



กองทุนผู้สูงอายุ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

(Risk Management Manual)

ประจำปี 2567

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญรูปภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทสรุปผู้บริหาร	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของกองทุนผู้สูงอายุ	1
1.2 วัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินกองทุนผู้สูงอายุ	1
1.3 ยุทธศาสตร์ของกองทุนผู้สูงอายุ	1
1.4 โครงสร้างการบริหารงานของกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ	3
1.5 วิสัยทัศน์ (Vision)	3
1.6 พันธกิจ (Mission)	3
1.7 เป้าประสงค์สูงสุด	4
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง	5
2.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	5
2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	5
2.3 ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	5
2.4 การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)	8
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	9
3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ	9

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
3.2 มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	10
3.3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO	11
1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	11
2) การกำหนดวัตถุประสงค์	11
3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	12
4) การประเมินความเสี่ยง	14
5) การจัดการความเสี่ยง	18
6) กิจกรรมการควบคุม	20
7) สารสนเทศและการสื่อสาร	21
8) การติดตามประเมินผล	21
3.4 ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567	23
ภาคผนวก	24
1. แบบรายงานระบุความเสี่ยง ประจำปีบัญชี	25
2. แบบประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน ประจำปีบัญชี	26
3. แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส	27
4. แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	29

สารบัญรูปภาพ

เรื่อง	หน้า
รูปภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานของกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ	3
รูปภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ	9
รูปภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการควบคุมตามหลักการของ COSO : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission	10
รูปภาพที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้หลักการ SMART	11
รูปภาพที่ 5 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือหลังการควบคุมภายใน (Residual Risk)	13
รูปภาพที่ 6 แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)	17
รูปภาพที่ 7 แผนภาพแนวคิด Cost - Benefit Analysis	20

สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่	14
ตารางที่ 2 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ	15
ตารางที่ 3 ตารางแสดงตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	16
ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ	16
ตารางที่ 5 ตารางอธิบายระดับความเสี่ยง ระดับคะแนน และความหมายของแต่ละระดับ	17
ตารางที่ 6 ตารางแสดงปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567	23

บทสรุปผู้บริหาร

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ (กองทุนฯ) โดยกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ (กบท.) และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบถึงแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนฯ ต่อไป

การดำเนินงาน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564

ทั้งนี้ พนักงานกองทุนฯ ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยที่การบริหารความเสี่ยงได้ปรับประยุกต์แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) รวมทั้งมีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยการยอมรับ (Take/Accept) การควบคุม (Treat) การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) และสุดท้ายคือ การยกเลิกหรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังได้รวบรวมขั้นตอน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมในยุคดิจิทัล และปัญหาอาชญากรรมและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้วย

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร พนักงาน และผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ

มีนาคม 2567

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของกองทุนผู้สูงอายุ

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุตามพระราชบัญญัติ ซึ่งมีการดำเนินงานหลักเพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุ ให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการเพื่อส่งเสริมกิจกรรมผู้สูงอายุ ในลักษณะกลุ่ม ชมรม องค์กรที่ทำงานด้านผู้สูงอายุ และการให้ทุนประกอบอาชีพ ประเภทกู้ยืมรายบุคคล และรายกลุ่มสำหรับผู้สูงอายุ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกองทุน พิจารณาอนุมัติการจ่ายเงิน เพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ และรายงานสถานะการเงิน และการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินกองทุนผู้สูงอายุ

เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริมและการสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความแข็งแรง ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

1.3 ยุทธศาสตร์ของกองทุนผู้สูงอายุ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถ และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการของกองทุนผู้สูงอายุแบบครบวงจรเพื่อการคุ้มครองช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง พัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถระบบบริหารจัดการสู่กองทุนสมรรถนะสูงที่มีธรรมาภิบาลมีอาชีพ และทันสมัย

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถ และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในชุมชน

เป้าประสงค์ :

1. องค์กรผู้สูงอายุสามารถพึ่งตนเองได้
2. ผู้สูงอายุ องค์กรผู้สูงอายุ และภาคีเครือข่ายผู้สูงอายุ มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในชุมชน

กลยุทธ์ :

1. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถแก่ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุในการพึ่งตนเอง พึ่งกันเอง อย่างยั่งยืน ด้วยกลไกการบริการของกองทุนเพื่อผู้สูงอายุตลอดห่วงโซ่คุณค่าแบบครบวงจร
2. สานพลังเครือข่ายและการให้เงินทุนกู้ยืมเพื่อการยกระดับการประกอบกิจการของกลุ่มผู้สูงอายุให้เข้มแข็ง สนับสนุนเสริมการสร้างงานอาชีพในชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการของกองทุนผู้สูงอายุแบบครบวงจรเพื่อการคุ้มครองช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง พัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้

เป้าประสงค์ :

1. กองทุนผู้สูงอายุมีการบริการแบบครบวงจรคุ้มครองช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง
2. ผู้สูงอายุได้รับบริการจากกองทุนผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดี พึ่งพาตนเองได้

กลยุทธ์ :

1. บูรณาการความร่วมมือกับองค์กรภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการเงินทุนกู้ยืมประกอบอาชีพแก่ผู้สูงอายุที่ดำเนินการอย่างครบวงจรให้บริการอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเป็นธรรม
2. ปรับระบบ การบริหารงานและการบริการด้านการช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ยากจนกลุ่มเปราะบางแบบมุ่งเป้าเพื่อให้พึ่งตนเองได้มากขึ้น

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถระบบบริหารจัดการสู่กองทุนสมรรถนะสูงที่มีธรรมาภิบาล มีอาชีพ และทันสมัย

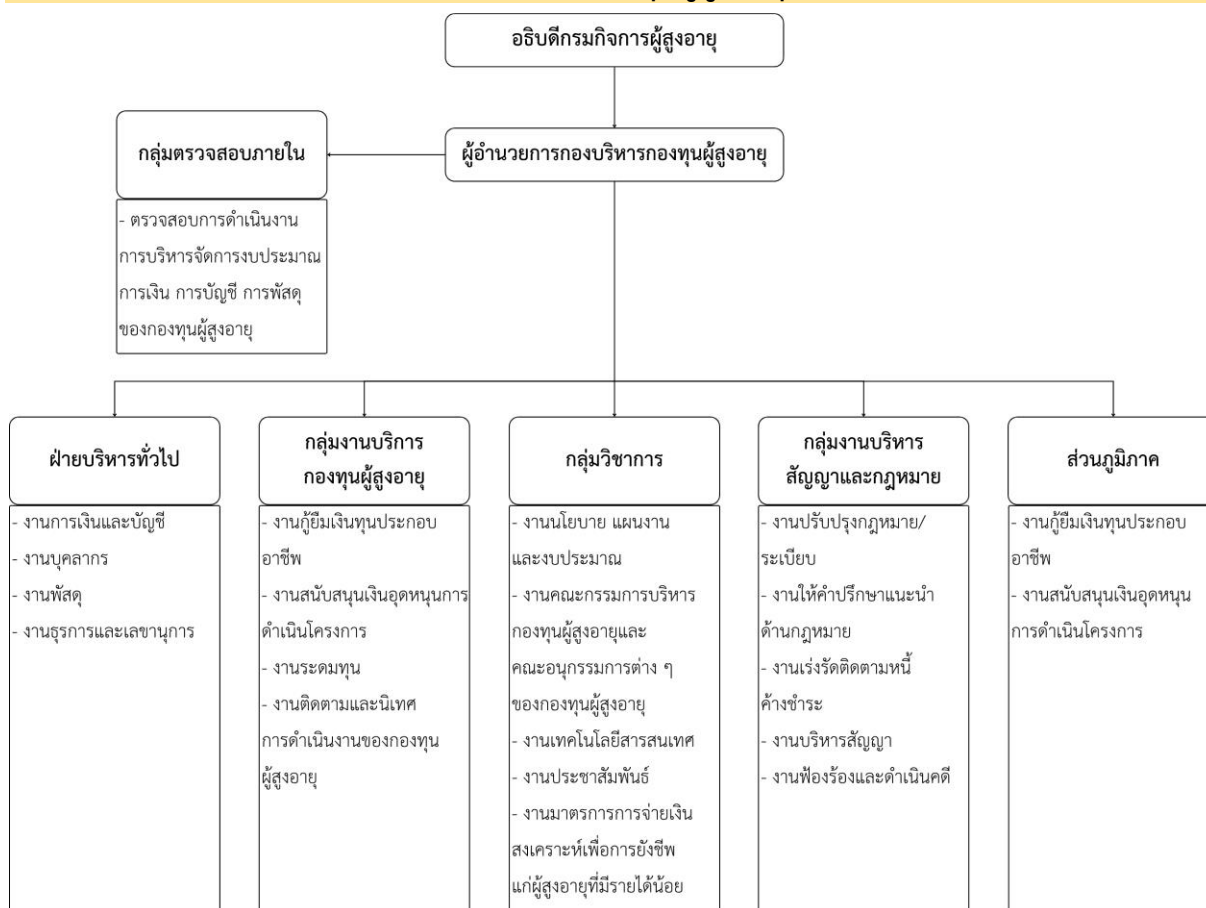
เป้าประสงค์ :

1. ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. กองทุนผู้สูงอายุมีระบบบริหารจัดการที่ดีสามารถให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีพึ่งพาตนเองได้
3. กองทุนผู้สูงอายุมีการบริหารแบบครบวงจร คุ้มครอง ช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง
4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของกองทุนผู้สูงอายุให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปรับแนวทาง/วิธีปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว
5. พัฒนาศักยภาพเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นมืออาชีพมีความสุขในการปฏิบัติราชการในการกิจกองทุน
6. กองทุนเข้มแข็งฐาน ทางการเงินการคลังมั่นคง บริหารทุนอย่างมืออาชีพ
7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ :

1. เสริมสร้างสมรรถนะการดำเนินงานและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการบริการของกองทุนเพื่อผู้สูงอายุที่ทันการเปลี่ยนแปลง และทันสมัยมีประสิทธิภาพสูงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล
2. ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรกองทุนผู้สูงอายุให้มีความเป็นมืออาชีพ มีทัศนคติที่ดี และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติราชการเพื่อคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ
3. เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงินการคลัง พัฒนาการบริหารเพื่อลดหนี้ค้ำชำระ พร้อมเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารกองทุนเพื่อผู้สูงอายุให้เกิดคุณค่าและมูลค่าอย่างมืออาชีพ
4. พัฒนาระบบการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์กองทุนผู้สูงอายุ

1.4 โครงสร้างการบริหารงานของกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ



รูปภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานของกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

1.5 วิสัยทัศน์ (Vision)

“กองทุนสมรรถนะสูง ทันสมัย บริหารจัดการทุนอย่างมืออาชีพ พร้อมมุ่งช่วยเหลือ ค้ำครอง ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ให้สามารถพึ่งตนเอง พึ่งกันเองได้มากขึ้น”

1.6 พันธกิจ (Mission)

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระเบียบปฏิบัติ มาตรการ กลไกเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน ทุนงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้เข้าถึงบริการและได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สูงอายุเป็นชมรม องค์กรผู้สูงอายุในการพัฒนาความเข้มแข็ง และสนับสนุน ให้มีส่วนร่วมในการผลักดันกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อการประกอบ สัมมาชีพที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างมีศักดิ์ศรี พึ่งตนเองได้มากขึ้น เป็นกลไกในการร่วมสร้าง เศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาสังคมในพื้นที่
- 4) สนับสนุนการดำเนินงานในการคุ้มครอง และสงเคราะห์ผู้สูงอายุตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ให้ผู้สูงอายุเข้าถึงบริการอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำ ตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
- 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ บุคลากร ระบบงาน ที่มีสมรรถนะสูง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการบริหารอย่างมีระบบ

1.7 เป้าประสงค์สูงสุด

- 1) ชมรมผู้สูงอายุ องค์กรผู้สูงอายุ และภาคีเครือข่ายมีความเข้มแข็งดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อให้ความช่วยเหลือ ค้ำครอง ส่งเสริม และสนับสนุนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุเข้าถึงแหล่งทุนในการประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง มีงานอาชีพ รายได้ และสัมมาชีพที่มั่นคง มีขีดความสามารถในการพึ่งตนเอง พึ่งกันเองมากขึ้น
- 3) ผู้สูงอายุที่ได้รับการค้ำครอง ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำรงชีวิตตามความจำเป็นขั้นพื้นฐานจากกองทุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 4) กองทุนเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการทุนที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเข้มแข็งทางการเงินการคลัง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อให้กองทุนฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์สูงสุด และเป้าหมายการดำเนินงานหลัก กองทุนฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2) กำหนดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งกองทุนฯ
- 3) กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 4) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) กำหนดให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ และการบริหารโครงการที่กองทุนฯ ดำเนินการเองหรือให้การสนับสนุน

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนฯ ให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนฯ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุนฯ

2.3 ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

1) ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร

ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน พนักงาน หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดขึ้นจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับ ไม่ทันสมัย

2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

สาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุมหาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
- โครงสร้างองค์กร (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมที่จะประกอบพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด
- ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด (ระบบการคัดเลือกสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต ระบบการจัดซื้อ จัดจ้างระบบสารสนเทศ)
- รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
- บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด
- ทักษะ (Skill) ขององค์กรและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงานและตลาดหุ้น
- ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
- ด้านการเมือง ส่งผลต่อ ความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล
- ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมในยุคดิจิทัล และปัญหาอาชญากรรมและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะ ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

4) การจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำไม่ได้ ดังนี้

- การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

- การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

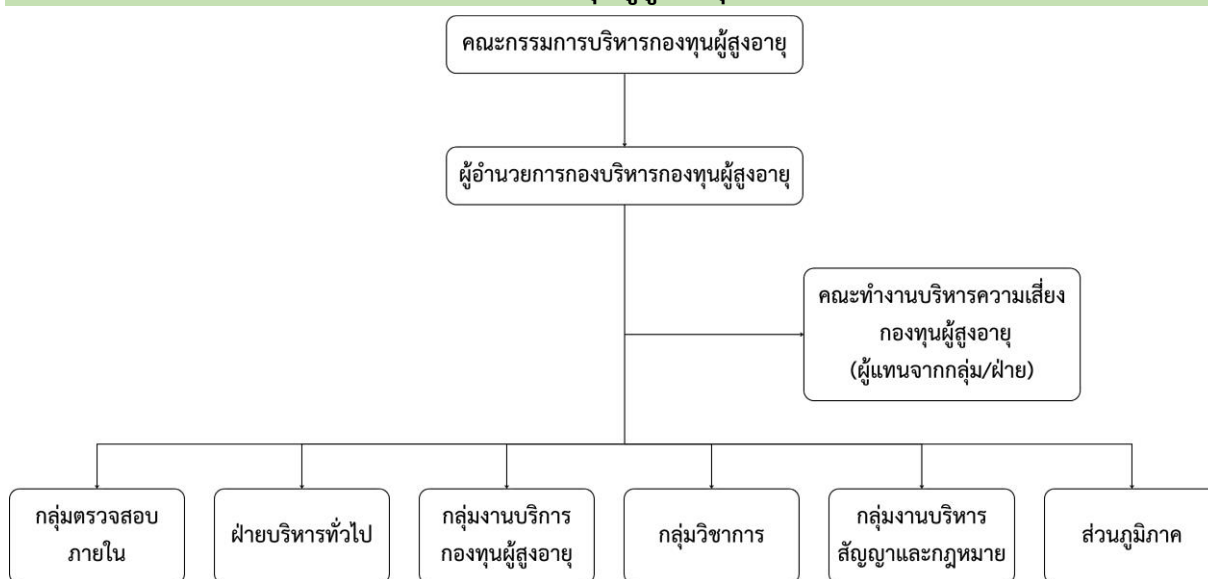
- การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

2.4 การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ พันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ



รูปภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ

1) คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ ทำหน้าที่ ดังนี้

- สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- พิจารณาและให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
- กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2) ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ ทำหน้าที่ ดังนี้

- 2.1 กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
- 2.2 กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 2.3 กำกับดูแลและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยง ส่งเสริมให้มี

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

3) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ ทำหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบ ต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ
- ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

- จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้

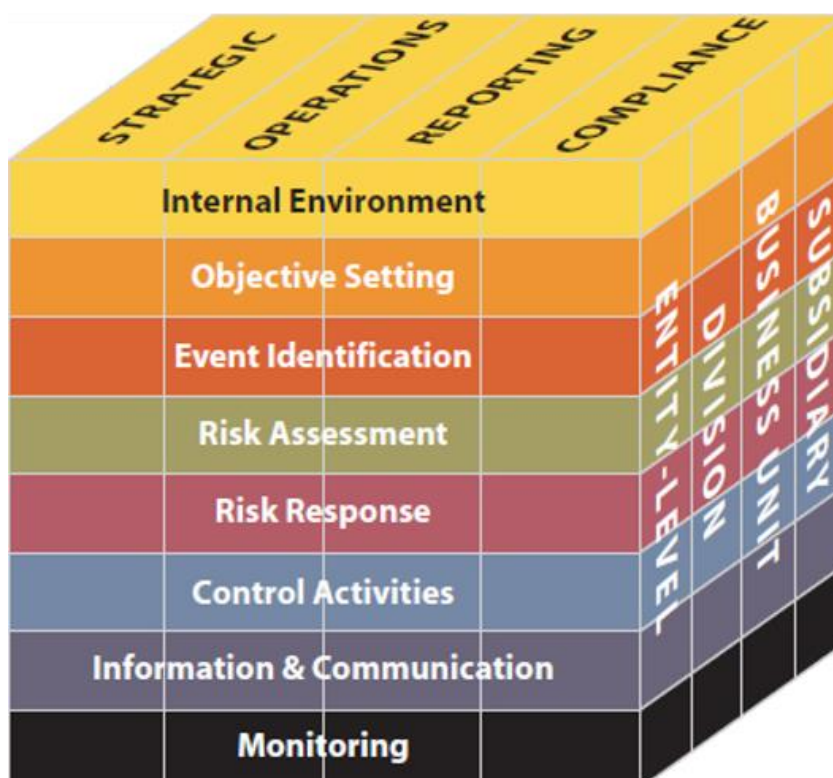
4) บุคลากรทุกกลุ่ม/ฝ่าย ทำหน้าที่ ดังนี้

- สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.2 มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนฯ ใช้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการการของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี ค.ศ. 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน ซึ่งกองทุนฯ ได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงภารกิจ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้สูงอายุเป็นสำคัญ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังรูปภาพที่ 3



รูปภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการควบคุมตามหลักการของ COSO : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission

โดยจากทั้ง 8 องค์ประกอบดังกล่าว กองทุนฯ ได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

3.3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมในยุคดิจิทัล และปัญหาอาชญากรรมและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะถูกกำหนดโดยหน่วยงาน กระบวนการทำงานและโครงการที่อาจจะเกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริการและระเบียบข้อบังคับ โดยทั้งหมดที่กล่าวมาควรจะดำเนินการให้สอดคล้องกับหลัก SMART ดังรูปภาพที่ 4



รูปภาพที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้หลักการ SMART

รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุม

3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Event Identification) เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน

โดยที่การระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนฯ จะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังนี้

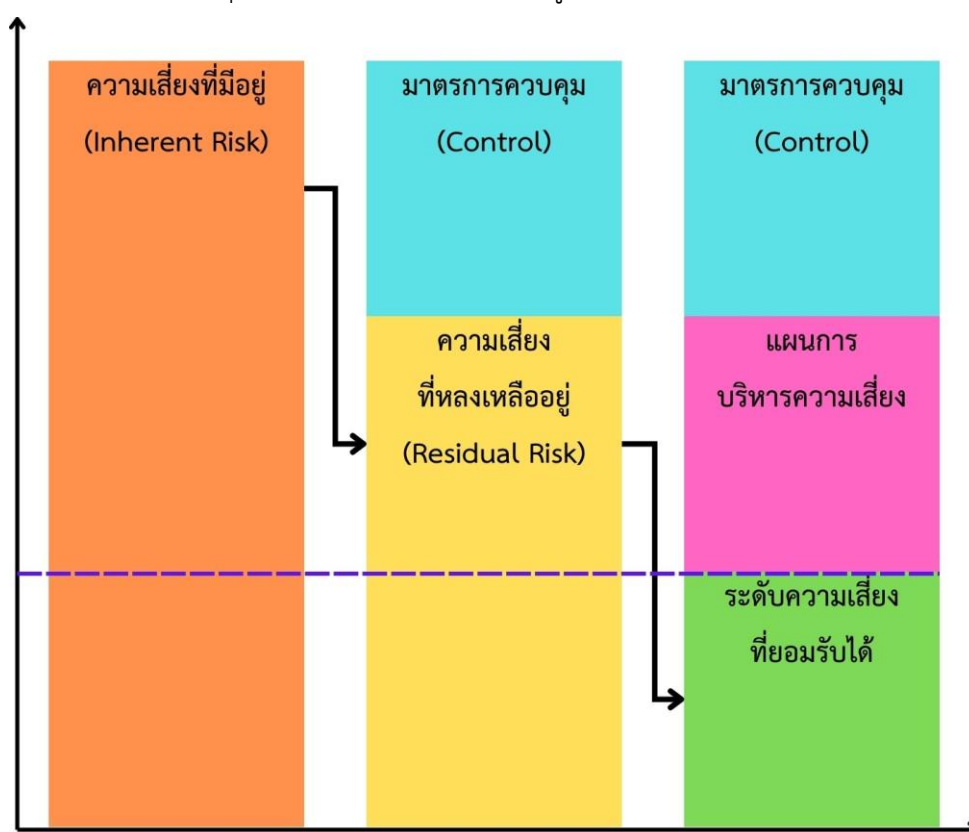
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมในยุคดิจิทัล และปัญหาอาชญากรรม และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เป็นต้น หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเนื่องมาจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารโครงการ ระบบงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มความเสี่ยงของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภายในองค์กร รวมทั้งกฎหมายและข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินการทางการเงินหรืองบประมาณ อันเนื่องมาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด เช่น การประมาณงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับการดำเนินการจริง เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางราชการหรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

