



แผนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ เหตุผลและความจำเป็น	๑
๑.๒ วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก กลยุทธ์ และเป้าหมายของกองทุน	๒
๑.๓ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุน	๒
๑.๔ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๒ ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๕
๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	๕
๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง	๕
๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM	๘
๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	๑๓
๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง	๑๔
บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๑๕
๓.๑ เหตุผลความจำเป็น	๑๕
๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๕
๓.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๑๗
๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๗

บทที่ ๔ แผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๒๒
๔.๑ การพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ และการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง	๒๔
๔.๒ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	๒๕
๔.๓ การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	๒๖
๔.๔ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ	๓๒
๔.๕ การบริหารความเสี่ยงโครงการที่ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสูง	๔๒

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ เหตุผลและความจำเป็น

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (กองทุน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งได้ประกาศลงราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๘ และมีผลบังคับใช้ในวันถัดจากวันประกาศลงราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ทั้งนี้ กองทุนถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินให้มั่นคงและมีเสถียรภาพ ช่วยเหลือหรือสนับสนุนทางการเงินแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและทางการเงินของประเทศ โดยกองทุนมีหน้าที่เรียกเก็บเงินนำส่งจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จำนวน ๔ แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน (อ.ออมสิน) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) ในอัตราที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (ปัจจุบันกำหนดอัตราอยู่ที่ร้อยละ ๐.๒๕ ต่อปี ของยอดเงินที่ได้รับจากประชาชน) และเงินของกองทุนสามารถใช้จ่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินในการเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินโดยการกู้ยืม และเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของกองทุน

กองทุนถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐสามารถเป็นเสาหลักในการดำเนินการตามพันธกิจทางด้านการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนผู้มียรายได้น้อยต่อไป ซึ่งการมีอยู่ของกองทุนจะเป็นการลดการพึ่งพิงเงินงบประมาณจากภาครัฐของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในอนาคต นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังสามารถใช้กองทุนฯ เป็นเครื่องมือในการรับมือกับวิกฤติของภาคการเงินในอนาคตได้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างเสถียรภาพให้กับระบบการเงินรวมของประเทศ ดังนั้น กองทุนจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน เพื่อให้กองทุนมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครบถ้วน ครอบคลุม ในทุกกระบวนการรวมทั้ง สามารถติดตาม ควบคุม และจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินงานต่างๆ ของกองทุนในทุกขั้นตอน เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือลดระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกองทุนให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้ เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก กลยุทธ์ และเป้าหมายของกองทุน ซึ่งคณะกรรมการกองทุน ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

๑.๒ วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก กลยุทธ์ และเป้าหมายของกองทุน

วิสัยทัศน์ (Vision)

กองทุนเข้มแข็ง สถาบันการเงินเฉพาะกิจมั่นคง ระบบการเงินยั่งยืน และเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ

ภารกิจหลัก (Mission)

- ๑) เป็นแหล่งเงินและให้ความช่วยเหลือทางการเงินในการเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- ๒) สนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

กลยุทธ์ (Strategy)

- ๑) จัดสรรเงินของกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) เสนอแนะและสนับสนุนเงินเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- ๓) จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย (Goal)

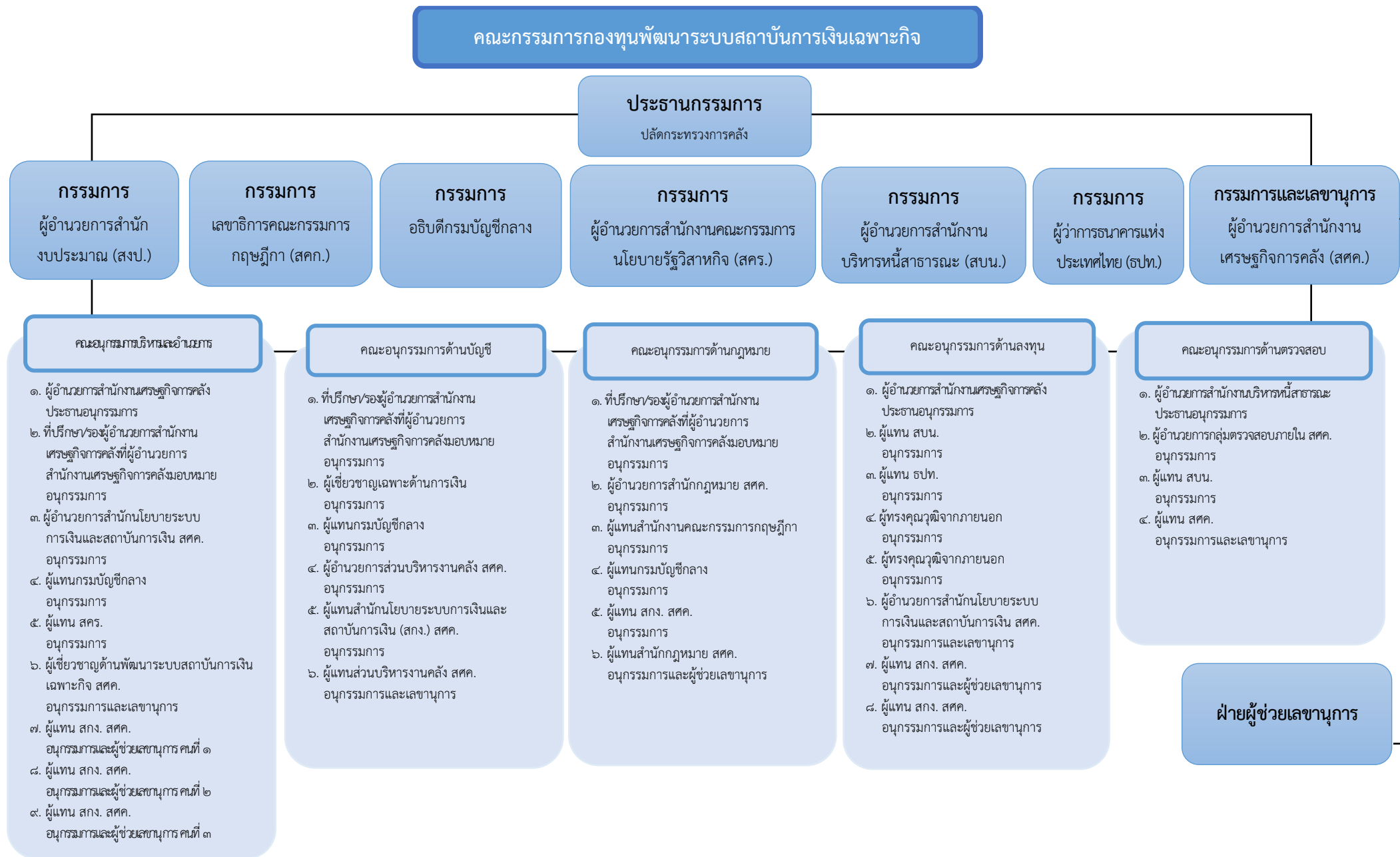
กองทุนมีความเข้มแข็งและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยยกระดับสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มีความมั่นคง เสริมสร้างระบบการเงินให้มีความยั่งยืน และพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ

๑.๓ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุน

กองทุนถูกจัดตั้งขึ้นในสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา อธิบดีกรมบัญชีกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยให้ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลังแต่งตั้งข้าราชการของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งข้าราชการของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังจำนวน ๖ คน ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ทั้งนี้ คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จำนวน ๕ ชุด ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ คณะอนุกรรมการด้านบัญชี คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการด้านลงทุน และคณะอนุกรรมการด้านตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการแต่ละชุดดังภาพที่ ๑

ภาพที่ ๑ : โครงสร้างคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



๑.๔ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เขาใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงานของกองทุน
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ

กลยุทธ์ของกองทุน

- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

บทที่ ๒

ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินงานของกองทุนมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้ภารกิจหลัก กลยุทธ์ หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กองทุนมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครบถ้วนครอบคลุมในทุกกระบวนการ รวมทั้ง สามารถติดตาม ควบคุม และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนในทุก ๆ ด้าน เช่น การวางกลยุทธ์ และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารเงินลงทุน การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนอกจากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว กองทุนได้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย โดยการดำเนินแผนงาน/โครงการต้องเป็นไปตาม**หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ** ประกอบด้วย

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๔. หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๕. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมารวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

๖. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็น ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

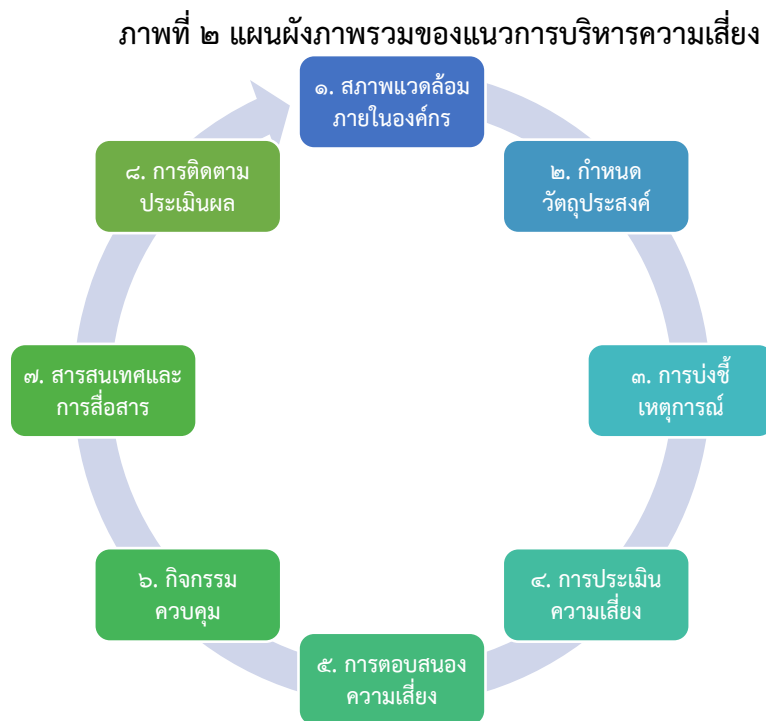
๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๑๐. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM (The committee of Sponsoring Organization) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญและ

มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีดังนี้

- *Specific* มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- *Measurable* สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- *Attainable* สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- *Relevant* มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- *Timely* มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยงหรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร - การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง - การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - เกิดการทุจริตในองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน - อุปกรณ์การปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีล้าสมัย
	ชื่อเสียงขององค์กร	- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
	สิ่งแวดล้อม	- การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	- องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงิน
	การจัดทำบัญชี	- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ - การบันทึกบัญชีผิดพลาด
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	- ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	- ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน กระบวนการรายงาน การวัดผลการดำเนินงานและการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทักษะคติของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่งการประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

จริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง (Likelihood) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ			
โอกาสจะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ย (เชิงคุณภาพ)	ความถี่โดยเฉลี่ย (เชิงปริมาณ)	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	เกิดมากกว่า ๘๐ %	๕
สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	เกิดมากกว่า ๕๐ %	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เกิดมากกว่า ๓๐ %	๓
น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	เกิดมากกว่า ๑๕ %	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิด	เกิดมากกว่า ๕ %	๑

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับของ ความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับของ ความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย	๑

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสียหาย โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

ภาพที่ ๓ เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสียหาย (Degree of Risk / Risk Matrix)

		โอกาส				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ผลกระทบ	สูงมาก (5)					
	สูง (4)					
	ปานกลาง (3)					
	น้อย (2)					
	น้อยมาก (1)					

๕. การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว องค์กรต้องมีการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก ๔ ประการ (๔T) คือ

