



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนผู้สูงอายุ
ประจำปีบัญชี 2566

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ช่วยในการบริหารงาน การตัดสินใจ ต่อประเด็นต่าง ๆ และวางแผนพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญ ต่อการบริหารองค์กร เพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร อีกทั้งช่วยเพิ่ม โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานให้แก่องค์กรภายใต้สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยยึดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO : Enterprise Risk Management : COSO ERM) เพื่อให้เป้าหมายในการดำเนินงานมีระดับความเสี่ยงที่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุจึงได้กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผน การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีบัญชี 2566 เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงแต่ละเป้าหมายอย่างต่อเนื่องให้นำไป สู่การบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง และปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร

สารบัญ

บทนำ.....	1
บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง.....	2
1.1 ความหมายของความเสี่ยง.....	2
1.2 ประเภทความเสี่ยง.....	3
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 หลักการและเหตุผล.....	8
3.2 นโยบายของการบริหารความเสี่ยง.....	8
3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	8
3.4 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนผู้สูงอายุและหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	9
3.5 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ.....	10
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	11
4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์.....	13
4.2 การระบุความเสี่ยง.....	14
4.3 การประเมินความเสี่ยง.....	19
4.4 การจัดการความเสี่ยง.....	26
4.5 กิจกรรมควบคุม.....	34
4.6 การติดตามและรายงานผล.....	34
กิจกรรม/โครงการในแผนการบริหารความเสี่ยง.....	35
บรรณานุกรม.....	38

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก.....	39
แบบรายงานระบุความเสี่ยง.....	40
ตารางประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน.....	41
แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส.....	42
แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	44

บทนำ

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นกัน ที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และรายงานผล ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการและการบรรลุเป้าหมายในการเผชิญกับสภาพความเปลี่ยนแปลง

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายแนวทาง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) เพื่อสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

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 (เจดจี้ ทองปัญญา, 2553, น.12-13)

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

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

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียงจนกระทบ การดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงินหรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กรความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร 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 สถานะเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น (ศูนย์บริการหลักสยาม, 2563, น.4)

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

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 เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุดจากสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

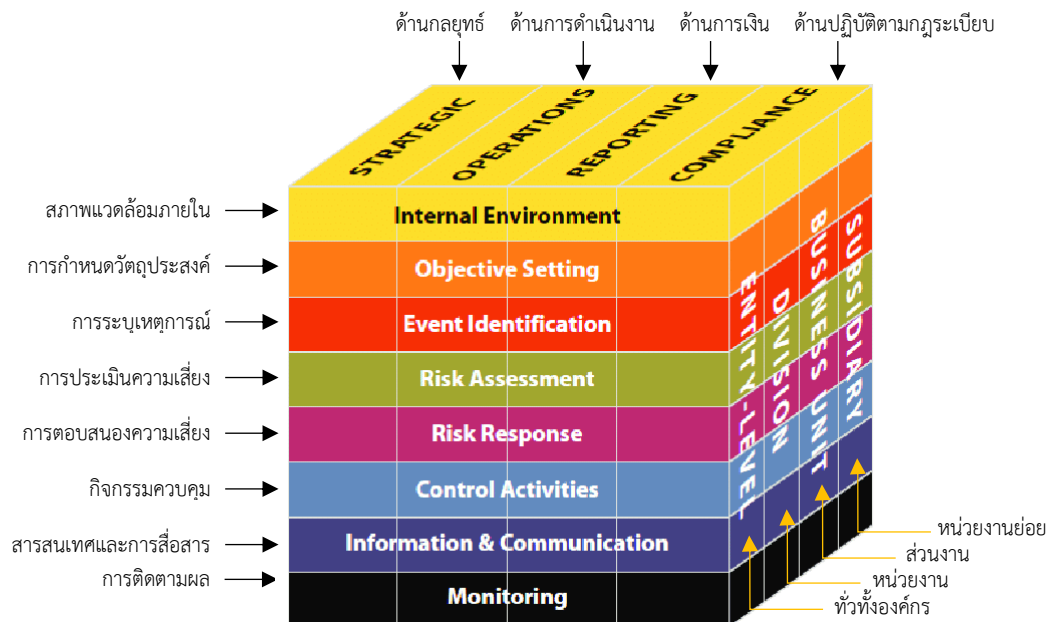
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

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

1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

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



กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์การสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร 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 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้มั่นใจว่ามีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification : EI) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องได้รับการระบุและมีการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกจากหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้นจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

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

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

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities : CA) จะต้องมีกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication : IC) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องของควรได้รับการระบุ จัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

8. การติดตามผล (Monitoring : M) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตาม ประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องการประเมินแยกต่างหาก หรือทำทั้งสองวิธี

บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกองทุนผู้สูงอายุ

2.1 ความเป็นมา

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุตามพระราชบัญญัติ ซึ่งมีการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการเพื่อส่งเสริมกิจกรรมผู้สูงอายุ ในลักษณะกลุ่ม ชมรม องค์กรที่ทำงานด้านผู้สูงอายุ และการให้ทุนประกอบอาชีพประเภทกึ่งวัยมรายบุคคล และรายกลุ่มสำหรับผู้สูงอายุ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกองทุน พิจารณานุมัติการจ่ายเงิน เพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ และรายงานสถานะการเงิน และการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 วิสัยทัศน์

“กองทุนสมรรถนะสูง ทันสมัย บริหารจัดการทุนอย่างมืออาชีพพร้อมมุ่งช่วยเหลือ คุ้มครอง ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ให้สามารถพึ่งตนเอง พึ่งกันเองได้มากขึ้น”

2.3 พันธกิจ

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระเบียบปฏิบัติ มาตรการ กลไกเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนทุนงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้เข้าถึงบริการและได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สูงอายุเป็นชมรม องค์กรผู้สูงอายุในการพัฒนาความเข้มแข็ง และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการผลักดันกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนการกักเงินทุนประกอบอาชีพให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อการประกอบสัมมาชีพที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างมีศักดิ์ศรี พึ่งตนเองได้มากขึ้น เป็นกลไกในการร่วมสร้างเศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาสังคมในพื้นที่
- 4) สนับสนุนการดำเนินงานในการคุ้มครอง และสงเคราะห์ผู้สูงอายุตามความจำเป็นขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ให้ผู้สูงอายุเข้าถึงบริการอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
- 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ บุคลากร ระบบงาน ที่มีสมรรถนะสูง ทันการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการบริหารอย่างมีระบบ

2.4 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการปฏิบัติราชการของกองทุนผู้สูงอายุ ในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2566 - 2570
- 2) เพื่อให้เป็นทิศทาง กรอบแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนผู้สูงอายุ
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ ให้แก่บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ

2.5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง แก่ผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการของกองทุนแบบครบวงจร เพื่อการคุ้มครอง ช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง พัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถระบบบริหารจัดการสู่กองทุนสมรรถนะสูง ที่มีธรรมาภิบาล มีอาชีพ และทันสมัย

2.6 เป้าประสงค์

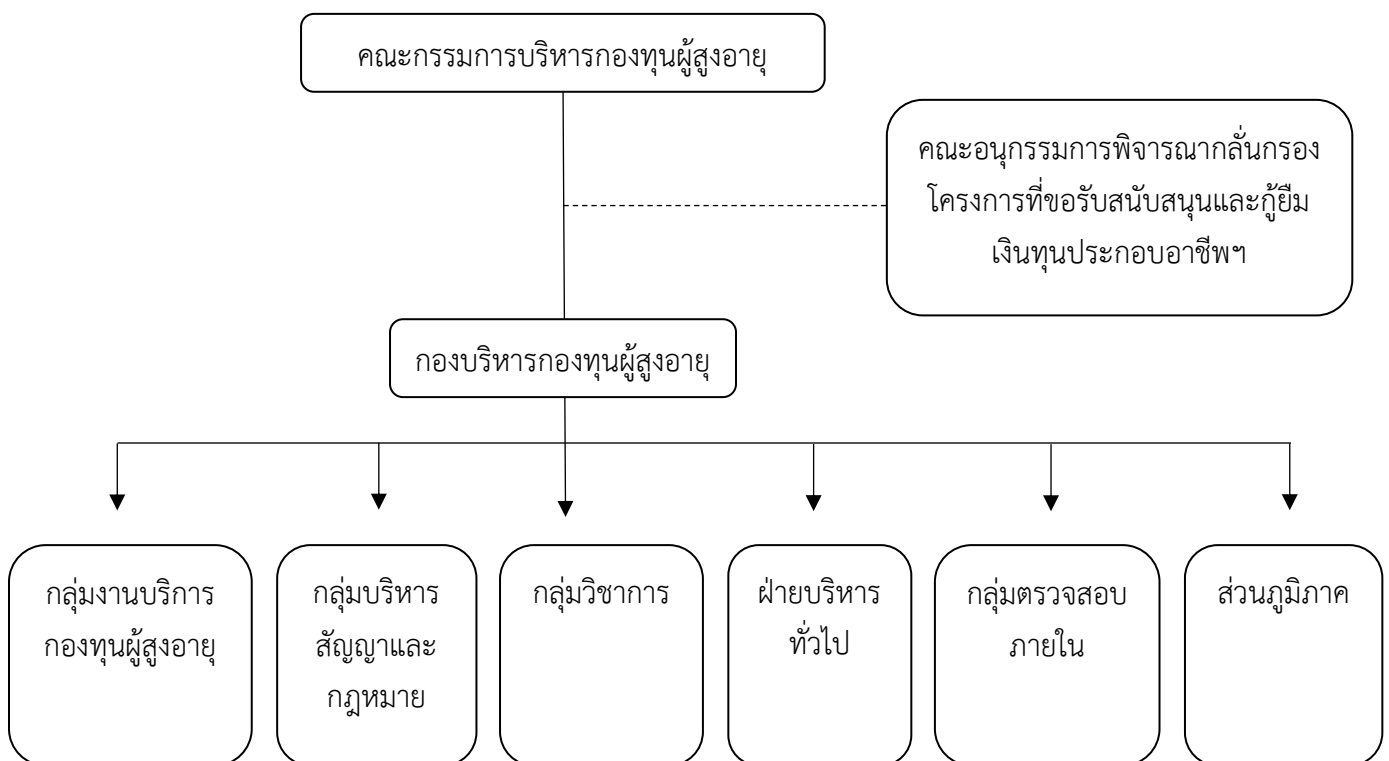
1) ชมรมผู้สูงอายุ องค์กรผู้สูงอายุและภาคีเครือข่ายมีความเข้มแข็งดำเนินการจัดกิจกรรม เพื่อให้ความช่วยเหลือ คุ้มครอง ส่งเสริม และสนับสนุนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุเข้าถึงแหล่งทุนในการประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง มีงานอาชีพ รายได้ และสัมมาชีพที่มั่นคง มีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง พึ่งกันเองมากขึ้น