กองทุนฯ จะดำเนินการทบทวนและระบุนายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อระบุนายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่เหลือหลังการควบคุมภายใน (Residual Risk) ดังรูปภาพที่ 5



รูปภาพที่ 5 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือหลังการควบคุมภายใน (Residual Risk)

การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่ามีการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอจะต้องมีการติดตามผลและรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียด ดังตารางที่ 1

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

ตารางที่ 1 ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

4) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ เป็นต้น โดยกองทุนฯ จะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดย

การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในระยะยาว

ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนฯ จะให้ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่ในการประเมิน โดยพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ใน 2 มิติ คือ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood): การประเมินโอกาสของแต่ละเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผลกระทบ (Impact): หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาจัดลำดับเพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ รวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้จะมีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะใช้เชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อความชัดเจนและสามารถจับต้องได้ และจะใช้เชิงคุณภาพ เมื่อรายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเป็นเชิงปริมาณได้

การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น ซึ่งเป็นรูปตัวเลข ดังตารางที่ 2

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	คำอธิบาย
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 7 - 12 ครั้งต่อเดือน	4
ปานกลาง	ระหว่าง 1 - 6 ครั้งต่อเดือน	3
น้อย	มากกว่า 5 ครั้งต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และการกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนฯ ได้ระบุเกณฑ์การประเมินไว้ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) แบ่งการพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งจะพิจารณาตามมุมมองและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับประเภทของรายการความเสี่ยง

2. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมอง คือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น โดยตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ดังตัวอย่างตารางที่ 3

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		
	ด้านความสำเร็จของโครงการ	ด้านความสำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านกฎระเบียบ
1 (น้อยมาก)	เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ มากกว่าร้อยละ 90	ไม่มีคณะงานแก้ไข ร่างระเบียบฯ
2 (น้อย)	เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1 สัปดาห์ ถึง 3 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมาย ของการดำเนินงาน ได้ ร้อยละ 81 - 90	มีคณะทำงานฯ แต่ไม่สามารถ จัดประชุมรับฟังความเห็นได้
3 (ปานกลาง)	เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน	บรรลุเป้าหมาย ของการดำเนินงาน ได้ ร้อยละ 71 - 80	สามารถจัดทำร่างระเบียบได้ แต่ยังไม่ได้รับ ความเห็นชอบ จากผู้บริหารกองทุน
4 (สูง)	เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1 เดือน ถึง 3 เดือน	บรรลุเป้าหมาย ของการดำเนินงาน ได้ ร้อยละ 61 - 70	ผู้บริหารทุนหมุนเวียน ให้ความเห็นชอบ แต่ยังไม่ได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารกองทุน
5 (สูงมาก)	เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน	บรรลุเป้าหมาย ของการดำเนินงาน ได้ น้อยกว่าร้อยละ 60	แก้ไขระเบียบ ไม่สำเร็จ

ตารางที่ 3 ตารางแสดงตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

แม้ว่าการกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะนิยมใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณเพื่อสะดวกต่อการใช้ในการวิเคราะห์ แต่ในหลายกรณีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพวิเคราะห์ระดับความรุนแรงได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมา เป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับของความเป็นไปได้ ที่เหตุการณ์ จะเกิดขึ้น ดังตัวอย่างตารางที่ 4

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	คำอธิบาย
สูงมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	5
สูง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นค่อนข้างสูง	4
ปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบางครั้ง	3
น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นแต่นาน ๆ ครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile) ดังรูปภาพที่ 6