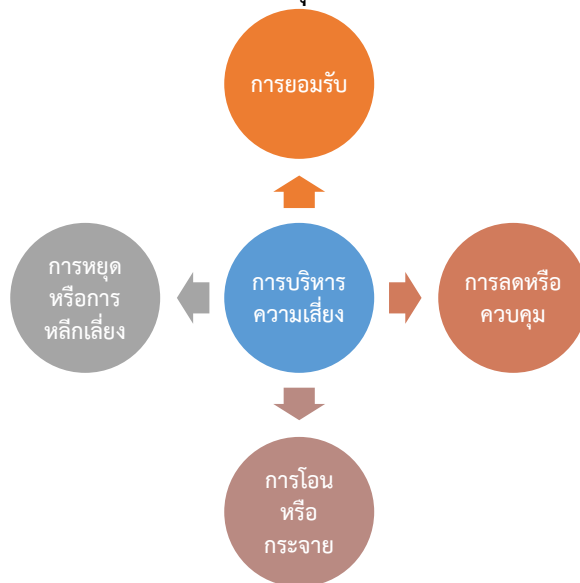
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

- การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้อีกได้

- การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ภาพที่ ๔ แผนภาพการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



๖. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

๖.๑ กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖.๒ เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

๖.๓ ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

๖.๔ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่

๖.๔.๑ ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๖.๔.๒ กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖.๔.๓ ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว

๖.๔.๔ กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๗. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

๘. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

ตลอดระยะเวลาของโครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติมและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิมหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

๒. การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการระบุและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เหมาะสม

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับ เข้าใจในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานขององค์กร จึงไม่คัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับกำกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

๓. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริงโดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อมิให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๔. ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ

๕. การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

๖. นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

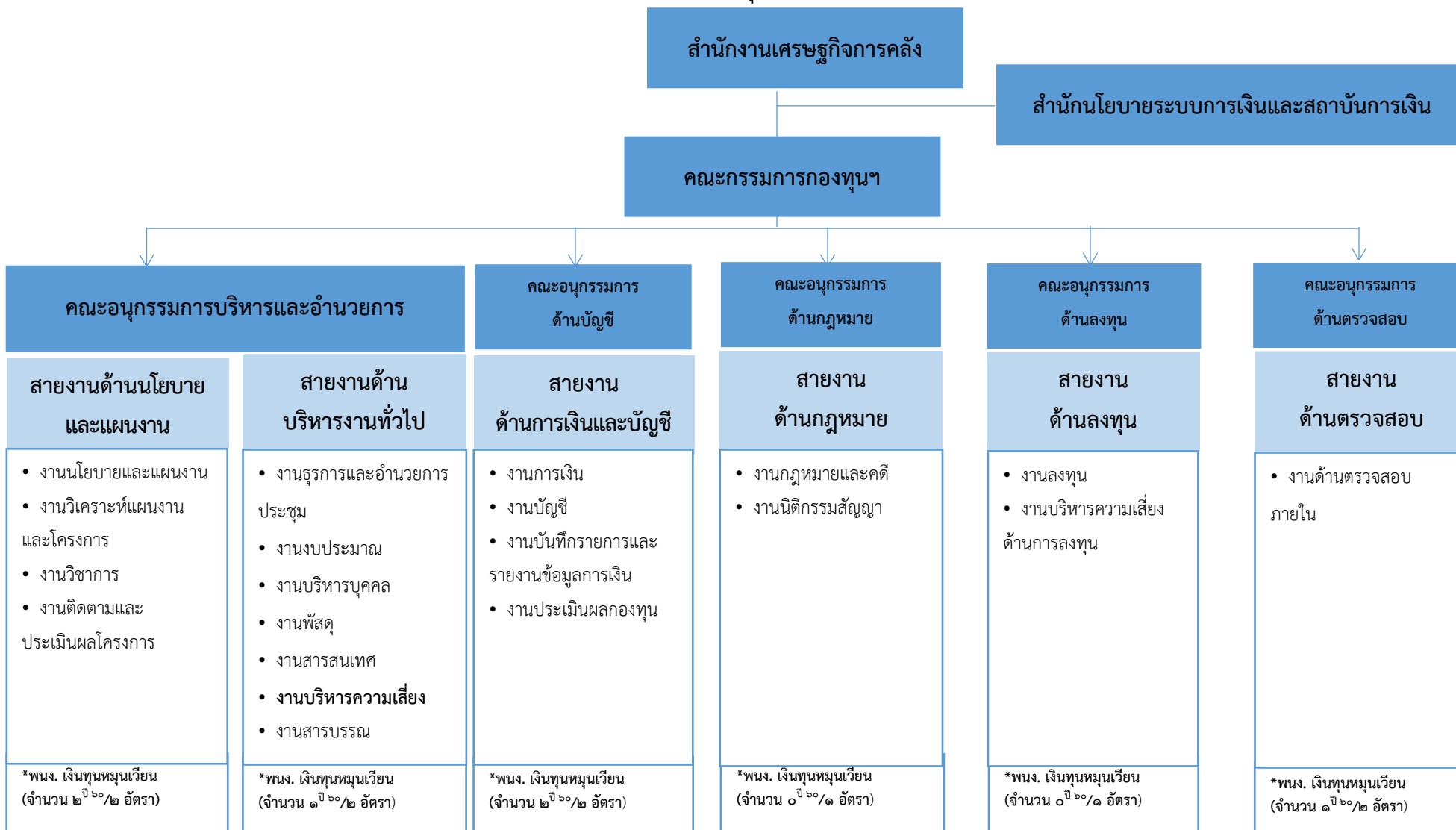
๓.๑ เหตุผลความจำเป็น

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็น การป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหาร ความเสี่ยงของกองทุนครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความรุนแรงของ ผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจได้มีคำสั่งที่ ๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๘ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและอำนวยการ เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนตามที่คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมอบหมาย และในคราวการประชุม ครั้งที่ ๘/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙ คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบ สถาบันการเงินเฉพาะกิจได้มีมติเห็นชอบโครงสร้างการบริหารงานของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยกำหนดให้งานบริหารความเสี่ยงอยู่ในสายงานด้านบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ บริหารและอำนวยการ รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ ๕ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารและอำนวยการจึงมีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและ วิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการ ดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายในเวลาที่กำหนด