3) ผู้สูงอายุที่ได้รับการคุ้มครอง ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำรงชีวิตตามความจำเป็น ขั้นพื้นฐานจากกองทุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4) กองทุนเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทุนที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเข้มแข็งทางการเงินการคลัง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนผู้สูงอายุ



บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ

3.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการ เป็นกระบวนการเชิงรุก ที่มีจุดหมาย เพื่อลดโอกาสและปริมาณความสูญเสีย อันเกิดจากความเสี่ยงซึ่งสถานการณ์หรือเหตุการณ์ พบได้ทั่วไป ซึ่งความเสี่ยงคือ สิ่งที่ไม่บุคคล คณะบุคคลหรือองค์กรไม่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเผชิญหน้าเพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้ว อาจทำให้เกิดความสูญเสียด้านการเงิน เวลา ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น เมื่อมีเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงตามความจริงแล้วเป็นสิ่งที่เราจัดการอยู่เป็นประจำ เพราะส่วนใหญ่บุคคลหรือองค์กรจะมีการดำเนินการลดความเสี่ยงเป็นธรรมชาติซึ่งปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการให้ประสบผลสำเร็จ คือ การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

3.2 นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

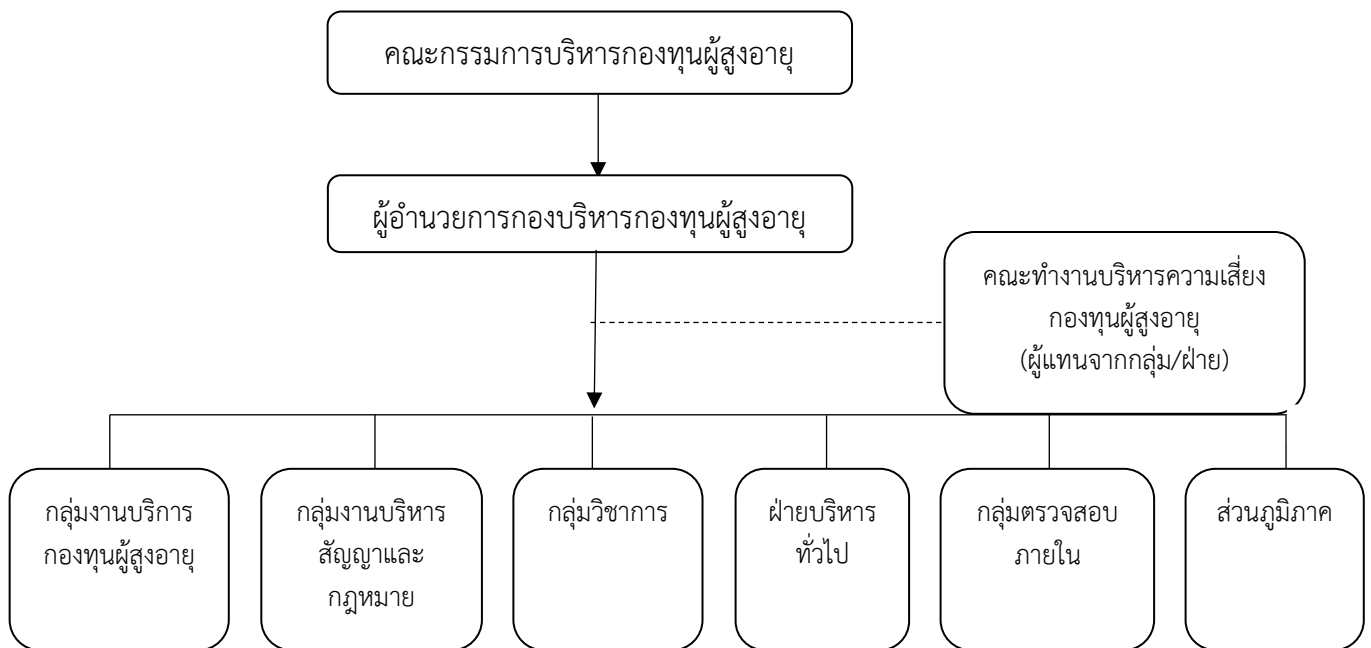
กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่จัดตั้ง สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กองทุนผู้สูงอายุจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (1) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO ERM ซึ่งเป็นกรอบ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
- (2) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงาน ขององค์กร
- (3) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- (4) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- (5) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนัก ถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- (1) เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (2) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
- (3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบในการติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3.4 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 และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบ ต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- (4) จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ
- (5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- (6) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(7) รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