ระดับผลกระทบ (Impact)	5 รุนแรงมาก	5	10	15	20	25
	4 รุนแรง	4	8	12	16	20
	3 ปานกลาง	3	6	9	12	15
	2 น้อย	2	4	6	8	10
	1 น้อยมาก	1	2	3	4	5
		1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 รุนแรง	5 รุนแรงมาก
		ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

รูปภาพที่ 6 แผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังตารางที่ 5

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17 - 25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ในทันที
สูง	10 - 16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
น้อย	4 - 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง ต้องควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อยมาก	1 - 3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ใช้วิธีควบคุมปกติ ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

ตารางที่ 5 ตารางอธิบายระดับความเสี่ยง ระดับคะแนน และความหมายของแต่ละระดับ

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กองทุนฯ กำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ต้องการ (Risk Appetite) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากข้อมูลประกอบการประเมิน ซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วยในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ (Risk Appetite) คือ ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการจะคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลในระยะยาว

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่า องค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นี้ เป็นการกำหนดค่าในการยอมรับความเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้น โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้น ควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ให้ผู้รับผิดชอบคำนึงถึงความสอดคล้องกับค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการที่ตั้งขึ้นด้วย

5) การจัดการความเสี่ยง

เมื่อมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง จากนั้นพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยง อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและอยู่ในภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามหรือวิธีการควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยง มักเกิดขึ้นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

2. มีมาตรการรองรับความเสี่ยง (Treat/Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมหรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือระดับของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ มาตรการแนะนำ (Directive) มาตรการป้องกัน (Preventive) มาตรการตรวจจับ (Detective) และมาตรการลดผลกระทบ (Reductive)

3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถ ในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

4. การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ จะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสม สำหรับใช้จัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้วได้ และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีการควบคุมที่เพียงพอ และเหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
3. การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร
4. การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”
5. การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ โดยการตั้งคำถาม Why, What, How หรือ Why Why Analysis

6. การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุนฯ

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

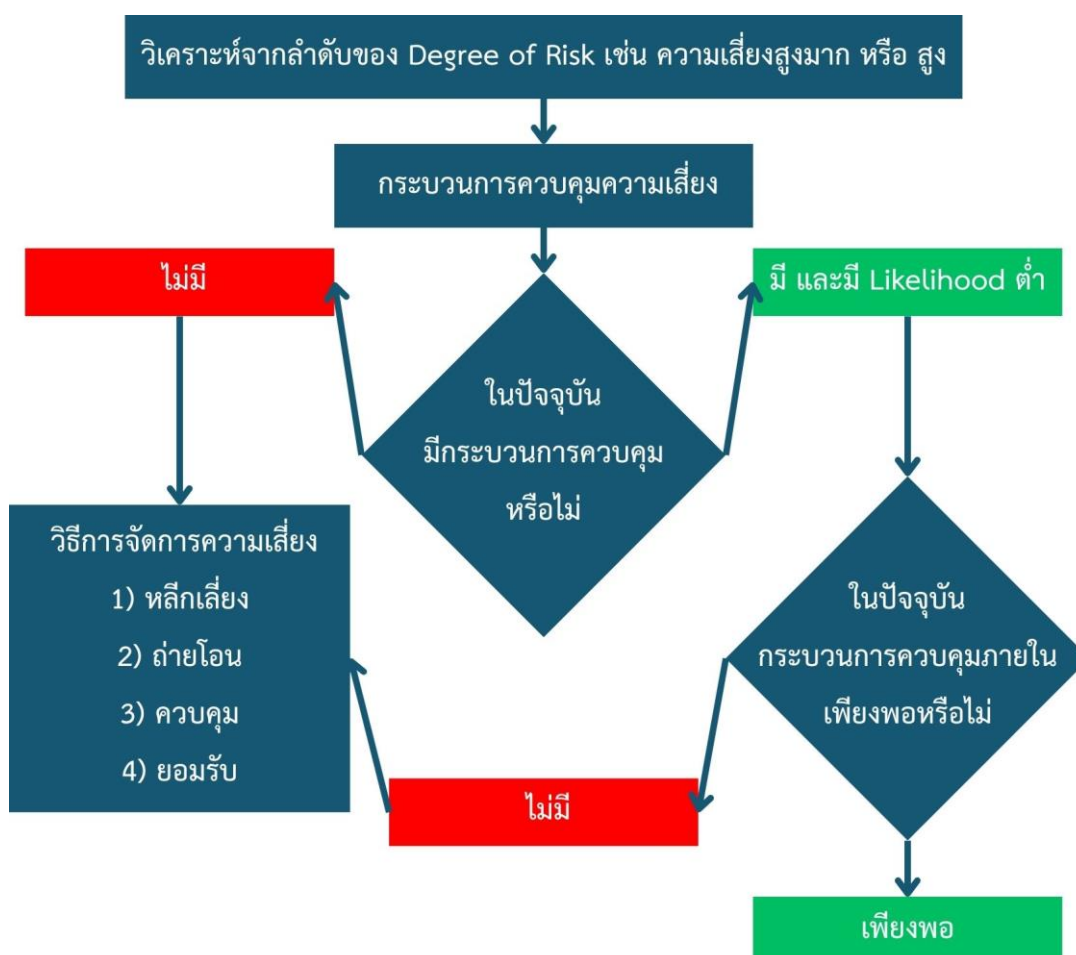
การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยงหรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost - Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากร ในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนฯ จึงนำแนวคิด Cost - Benefit Analysis มาใช้ในการ วิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ดังรูปภาพที่ 7