ภาพที่ ๕ : โครงสร้างการบริหารของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



* อัตรากำลังพนักงานเงินลงทุนหมุนเวียนของกองทุนฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ จำนวน ๑๐ อัตรา โดยขออนุมัติกรอบอัตรากำลังในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวน ๖ อัตรา

๓.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กรดังนี้

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนให้มีประสิทธิภาพตรงตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุน ทบทวนและเสนอแนะมาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบกองทุนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการดำเนินงานของกองทุน

๓. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์

๔. เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารและอำนวยการได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของกองทุน ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และเพื่อให้ระดับของความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของกองทุนตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร กองทุน และเจ้าหน้าที่การเงินกองทุนทุกคนและทุกระดับ

๒. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนและครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงาน ตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด

๓. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔. ให้มีการบริหารจัดการเงินของกองทุนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการเงินลงทุนของกองทุน การบริหารจัดการเงินเพื่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และการบริหารจัดการเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๖. ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญและความมี

ส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กองทุน

๓.๕ การดำเนินการ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นการดำเนินงานในการประเมินผลวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑. การกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ/โครงการของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยยึดเป้าหมายตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และกำหนดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐาน COSO ERM ทั้ง ๘ องค์ประกอบ และครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการจะประสานงานกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อประเมินและรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูงต่อไป

๒. พิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ และการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการจะทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงต่อไป

๓. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
X๑ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ ๘๐ %	< ๘๐%	<๖๐%	< ๔๐%	< ๒๐%
X๒ จำนวนผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	๑-๒ ราย/เดือน	๓-๔ ราย/เดือน	๕-๖ ราย/เดือน	> ๖ ราย/เดือน
X๓ การบรรลุผลสำเร็จของงาน	≥ ๙๐ %	< ๙๐%	< ๘๐%	< ๗๐%	< ๖๐%
X๔ ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	๑ ข่าว/เดือน	๒ ข่าว/เดือน	๓ ข่าว/เดือน	๔ ข่าว/เดือน	>๔ ข่าว/เดือน
X๕ ความล่าช้าของการดำเนินโครงการ	๒ เดือน	๓ เดือน	๔ เดือน	๕ เดือน	>๕ เดือน

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
Y๑ ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง ๒ อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
Y๒ การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ	๑ เดือน	๒ เดือน	๓ เดือน	๔ เดือน	๕ เดือน
Y๓ การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	๑ เดือน/ครั้ง	๓ เดือน/ครั้ง	๖ เดือน/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	>๑ ปี/ครั้ง
Y๔ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	>๔ ครั้ง
Y๕ ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	>๔ ครั้ง
Y๖ ความถี่ในการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	๕ ครั้ง

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับ คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง

ภาพที่ ๖ แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
(๕) รุนแรงมาก	๕ $๕ \times ๑ = ๕$	๑๐ $๕ \times ๒ = ๑๐$	๑๕ $๕ \times ๓ = ๑๕$	๒๐ $๕ \times ๔ = ๒๐$	๒๕ $๕ \times ๕ = ๒๕$
(๔) รุนแรง	๔ $๔ \times ๑ = ๔$	๘ $๔ \times ๒ = ๘$	๑๒ $๔ \times ๓ = ๑๒$	๑๖ $๔ \times ๔ = ๑๖$	๒๐ $๔ \times ๕ = ๒๐$
(๓) ปานกลาง	๓ $๓ \times ๑ = ๓$	๖ $๓ \times ๒ = ๖$	๙ $๓ \times ๓ = ๙$	๑๒ $๓ \times ๔ = ๑๒$	๑๕ $๓ \times ๕ = ๑๕$
(๒) น้อย	๒ $๒ \times ๑ = ๒$	๔ $๒ \times ๒ = ๔$	๖ $๒ \times ๓ = ๖$	๘ $๒ \times ๔ = ๘$	๑๐ $๒ \times ๕ = ๑๐$
(๑) น้อยมาก	๑ $๑ \times ๑ = ๑$	๒ $๑ \times ๒ = ๒$	๓ $๑ \times ๓ = ๓$	๔ $๑ \times ๔ = ๔$	๕ $๑ \times ๕ = ๕$

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้
ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด
สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก

๔. พิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและ
อำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ วิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความ
เสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ
ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง)
หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง
(สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุม
ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk)
ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี คือ

(๑) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด
ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(๒) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็น
ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(๓) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใด
เลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง
แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๔) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๕. การติดตามและประเมินผล

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง
(Risk Ownership) และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง
ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความ
ต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูก
ดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายในเวลา
ที่กำหนด

บทที่ ๔

แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐

คณะกรรมการกองทุนในคราวการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ โดยได้นำส่งคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ และหารือร่วมกับฝ่ายเลขานุการของคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักและกลยุทธ์ของกองทุนเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุน พิจารณา และคณะกรรมการกองทุนได้พิจารณาและมีมติเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ในคราวการประชุมคณะกรรมการกองทุน ครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๔.๑ การพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ และการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ พิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการของกองทุนทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทุนเพื่อทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM (S-O-F-C)

๔.๒ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y) และความรุนแรงของผลกระทบ (X) เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๔.๓ การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

เมื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง

๔.๔ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ วิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยง

ที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี ได้แก่ (๑) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (๒) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย (๓) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง และ (๔) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการจัดการความเสี่ยง

๔.๕ การบริหารความเสี่ยงโครงการที่ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสูง

สำหรับโครงการที่ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ ที่มีความเสี่ยงสูงหรือค่าระดับความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง โดยกองทุนมีโครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูง ๑ โครงการ ได้แก่ โครงการสารสนเทศของกองทุน คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการจึงได้วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุน โดยมีการประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost) และผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) จากการบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุน เพื่อจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) และให้มีติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายในเวลาที่กำหนด