(8) จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้

บุคลากรทุกคนในองค์กร

(1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

(2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.5 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

(1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ จากผู้แทนกลุ่ม/ฝ่าย

(2) วิเคราะห์กิจกรรม/โครงการ ที่มีความเสี่ยงคงเหลือจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

(3) ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม/โครงการ สำหรับจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(4) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงจากกิจกรรม/โครงการที่ได้รับคัดเลือก

(5) เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(6) ติดตามและรายงานการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(7) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จหรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยใช้หลักแบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีการระยะเวลาที่แน่นอน

ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นขั้นตอนสำคัญในการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์หรือเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากการปฏิบัติงานปกติในทุก ๆ ขั้นตอน ในการปฏิบัติงานอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลต่อสถานะทางการเงินขององค์กร และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด 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 การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

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 การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/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 ความเสียหาย และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้คาดว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	
การช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุน ให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี	
พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน
การตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลการกู้ยืม และการชำระหนี้ของลูกหนี้	O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุน	
การบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ	F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม	
การปรับปรุงข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุ ว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกัน และหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุน ประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ ประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565	C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลา ในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณา คุณสมบัติของผู้กู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่าง ข้อกำหนดเดิม และข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร ไปยังผู้รับบริการ

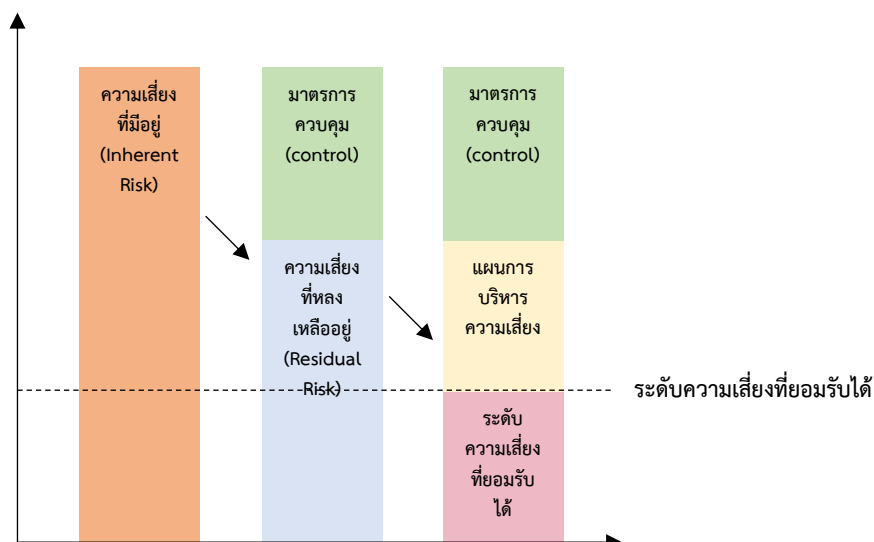
การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

ปัจจัยเสี่ยงปี 2565			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	
รหัส	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2565	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2566	รหัสใหม่
S1	ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	ดำเนินงานตามแผน เสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
S2	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ดำเนินการต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	S1
O1	บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	เพิ่มใหม่	บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียน ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน	O1
O2	ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการ และบัญชีในบางจังหวัด	ดำเนินงานตามแผน เสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
		เพิ่มใหม่	ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	O2
F1	ปริมาณหนี้ค้ำชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	ดำเนินการต่อเนื่อง	ปริมาณหนี้ค้ำชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	F1
C1	ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน	ดำเนินงานตามแผน เสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
		เพิ่มใหม่	การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของกู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิม และข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	C1

