและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และ (3) การติดตามและประเมินผลหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ/การให้บริการหลักของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อทราบว่าการดำเนินกิจกรรม/โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประกอบด้วย การติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อเร่งรัดการติดตามทวงถามหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้นและป้องกันการเกิดหนี้สูญในอนาคต โดยมีขั้นตอนการทำหนังสือทวงถามให้ชำระหนี้แก่ผู้กู้ยืม เร่งรัดและติดตามหนี้ ณ ภูมิลำเนาลูกหนี้ และฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้กู้ยืมและผู้ค้ำประกัน การลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อติดตามความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ และการประเมินผลความพึงพอใจ/ความรู้ความเข้าใจหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมศิลปากร. (2564). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการคลัง* (ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564). สืบค้น 8 กันยายน 2564, จาก shorturl.at/xyDHM
- กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม. (2563). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2564*. กรุงเทพฯ: กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- เจตต์ ทองปัญญา. (2553). *การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของบริเวณผืนน้ำเตาที่ไม่สะอาดของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หน่วยที่ 12* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/224348>
- บริษัท ศูนย์บริการหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน). (2563). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.ssscth.com/shearholder/2/242.pdf>
- เผชิญ อุปนันท์. (ม.ป.ป.). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2564, จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, ผู้แปล. (2551). *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร*. กรุงเทพฯ: บทรูปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน). (2562). *นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน)
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. (2562). *การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. 2562*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.tceb.or.th/files/policy-corporate/O37%20การบริหารจัดการความเสี่ยง.pdf>
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2563). *คู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปี 2563*. สืบค้น 8 กันยายน 2564, จาก shorturl.at/hmryV

ภาคผนวก

กิจกรรม/โครงการในแผนการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)				
S1 ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	1. สนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการ เพื่อส่งเสริมชมรมองค์กรผู้สูงอายุและภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ร้อยละ 80 (110 โครงการ) ของชมรม องค์กรผู้สูงอายุ และภาคีเครือข่ายที่ได้รับการสนับสนุนโครงการเสริมสร้าง ความเข้มแข็ง และการพัฒนาตนเองจากกองทุนผู้สูงอายุเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
	2. การบริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพผู้สูงอายุรายบุคคล และรายกลุ่ม	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ผู้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ จำนวน 4,000 ราย ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกองทุน	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
	3. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้และพัฒนาศักยภาพในการประกอบอาชีพแก่ผู้สูงอายุในชุมชนกรุงเทพมหานคร ¹	ธ.ค. 64 - ก.ย. 65	ร้อยละ 80 (300 คน) ของผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความรู้และพัฒนาศักยภาพในการประกอบอาชีพ	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
S2 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 64 - มี.ค. 65	การจัดทำแผนปฏิบัติการกองทุนผู้สูงอายุประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 จำนวน 1 แผนปฏิบัติการ	กลุ่มวิชาการ

¹ รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 3 ของแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุประจำปีบัญชี 2565

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)				
O1 บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	1. โครงการส่งเสริมองค์ความรู้พัฒนาทักษะการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนผู้สูงอายุ ²	ต.ค. 64 - ม.ค. 65	ร้อยละ 60 ของบุคลากรที่สามารถประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่ได้รับการสนับสนุน	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
	2. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ด้านภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	ธ.ค. 64 - เม.ย. 65	ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมการประชุมที่มีความเข้าใจด้านภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ และมีทักษะในการเขียนโครงการ	กลุ่มวิชาการ
	3. โครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ	พ.ย. 64 - ก.พ. 65	ร้อยละ 90 ของบุคลากรสามารถใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มวิชาการ
	4. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้พัฒนาทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุ ³	ต.ค. 64 - ม.ค. 65	ร้อยละ 85 ของบุคลากรได้รับความรู้พัฒนาทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารทั่วไป

² รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 1 ของแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุประจำปีบัญชี 2565

³ รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี 2565 และโครงการที่ 7 ของแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุประจำปีบัญชี 2565