๔.๑ การพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ และการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ พิจารณาคัดเลือก ภารกิจ/แผนงาน/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็นภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน เพื่อทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM (S-O-F-C)

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการของคณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ ประจำปี ๒๕๖๐ ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM (S-O-F-C)

กลยุทธ์	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	S	O	F	C	
๑. จัดสรรเงินกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการบริหารจัดการที่ดี	๑.๑ การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินและแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา		√		√	
		๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ครบถ้วน		√	√	√	
	๑.๒ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๑) กระบวนการในการจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจล่าช้า	√	√			
		๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	√		√		
	๑.๓ การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี	๑) การลงทุนไม่เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินกองทุนไปลงทุนหรือหาประโยชน์ พ.ศ. ๒๕๖๐			√	√	√
		๒) กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์	√	√	√		
๒. เสนอแนะและสนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๒.๑ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๑) การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	√	√			
๓. จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ	๓.๑ การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ	๑) เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ	√	√		√	
	๓.๒ การบริหารจัดการของกองทุนฯ	๑) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ		√		√	

S หมายถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)/O หมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)/F หมายถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)/C หมายถึง ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔.๒ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิ ความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยง ได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
X๑ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ ๘๐ %	< ๘๐%	<๖๐%	< ๔๐%	< ๒๐%
X๒ จำนวนผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	๑-๒ ราย/เดือน	๓-๔ ราย/เดือน	๕-๖ ราย/เดือน	> ๖ ราย/เดือน
X๓ การบรรลุผลสำเร็จของงาน	≥ ๙๐ %	< ๙๐%	< ๘๐%	< ๗๐%	< ๖๐%
X๔ ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	๑ ข่าว/เดือน	๒ ข่าว/เดือน	๓ ข่าว/เดือน	๔ ข่าว/เดือน	>๔ ข่าว/เดือน
X๕ ความล่าช้าของการดำเนิน โครงการ	๒ เดือน	๓ เดือน	๔ เดือน	๕ เดือน	>๕ เดือน

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
Y๑ ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง ๒ อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
Y๒ การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ	๑ เดือน/ครั้ง	๒ เดือน/ครั้ง	๓ เดือน/ครั้ง	๔ เดือน/ครั้ง	๕ เดือน/ครั้ง
Y๓ การอบรม/สอนงาน/ทบทวน การปฏิบัติงาน	๑ เดือน/ครั้ง	๓ เดือน/ครั้ง	๖ เดือน/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	>๑ ปี/ครั้ง
Y๔ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	>๔ ครั้ง/ปี
Y๕ ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	>๔ ครั้ง/ปี
Y๖ ความถี่ในการไม่ปฏิบัติตาม กฏระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	๕ ครั้ง/ปี

๔.๓ การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ลำดับที่	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ความรุนแรงของผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย		ความเสี่ยง	ช่วงสี
๑	การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ						
	๑.๑ กระบวนการในการจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจล่าช้า	X๓	๔	Y๔	๒	๘	เหลือง
	๑.๒ กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	X๓	๒	Y๔	๒	๔	เหลือง
๒	การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี						
	๒.๑ กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์	X๓	๔	Y๔	๑	๔	เหลือง
๓	การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ						
	๓.๑ การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	X๕	๒	Y๔	๑	๒	เขียว
๔	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ						
	๔.๑ เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ	X๓	๓	Y๕	๑	๓	เขียว

การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

ลำดับที่	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ความรุนแรงของผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย		ความเสี่ยง	ช่วงสี
๑	การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ						
	๑.๑ สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินและแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา	X๓	๓	Y๔	๒	๖	เหลือง
	๑.๒ สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ครบถ้วน	X๓	๓	Y๔	๒	๖	เหลือง
๒	การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ						
	๒.๑ กระบวนการในการจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจล่าช้า	X๑	๔	Y๔	๒	๘	เหลือง
๓	การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี						
	๓.๑ การลงทุนไม่เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินกองทุนไปลงทุนหรือหาประโยชน์ พ.ศ. ๒๕๖๐	X๓	๒	Y๑	๑	๒	เขียว
	๓.๒ กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์	X๓	๔	Y๔	๑	๔	เหลือง
๔	การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาสถาบันการเงินเฉพาะกิจ						
	๔.๑ การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	X๕	๒	Y๔	๑	๒	เขียว
๕	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ						
	๕.๑ เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ	X๓	๓	Y๕	๔	๑๒	ส้ม
๖	การบริหารจัดการของกองทุนฯ						
	๖.๑ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ	X๓	๒	Y๑	๑	๒	เขียว

การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรด้านการเงิน (Financial Risk)

ลำดับที่	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ความรุนแรงของผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย		ความเสี่ยง	ช่วงสี
๑	การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ						
	๑.๑ สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ครบถ้วน	X๓	๓	Y๔	๒	๖	เหลือง
๒	การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ						
	๒.๑ กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	X๓	๒	Y๔	๒	๔	เหลือง
๓	การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี						
	๓.๑ การลงทุนไม่เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินกองทุนไปลงทุนหรือหาประโยชน์ พ.ศ. ๒๕๖๐	X๓	๒	Y๑	๑	๒	เขียว
	๓.๒ กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์	X๓	๔	Y๔	๑	๔	เหลือง

การระบุความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ลำดับที่	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ความรุนแรงของผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย		ความเสี่ยง	ช่วงสี
๑	การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ						
	๑.๑ สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินและแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา	X๓	๓	Y๖	๒	๖	เหลือง
	๑.๒ สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ครบถ้วน	X๓	๓	Y๖	๒	๖	เหลือง
๒	การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี						
	๒.๑ การลงทุนไม่เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินกองทุนไปลงทุนหรือหาประโยชน์ พ.ศ. ๒๕๖๐	X๓	๒	Y๑	๑	๒	เขียว
๓	การบริหารจัดการของกองทุนฯ						
	๓.๑ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ	X๓	๒	Y๑	๑	๒	เขียว
๔	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ						
	๔.๑ เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ	X๓	๓	Y๖	๑	๓	เขียว

ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ที่มีความเสี่ยงสูง
หรือค่าระดับความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง

ลำดับที่	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ความรุนแรง ของผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย		ความเสี่ยง	ช่วงสี
๑	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ						
	๑.๑ เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ	X๓	๓	Y๕	๔	๑๒	ส้ม

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
(๕) รุนแรงมาก	๕ $๕ \times ๑ = ๕$	๑๐ $๕ \times ๒ = ๑๐$	๑๕ $๕ \times ๓ = ๑๕$	๒๐ $๕ \times ๔ = ๒๐$	๒๕ $๕ \times ๕ = ๒๕$
(๔) รุนแรง	๔ $๔ \times ๑ = ๔$	๘ $๔ \times ๒ = ๘$	๑๒ $๔ \times ๓ = ๑๒$	๑๖ $๔ \times ๔ = ๑๖$	๒๐ $๔ \times ๕ = ๒๐$
(๓) ปานกลาง	๓ $๓ \times ๑ = ๓$	๖ $๓ \times ๒ = ๖$	๙ $๓ \times ๓ = ๙$	๑๒ $๓ \times ๔ = ๑๒$	๑๕ $๓ \times ๕ = ๑๕$
(๒) น้อย	๒ $๒ \times ๑ = ๒$	๔ $๒ \times ๒ = ๔$	๖ $๒ \times ๓ = ๖$	๘ $๒ \times ๔ = ๘$	๑๐ $๒ \times ๕ = ๑๐$
(๑) น้อยมาก	๑ $๑ \times ๑ = ๑$	๒ $๑ \times ๒ = ๒$	๓ $๑ \times ๓ = ๓$	๔ $๑ \times ๔ = ๔$	๕ $๑ \times ๕ = ๕$

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้
ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด
สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ <ul style="list-style-type: none"> ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก

๔.๔ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

แบบที่ ๑

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๑. จัดสรรเงินกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการบริหารจัดการที่ดี

แผนงาน / โครงการ : ๑.๑ การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ

วัตถุประสงค์ : เพื่อรับเงินนำส่งจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ๔ แห่ง ได้แก่ ธ.ก.ส. ธนาคารออมสิน ธอส. และ ธอท. เข้ากองทุนฯ

ตัวชี้วัด : สถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง ๔ แห่ง นำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ได้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา หน่วยนับ ร้อยละ ค่าเป้าหมาย ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง	
๑.๑ การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ดำเนินงานการเงิน กฎระเบียบ (O,F,C)	การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด							
			<u>ปัจจัยภายใน</u>							
			-							
			<u>ปัจจัยภายนอก</u>							
			๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินและแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา	๒ (Y๔)	๓ (X๓)	๖ (ปานกลาง)	๑	ควบคุม	๑. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ มีการติดตามการนำส่งแบบรายงานและการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ เป็นประจำ	
			๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ครบถ้วน	๒ (Y๖)	๓ (X๓)	๖ (ปานกลาง)	๒	ควบคุม	๒. กองทุนฯ มีระบบการแจ้งเตือนสถาบันการเงินเฉพาะกิจเมื่อใกล้ถึงกำหนดส่งแบบรายงานหรือนำส่งเงิน	

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๑. จัดสรรเงินกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการบริหารจัดการที่ดี

แผนงาน / โครงการ : ๑.๒ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

วัตถุประสงค์ : เพื่อจัดสรรเงินเพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและเป็นไปตามที่คณะกรรมการเห็นชอบ

ตัวชี้วัด : สถาบันการเงินเฉพาะกิจได้รับเงินเพิ่มทุนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและเป็นไปตามที่คณะกรรมการเห็นชอบ **หน่วยนับ** ร้อยละ **ค่าเป้าหมาย** ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ/คณะอนุกรรมการด้านลงทุน (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
๑.๒ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ ให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง	กลยุทธ์ ดำเนินงาน (S,O)	การจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่ตรงตามเป้าหมาย						๑. ฝ่ายเลขานุการต้องนำเสนอเรื่องการจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อการเพิ่มทุนให้คณะกรรมการกองทุนฯ พิจารณาโดยเร็ว และดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด (ถ้ามี)
			<u>ปัจจัยภายใน</u>						
			๑) กระบวนการในการจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจล่าช้า	๒ (Y๔)	๔ (X๓)	๘ (ปานกลาง)	๒	ควบคุม	
			๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	๒ (Y๔)	๒ (X๓)	๔ (ปานกลาง)	๑	ควบคุม	๒. คณะอนุกรรมการด้านลงทุนมีการบริหารสภาพคล่องของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงความต้องการใช้เงินในอนาคต
			<u>ปัจจัยภายนอก</u>						๓. จัดทำขั้นตอนของกระบวนการในการจัดสรรเงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Work flow) ให้ชัดเจน
			-						

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๑. จัดสรรเงินกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการบริหารจัดการที่ดี

แผนงาน / โครงการ : ๑.๓ การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การลงทุนเป็นไปตามนโยบาย และระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด : กองทุนสามารถลงทุนตามนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุน **หน่วยนับ** ร้อยละ **ค่าเป้าหมาย** ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการด้านลงทุน (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
๑.๓ การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง	กลยุทธ์ ดำเนินงาน การเงิน กฎระเบียบ (S,O,F,C)	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบาย การลงทุนและกรอบการบริหาร ความเสี่ยงและแผนการลงทุน ประจำปี <u>ปัจจัยภายใน</u> ๑) กองทุนฯ เกิดความเสียหาย จากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์ ๒) การลงทุนไม่เป็นไปตาม ระเบียบคณะกรรมการกองทุน พัฒนาระบบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการนำเงินกองทุนไปลงทุน หรือหาประโยชน์ พ.ศ. ๒๕๖๐ <u>ปัจจัยภายนอก</u> -	๑ (Y๔)	๔ (X๓)	๔ (ปานกลาง)	๑	ควบคุม	๑. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ติดตามฐานะการเงินของ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และข้อมูลข่าวสารในการ จัดสรรเงินจากกองทุนฯ ให้แก่ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ๒. กำหนดหลักเกณฑ์การ คัดเลือกสถาบันการเงิน เฉพาะกิจโดยคำนึงถึง ความเสี่ยงและผลตอบแทน ๓. มีการกำหนดให้กระจาย ความเสี่ยงในการฝากเงิน โดยกำหนดเพดานการฝากเงิน ในแต่ละสถาบันการเงิน เฉพาะกิจ ๔. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ตรวจสอบวิธีการนำเงินกองทุนฯ