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงาน ที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงในตาราง ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณา กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้น (Residual Risk) มาจัดการบริหาร ความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ
(Inherent Risk VS Residual Risk)



ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ของกองทุนผู้สูงอายุปีงบประมาณ 2566

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	S1	3	2	4	ด้วยสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น โรคระบาด ภัยพิบัติธรรมชาติ ส่งผลต่อการประกอบอาชีพของผู้กู้ การชำระเงินของผู้กุน้อยลง	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)						
บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียน ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	O1	3	3	3	การหมุนเวียนของอัตรากำลังคน ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า เนื่องจากการไม่เข้าใจในบริบทงาน ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาข้อมูล และกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุน	
ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกค้ากองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	O2	2	3	4	การบันทึกข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกค้ากองทุนผู้สูงอายุ มีความคลาดเคลื่อน	

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)						
ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	F1	1	3	4	ยอดค้างชำระของผู้กู้ยังมีปริมาณสูงขึ้น	
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)						
การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลาในการบังคับใช้เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของกู้ยืมผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	C1	2	2	2	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่ เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	

4.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้านนำมาประเมินความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Opportunity หรือ Likelihood) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมากเท่ากับ 5 คะแนน สูงเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางเท่ากับ 3 คะแนน น้อยเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยมากเท่ากับ 1 คะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนนที่ 1 = น้อยมาก
- ระดับคะแนนที่ 2 = น้อย
- ระดับคะแนนที่ 3 = ปานกลาง
- ระดับคะแนนที่ 4 = สูง
- ระดับคะแนนที่ 5 = สูงมาก

ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละระดับ โดยรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบหรือความรุนแรง หากความเสี่ยงเกิดขึ้นมีความรุนแรงน้อยมาก ปานกลาง สูง การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยขนาดความสูญเสียที่สามารถรองรับได้ และมูลค่าความเสียหาย ประกอบการพิจารณา

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) S1		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	เกิดได้ 2 - 3 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	เกิดได้ไตรมาสละ 1 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	เกิดได้เดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	เกิดได้มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี
การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : S) S1		
ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 61 - 80
2	น้อย	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 41 - 60
3	ปานกลาง	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 21 - 40
4	สูง	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 6 - 20
5	สูงมาก	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 1 - 5

การประเมินโอกาสการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O1		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุต่ำกว่าร้อยละ 4
2	น้อย	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 4 - 10
3	ปานกลาง	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 11 - 20
4	สูง	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 21 - 30
5	สูงมาก	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 31 - 40

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O1		
ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 1 ครั้ง ต่อปี
2	น้อย	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 2 - 3 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 4 - 5 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 6 - 7 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 8 ครั้ง ขึ้นไป

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O2		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	เกิดได้ 2 - 3 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	เกิดได้ไตรมาสละ 1 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	เกิดได้เดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	เกิดได้มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O2		
ระดับ	ผลกระทบ	ค่านิยาม
1	น้อยมาก	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10
2	น้อย	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 20
3	ปานกลาง	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 30
4	สูง	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 40
5	สูงมาก	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 50

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) F1		
ระดับ	โอกาส	ค่านิยาม
1	น้อยมาก	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วมากกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 76 - 95
3	ปานกลาง	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 51 - 75
4	สูง	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 26 - 50
5	สูงมาก	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 1 - 25

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)		
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) F1		
ระดับ	ผลกระทบ	ค่านิยาม
1	น้อยมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 1 - 20
2	น้อย	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 21 - 30
3	ปานกลาง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 31 - 40
4	สูง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 41 - 60
5	สูงมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระมากกว่าร้อยละ 61

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) C1		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 1 - 2 ปี
2	น้อย	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 3 - 5 ปี
3	ปานกลาง	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 6 - 10 ปี
4	สูง	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 11 - 15 ปี
5	สูงมาก	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลามากกว่า 16 ปี

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) C1		
ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 - 6 เดือน
2	น้อย	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 7 - 12 เดือน
3	ปานกลาง	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 ปี ขึ้นไป
4	สูง	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 ปี 6 เดือน ขึ้นไป
5	สูงมาก	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 2 ปี ขึ้นไป

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้นำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	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 2566