รูปภาพที่ 7 แผนภาพแนวคิด Cost - Benefit Analysis

6) กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง วิธีการและการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น

ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

2. แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนการรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

3. แบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

4. แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เช่น มีการกำกับสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประจำกลุ่มงาน

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับ ใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสาร ต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนัก และเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

8) การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทานควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนฯ จึงประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

1. ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากเปลี่ยนแปลงของต้นเหตุความเสี่ยง (Risk Drivers) ต่าง ๆ จะถูกติดตามและควบคุมตามทุก ๆ ระยะเวลาที่กำหนด

2. ประเมินผลสำเร็จของมาตรการเพิ่มเติมที่ได้ปฏิบัติว่าสามารถเปลี่ยนโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามที่กำหนด (Preferred Impact/ Preferred Likelihood) และตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ (Effective Date)

3. ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเปลี่ยนแปลงออกมาว่า ความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุโดยมีหลักต่อไปนี้

3.1 มาตรการเพิ่มเติม กำหนดไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังครบถ้วนหรือไม่

3.2 มาตรการเพิ่มเติมที่ปฏิบัติ ถูกต้องและเพียงพอหรือไม่

3.3 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีศักยภาพ (Competency) และอำนาจในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่

3.4 มีปัจจัยความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากระทบความเสี่ยงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่

4. จากนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาตรการเพิ่มเติมหรือเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้ความเสี่ยงมีการจัดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ต้องมีการรายงานผลต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตามโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

3.4 ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ทบทวนคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ												
2. จัดทำคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีบัญชี 2567												
3. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567												
4. แจ้งเวียนคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 เพื่อดำเนินการต่อไป												
5. เผยแพร่คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 ผ่านเว็บไซต์ กองทุนฯ												
6. ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567												
7. รวบรวมเอกสารประกอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี บัญชี 2567 เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ ต่อกรมบัญชีกลาง												
8. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงาน ต่อ กรมบัญชีกลาง และบริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด												

หมายเหตุ : -> คือ ผลการดำเนินงานจริง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567

ภาคผนวก



แบบรายงานระบุความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ยุทธศาสตร์ :

เป้าประสงค์ :

ผู้รับผิดชอบ :

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง SOFC	สาเหตุความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่ หลงเหลืออยู่	หมายเหตุ
			ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม ภายใน	การติดตาม ประเมินผล		

ผู้ให้ข้อมูล :

วันที่ :



แบบประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ :

เป้าประสงค์ :

ผู้รับผิดชอบ :

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชีก่อนหน้า				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			โอกาส ที่จะเกิด	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			โอกาส ที่จะเกิด	ผลกระทบ		
				○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน - เนื่องจาก..... ○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก.....				

ผู้ให้ข้อมูล :

วันที่ :



แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ :

กิจกรรม/โครงการ :

ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ :

ประเภทความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง :	
- o ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) - o ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) - o ด้านการเงิน (Financial Risk) - o ด้านการปฏิบัติตามกฎระ			
		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	หลักฐานประกอบ การดำเนินงาน	ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2567				
รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2567				
รอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2567				