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
									ไปลงทุนให้ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ และทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ เป็นการภายใน

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๒. เสนอแนะและสนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

แผนงาน / โครงการ : ๒.๑ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

วัตถุประสงค์ : เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุน

ตัวชี้วัด : กองทุนฯ มีผลการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุน หน่วยนับ ร้อยละ ค่าเป้าหมาย ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
๒.๑ การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง	กลยุทธ์ ดำเนินงาน กฎระเบียบ (S,O)	การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุน ไม่แล้วเสร็จ <u>ปัจจัยภายใน</u> ๑) การศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด <u>ปัจจัยภายนอก</u> -	๑ (Y๔)	๒ (X๕)	๒ (ต่ำ)	๑	ควบคุม	๑. กำหนดผู้รับผิดชอบในการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ๒. วางแผนการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบ

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๓. จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

แผนงาน / โครงการ : ๓.๑ การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ

ตัวชี้วัด : การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ แล้วเสร็จ หน่วยนับ ร้อยละ ค่าเป้าหมาย ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง						
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง					
๓.๑ การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	กลยุทธ์ ดำเนินงาน (S,O,C)	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ ไม่สามารถแล้วเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	๑ (Y๕)	๓ (X๓)	๓ (ต่ำ)	๒	ควบคุม	๑. มีการให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่กองทุนฯ เกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนของระบบราชการ รวมถึงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
			<u>ปัจจัยภายใน</u> ๑) เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการฯ						๔ (Y๕)	๓ (X๓)	๑๒ (สูง)	๑	ควบคุม	๒. มีการกำกับติดตามคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างผู้รับจ้าง คณะกรรมการตรวจรับและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
			<u>ปัจจัยภายนอก</u> -						๑ (Y๖)	๓ (X๓)	๓ (ต่ำ)	๓	ควบคุม	๓. มีการกำหนดแผนการดำเนินโครงการล่วงหน้าก่อนเริ่มปีงบประมาณ

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์ : ๓. จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

แผนงาน / โครงการ : ๓.๒ การบริหารจัดการของกองทุนฯ

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ

ตัวชี้วัด : ระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ มีประสิทธิภาพ หน่วยงาน ร้อยละ ค่าเป้าหมาย ๑๐๐

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย (กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ)

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง				การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
๓.๒ การบริหารจัดการของกองทุนฯ	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ดำเนินงาน กฎระเบียบ (O,C)	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ <u>ปัจจัยภายใน</u> ๑) เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจ ด้านกฎระเบียบของกองทุนฯ <u>ปัจจัยภายนอก</u> -	๑ (Y๑)	๒ (X๓)	๒ (ต่ำ)	๑	ควบคุม	๑. กองทุนฯ มีการเผยแพร่ กฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และคำสั่ง ของกองทุนฯ ให้กับเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ๒. กองทุนฯ มีการให้ความรู้ กับเจ้าหน้าที่กองทุนฯ เกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และคำสั่ง ของ กองทุนฯ

๔.๕ การบริหารความเสี่ยงโครงการที่ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสูง

วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ

หลักการ

กองทุนฯ ถูกจัดตั้งตามพระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งได้ประกาศลงราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๘ และมีผลบังคับใช้ในวันถัดจากวันประกาศลงราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป โดยมีสถานะเป็นกองทุนหมุนเวียนในสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ เนื่องจากกองทุนฯ เป็นกองทุนจัดตั้งขึ้นใหม่จึงจำเป็นต้องมีการติดตั้งและพัฒนาระบบสารสนเทศของกองทุนฯ ซึ่งประกอบด้วย ๓ โครงการ ได้แก่ ๑) โครงการพัฒนาระบบงานสารสนเทศของกองทุนฯ เพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศสถาบันการเงินเฉพาะกิจของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างชุดข้อมูลตามการดำเนินธุรกรรมด้านการเงินในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำข้อมูลทางการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจใช้วิเคราะห์เพื่อประกอบการดำเนินงานของกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) โครงการพัฒนาระบบงานสารบรรณและจัดเก็บข้อมูลของกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสารบรรณที่ใช้ในการดำเนินงานในการรับเข้าและส่งออกหนังสือของกองทุนฯ รวมทั้งใช้จัดเก็บเอกสารสำคัญของกองทุนฯ ๓) โครงการจัดทำ Website ของกองทุนฯ เพื่อจัดหาและติดตั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ ในการเผยแพร่ข่าวสาร ประกาศต่าง ๆ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของกองทุนฯ

กิจกรรม

โครงการสารสนเทศของกองทุนฯ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๐

เหตุผล

เนื่องจากการพัฒนาโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ จะสนับสนุนให้การดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ

กิจกรรม	ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)
- โครงการสารสนเทศของกองทุนฯ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๐	การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งสิ้น ๑๐,๑๗๗,๔๑๑.๔๐ บาท	โครงการสารสนเทศของกองทุนฯ จะทำให้กองทุนฯ มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันซึ่งสามารถนำข้อมูลทางการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจใช้วิเคราะห์เพื่อประกอบการดำเนินงานของกองทุนฯ อีกทั้ง กองทุนฯ มีระบบสารบรรณที่ใช้ในการดำเนินงานและ Website เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร ประกาศต่าง ๆ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของกองทุนฯ