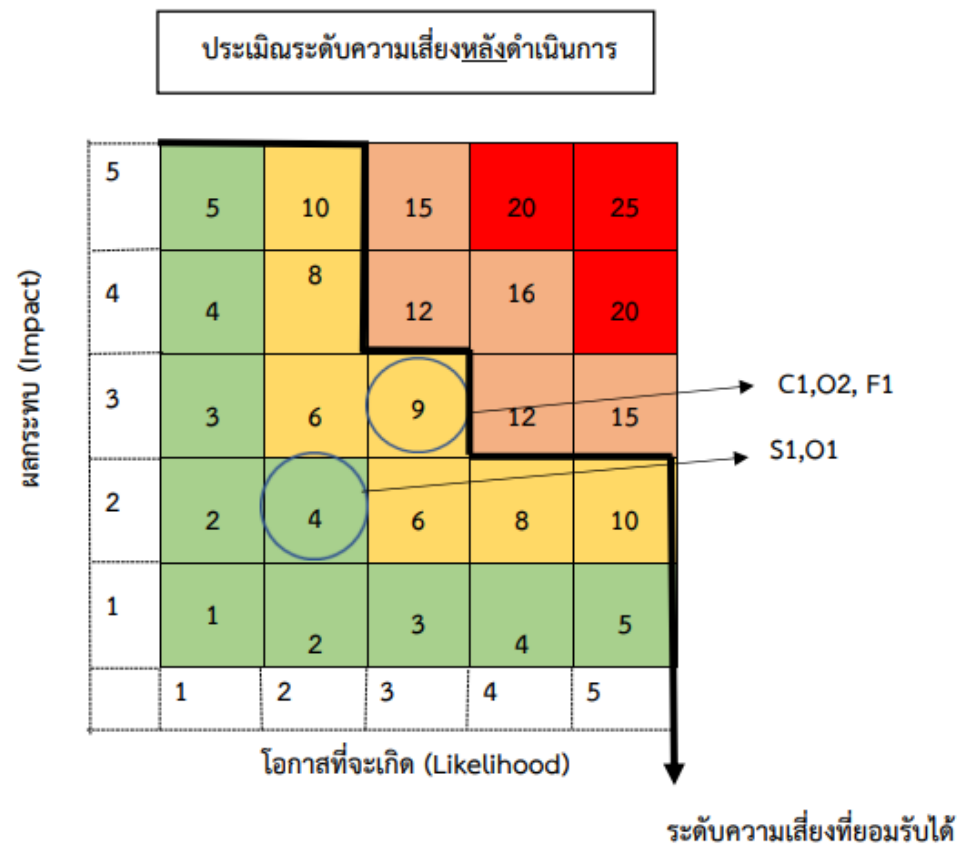
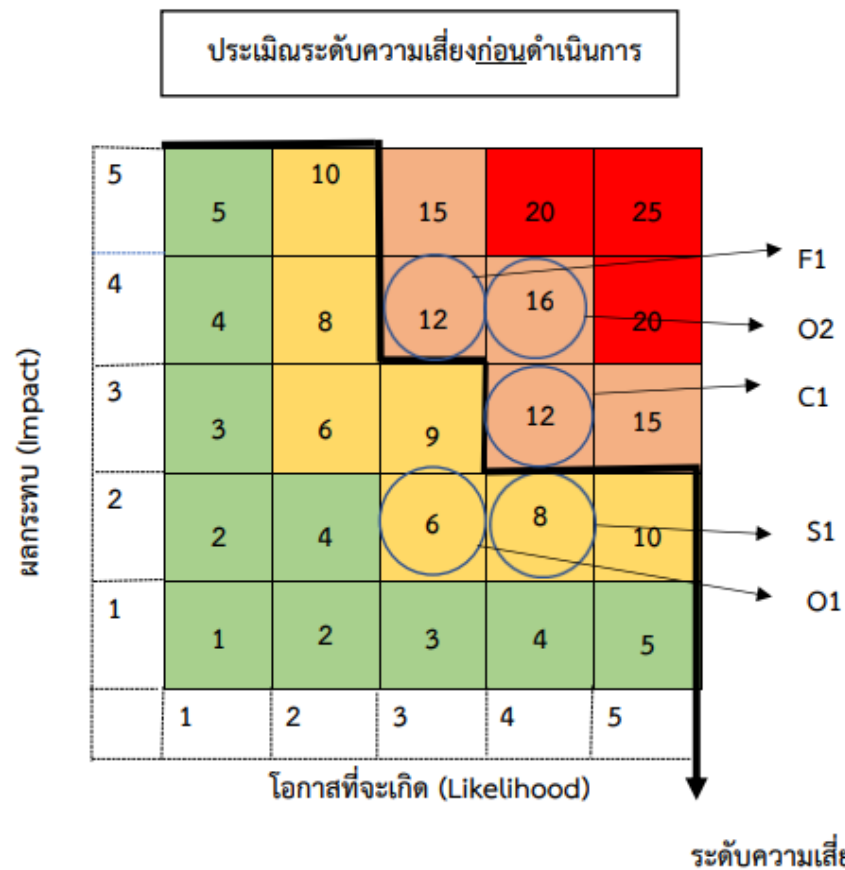
หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) พิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดสามารถทำการประเมินความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
การช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	4	2	ปานกลาง (4X2) = 8	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)							
พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน	3	2	ปานกลาง (3X2) = 6	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
การตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้	O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	4	4	สูง (4X4) = 16	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)							
การบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ	F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินกองทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	3	4	สูง (3X4) = 12	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)							
การปรับปรุงข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกันและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565	C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่ เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	4	3	สูง (4X3) = 12	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9