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
	5. โครงการอบรมพัฒนาองค์กรและบุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ ⁴	พ.ค. - ก.ย. 65	ร้อยละ 85 ของบุคลากรได้รับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารทั่วไป
O2 ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี ในบางจังหวัด	การจัดจ้างบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี ในบางจังหวัดเพิ่ม ⁵	1 ส.ค. 64 – 31 ม.ค. 65	จัดจ้างตำแหน่งนิติกร และนักวิชาการเงินและบัญชีครบทุกจังหวัด	ฝ่ายบริหารทั่วไป
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)				
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	1. โครงการนิเทศงานติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ	ม.ค. 65 - ส.ค. 65	ความสำเร็จของการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ ระดับ 5	กลุ่มงานบริการกองทุนผู้สูงอายุ
	2. การลงพื้นที่เพื่อติดตามทวงถามหนี้ ค้างชำระกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ร้อยละ 70 ของจำนวนการลงพื้นที่ติดตามทวงถามลูกหนี้ค้างชำระกองทุนผู้สูงอายุของแต่ละจังหวัดรวมถึงการได้รับชำระเงินคืนของลูกหนี้	กลุ่มงานบริหารสัญญาและกฎหมาย

⁴ รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี 2565

⁵ รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 9 ของแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุประจำปีบัญชี 2565

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)				
C1 ฐานข้อมูลลูกค้าของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน	พัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูลสภาพปัญหาการไม่ชำระหนี้ของลูกค้าและข้อมูลความต้องการในการเข้าถึงสวัสดิการทางสังคมของผู้กู้ยืมกองทุนผู้สูงอายุ ⁶	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ร้อยละ 70 ของการจัดเก็บข้อมูลสภาพปัญหาการไม่ชำระหนี้ของผู้กู้ยืมและผู้ค้าประกันที่ผิดนัดชำระหนี้ในแต่ละจังหวัด และข้อมูลความต้องการในการเข้าถึงสวัสดิการทางสังคมของผู้กู้ยืมกองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มงานบริหารสัญญาและกฎหมาย และ กลุ่มวิชาการ

⁶ รายละเอียดเดียวกันกับโครงการที่ 8 ของแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุประจำปีบัญชี 2565



แบบรายงานระบุความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ :
เป้าประสงค์ :
ผู้รับผิดชอบ :

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S O F C	สาเหตุความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	หมายเหตุ
			ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม ภายใน	การติดตาม ประเมินผล		

ผู้ให้ข้อมูล :

วันที่ :



ตารางประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ :
 เป้าประสงค์ :
 ผู้รับผิดชอบ :

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชี 2564				ผลการดำเนินงาน
			ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ปัจจัยเสี่ยงใหม่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลือ		
					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	

ผู้ให้ข้อมูล :

วันที่ :



แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส

ยุทธศาสตร์ :
 เป้าประสงค์ :
 ผู้รับผิดชอบ :

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่		ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม
ประเภท S O F C	ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง			โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		
				○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก..... ○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก				
				○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก..... ○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก				

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่		ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม
ประเภท S O F C	ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง			โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		
				○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก..... ○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก				

ผู้ให้ข้อมูล :

วันที่ :

แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ :

กิจกรรม/โครงการ :

ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ :

ประเภทความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง	
○ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ○ ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ○ ด้านการเงิน (Financial Risk) ○ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)			
		ลักษณะความเสี่ยง	
ระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ :	
1. โอกาสที่จะเกิด (L)		ผู้ได้รับผลกระทบ (ภายในและภายนอกองค์กร) :	
2. ผลกระทบ (I)			
3. ระดับความเสี่ยง (L*I)			
สาเหตุของความเสี่ยง		ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง	
มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัดและเป้าหมายของมาตรการควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ
ระดับความเสี่ยงหลังบริหารความเสี่ยง		ความเสี่ยงคงเหลือ	
1. โอกาสที่จะเกิด (L)			
2. ผลกระทบ (I)			
3. ระดับความเสี่ยง (L*I)			
ผลการดำเนินงาน			

ระยะเวลาในการรายงาน	การดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2565				
รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2565				
รอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2565				