แนวทางบริหารความเสี่ยง

กองทุนฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ แล้วปรากฏว่า ปัจจัยประเด็นยังมีความเสี่ยงสูง คือ การดำเนินโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ ไม่สามารถแล้วเสร็จได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้กองทุนฯ เสียโอกาสในการใช้ประโยชน์จากโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ ดังกล่าว อีกทั้งยังส่งผลให้กองทุนฯ ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น กองทุนฯ ควรมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว ดังนี้

๑) มีการให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่กองทุนฯ เกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนของระบบราชการ

๒) มีการกำกับติดตามคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้รับจ้าง คณะกรรมการตรวจรับ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๓) มีการกำหนดแผนการดำเนินโครงการล่วงหน้าก่อนเริ่มปีงบประมาณ

โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนพฤษภาคม – กันยายน ๒๕๖๐ ซึ่งเมื่อดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวแล้ว คาดว่า ความเสี่ยงจะลดลงอยู่ในพื้นที่สีเหลือง/เขียวบนแผนภูมิความเสี่ยง

แผน / ผลบริหารความเสี่ยงโครงการสารสนเทศของกองทุนฯ
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางจัดการความ เสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตาม แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	คิดเป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐												กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบความ เสี่ยง		
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
๑. เกิดความล่าช้าในการ ดำเนินโครงการสารสนเทศ ของกองทุนฯ	๑) มีการให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ กองทุนฯ เกี่ยวกับกระบวนการหรือ ขั้นตอนของระบบราชการ รวมถึง กฎหมายและระเบียบ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒) มีการกำกับติดตามคณะกรรมการ จัดซื้อจัดจ้าง ผู้รับจ้าง คณะกรรมการ ตรวจรับ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้การดำเนิน โครงการเป็นไปตามกรอบเวลาที่ กำหนด ๓) มีการกำหนดแผน การดำเนินโครงการล่วงหน้าก่อนเริ่ม ปีงบประมาณ	- เพื่อให้เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ทราบถึง ขั้นตอนของระบบราชการในการจัดจ้าง เพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ - เพื่อติดตามและเร่งรัด ให้โครงการสารสนเทศของกองทุนฯ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - เพื่อวางแผนการดำเนินโครงการอื่น ๆ สำหรับปีงบประมาณต่อไป	แผน	๑๐๐														ก.ย. ๖๐	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ บริหารและ อำนวยการ
			แผน ผล	๑๐๐															

แผน _____

ผล

ลงชื่อ..... ผู้รับผิดชอบโครงการ
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ภาคผนวก

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ : ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
 - จัดสรรเงินของกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
 - เสนอแนะและสนับสนุนเงินเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
 - จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ
๒. แผนงาน/โครงการ : ระบุแผนงาน / โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. วัตถุประสงค์ : ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ
๔. ตัวชี้วัด : หน่วยนับ : ค่าเป้าหมาย : ระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
๕. กิจกรรม/ขั้นตอน : ระบุทุกกิจกรรม/ขั้นตอนของโครงการที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
๖. หลักธรรมาภิบาล : ระบุมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
 - ประสิทธิภาพ - ประสิทธิภาพ - ตอบสนอง - รับผิดชอบ - โปร่งใส
 - มีส่วนร่วม - กระจายอำนาจ - นิติธรรม - เสมอภาค - มุ่งเน้นฉันทามติ
๗. ความเสี่ยง : ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
 - S (Strategic Risk = ด้านกลยุทธ์) - O (Operational Risk = ด้านการดำเนินงาน)
 - F (Financial Risk = ด้านการเงิน) - C (Compliance Risk = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
๘. ความเสี่ยง : ระบุความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและประเภทของความเสี่ยงตาม ๖ และ ๗
๙. การประเมินความเสี่ยง : ในการพิจารณาและระบุข้อมูล ให้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y) ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้
 - ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เช่น ๒ (y๕) หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
 - ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น ๕ (x๑) หมายความว่ามูลค่าความเสียหายสูงมาก
 - ระบุระดับความเสี่ยง โดยนำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ
 - ระบุลำดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด
๑๐. กลยุทธ์ : ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง
 - หลีกเลียง - ควบคุม - ยอมรับ - ถ่ายโอน
๑๑. แนวทาง : ระบุกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยหากเป็นความเสี่ยงสูงมาก - สูง จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบที่ ๒ ด้วย

แผน / ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ.....

ปีงบประมาณ พ.ศ.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตาม แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	คิด เป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ.												กำหนด แล้ว เสร็จ	ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง
				ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.		

แผน _____
ผล

แผน ๑๐๐
ผล

ลงชื่อ..... ผู้รับผิดชอบโครงการ
(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน/ ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง/สูงมาก ตั้งแต่ค่าคะแนน ๑๐ ขึ้นไป
๒. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับปานกลางหรือต่ำ)
๓. เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน
๔. คิดเป็นร้อยละ : ระบุตัวเลข/เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม ๓
๕. เดือน/ปี : ระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตาม ๒
๖. กำหนดแล้วเสร็จ : ระบุวันที่คาดว่าจะการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
๗. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ระบุชื่อ-สกุลเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ : ระบุชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๑. การประเมินความเสี่ยง : ระบุโอกาส/ผลกระทบ/ ระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงาน

เป็นการพิจารณาลักษณะของความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และเกิดเมื่อใด ซึ่งลักษณะของความเสี่ยงจะเป็นเสมือนตัวชี้วัดของการวางแผนลดความเสี่ยงว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป เช่น

A) ติดตามต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดผลกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใด เกิดขึ้น

B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม

C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเป็นปัญหาที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว

๒. สถานะปัจจุบัน : เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงานกับระดับความเสี่ยง ณ วันที่ประเมินความเสี่ยงในครั้งแรก

- หากระดับความเสี่ยงไม่เปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องคงเดิม

- หากระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องเปลี่ยนแปลง

๓. ผลการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ :

เป็นการติดตาม กำกับ และตรวจสอบผลการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหากเกิดอุปสรรคใด ๆ จะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้ทุกขั้นตอนได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายในการควบคุมความเสี่ยง