เมื่อได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการดังแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยมีระดับความเสี่ยงสูงจำนวน 3 ปัจจัย และระดับความเสี่ยงปานกลางจำนวน 2 ปัจจัย

4.4 การจัดการความเสี่ยง



เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการ ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง เป็นการจำกัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นและผลกระทบที่สูง

การยอมรับเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับต่ำหรือสามารถยอมรับได้ การควบคุมเป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือแผนการต่าง ๆ รองรับ และการถ่ายโอน เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยถ่ายโอนหรือแบ่งเบาภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ

การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

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

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)					
S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องด้วยเกิดความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา	-	-	
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากเกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	
	ควบคุม	ทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) แลแผนปฏิบัติการประจำปี	-	เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยรวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)					
O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ มีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากบุคลากรมีอัตราการหมุนเวียน	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สรรหามาใหม่ ขาดความรู้และความเข้าใจในภารกิจงาน	-	-	
	ควบคุม	1. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร 2. โครงการเสริมสร้างความรู้สานสัมพันธ์ มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานกองทุนผู้สูงอายุ - จัดทำคู่มือปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	150,000 1,150,000	- เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง - เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และความสามารถของตนเองมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพื่อเสริมสร้างความรู้ทางกระบวนการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
		3. โครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปี 2566 4. โครงการการส่งเสริมองค์ความรู้ พัฒนาทักษะงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน ปี 2566	- 383,600	- เพื่อเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน - ส่งเสริมให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เรียนรู้หลักการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ - กองทุนผู้สูงอายุมีการปรับปรุงการให้บริการต่อประชาชน/ผู้ให้บริการได้อย่างเหมาะสม - เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเบิกจ่ายเงิน โครงการให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้แก่บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกค้าที่กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การบันทึกข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกค้าเป็นภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองทุนผู้สูงอายุ มีการบันทึกข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้เกิดผลกระทบต่อข้อมูลของลูกค้า	-	-	
	ควบคุม	ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกค้า ระยะที่ 3 ภาคกลาง เพื่อนำเข้าข้อมูลของลูกค้าที่กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันทำให้ป้องกันการคาดเคลื่อนของข้อมูลได้	18,500,000	- ข้อมูลของลูกค้าที่กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเอง	-	-	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)					
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุมีปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ควบคุม	1. กำหนดตัวชี้วัดบุคลากรให้มีการเร่งรัดติดตามหนี้ ค้างชำระ 2. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้ 3. การเพิ่มช่องทางธนาคารการชำระเงินหนี้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์	- - -	- เพื่อลดจำนวนหนี้ ค้างชำระของกองทุนผู้สูงอายุและเพื่อนำเงินคืนกองทุนผู้สูงอายุสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียนให้ผู้สูงอายุรายอื่นได้รับการสนับสนุนให้มีศักยภาพความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น - เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้อย่างต่อเนื่อง - เพื่อให้ลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุที่ค้างชำระชำระเงินคืนกองทุนผู้สูงอายุ - ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการชำระเงินมากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการติดตามทวงถามหนี้เอง	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)					
C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อการขายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติผู้กู้ยืมผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนและพัฒนาข้อมูลตามโครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ	-	-	
	ควบคุม	1. โครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ 2. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร 3. จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ แนะนำภารกิจและบริการกองทุนผู้สูงอายุ	1,000,000 150,000 400,000	- เพื่อปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพให้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุว่าด้วย คุณสมบัติผู้กู้ยืมผู้ค้ำประกัน และหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ - เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และความสามารถของตนเองมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพื่อให้ผู้สูงอายุได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนผู้สูงอายุ เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์กองทุนผู้สูงอายุเพื่อให้เข้าถึงผู้รับบริการได้มากขึ้น	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุ ต้องดำเนินการอนุมัติการกู้ยืมเอง	-	-	

4.5 กิจกรรมควบคุม

เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ แก้ไข และส่งเสริม กองทุนผู้สูงอายุได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม โดยการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ แล้วเสร็จ และการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง

4.6 การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ องค์กรจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบถามว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไปหรือควรปรับเปลี่ยนนำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งกำหนดระยะเวลาการรายงานติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในทุกเดือนและทุกไตรมาส ประกอบด้วย รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2566 รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2566 และรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2566

นอกจากนี้ กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน จำนวน 3 รูปแบบ คือ (1) การจัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประจำปีก่อนการกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ในปีถัดไปให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและลดผลกระทบต่องค์กรให้มีความเหมาะสม (2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณภาพรวม โดยรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ พิจารณาจากเงื่อนไขเวลาที่เหมาะสมและผลลัพธ์ตามเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ กำหนด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค การดำเนินงานและสามารถหาแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีถัดไปที่มีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนผู้สูงอายุและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และ (3) การติดตามและประเมินผลหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ/การให้บริการหลักของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อทราบว่าการดำเนินกิจกรรม/โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประกอบด้วย การติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อเร่งรัดการติดตามทวงถามหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น และป้องกันการเกิดหนี้สูญในอนาคตโดยมีขั้นตอนการทำหนังสือทวงถามให้ชำระหนี้แก่ผู้กู้ยืม เร่งรัดและติดตามหนี้ ณ ภูมิภาคลูกหนี้และฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้กู้ยืมและผู้ค้ำประกัน การลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อติดตามความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ และการประเมินผลความพึงพอใจ/ความรู้ความเข้าใจหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ และมีการปรับปรุงข้อกำหนดภารกิจกองทุนผู้สูงอายุว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกันและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ผู้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565 เพื่อพัฒนาการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กิจกรรม/โครงการในแผนการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)				
S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี	มิ.ย. 66 - ต.ค. 66	ระดับ 5 ความสำเร็จในการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี	กลุ่มวิชาการ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)				
O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ มีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	1. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป
	2. โครงการเสริมสร้างความรู้สานสัมพันธ์ มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 65 - ม.ค. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป
	3. โครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปี 2566	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ร้อยละ 70 ของบุคลากรสามารถใช้งานระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ และการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มวิชาการ
	4. โครงการส่งเสริมองค์ความรู้ พัฒนาทักษะงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน ปี 2566	ธ.ค. 65 - เม.ย. 66	ร้อยละ 80 ของบุคลากรกองทุนผู้สูงอายุได้รับความรู้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกหนี้ ระยะที่ 3 ภาคกลาง เพื่อนำเข้าข้อมูลของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันทำให้ป้องกันการคาดเคลื่อนของข้อมูลได้	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ ระยะที่ 3	กลุ่มวิชาการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)				
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	1. กำหนดตัวชี้วัดบุคลากรให้มีการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	- สามารถเร่งรัดติดตามหนี้ได้ร้อยละ 40 ของจำนวนลูกหนี้ที่ค้างชำระ	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
	2. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้	มิ.ย. - ก.ย. 66	ร้อยละ 60 ของจำนวนเงินที่ได้รับจากการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม	กลุ่มงานบริหาร สัญญาและ กฎหมาย
	3. การเพิ่มช่องทางธนาคารการชำระเงินหนี้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	จำนวน 1 ช่องทาง การชำระเงินที่เพิ่มขึ้น	ฝ่ายบริหารทั่วไป
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)				
C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อขยายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้าประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่	1. โครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ ระดับ 5	กลุ่มวิชาการ
	2. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	3. จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ แนะนำภารกิจและบริการกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ระดับ 5 ความสำเร็จในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์กองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มวิชาการ

บรรณานุกรม

- กรมศิลปากร. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต (ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564). สืบค้น 8 กันยายน 2564, จาก shorturl.at/xyDHM
- กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม. (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2564. กรุงเทพฯ: กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- เจตต์ ทองปัญญา. (2553). การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของบริเวณผนังเตาที่ไม่สะอาดของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หน่วยที่ 12 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/224348>
- บริษัท ศูนย์บริการหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน). (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. สืบค้น 11 กันยายน 2564, จาก <https://www.sssc.th.com/shearholder/2/242.pdf>
- เพชฌ อนุพันธ์. (ม.ป.ป.). การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management). สืบค้น 15 กันยายน 2564, จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, ผู้แปล. (2551). กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ : บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน). (2562). นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน)
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. (2562). การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. 2562. สืบค้น 15 กันยายน 2564, จาก <https://www.tceb.or.th/files/policy-corporate/O37%20การบริหารจัดการความเสี่ยง.pdf>
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2563). คู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปี 2563. สืบค้น 20 กันยายน 2564, จาก shorturl.at/hmryV
- แผนปฏิบัติการกองทุนผู้สูงอายุปีงบประมาณ 2566 – 2570 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ภาคผนวก



แบบรายงานระบุความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ :
 เป้าประสงค์ :
 ผู้รับผิดชอบ :

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

ผู้ให้ข้อมูล :
 วันที่ :



ตารางประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ :
 เป้าประสงค์ :
 ผู้รับผิดชอบ :

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชี 2566				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	ตัวชี้วัดและเป้าหมายของ มาตรการควบคุมความเสี่ยง	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 2566				
รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2566				
รอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2566				

