

คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ปี ๒๕๖๓

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ เหตุผลและความจำเป็น

๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทุนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗

๑.๓ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุน

๑.๔ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง

๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

๓.๑ เหตุผลความจำเป็น

๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๓.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๓.๕ การดำเนินการ

๓.๖ ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนในปีที่ผ่านมา

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

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 (ธ.ออมสิน) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) ในอัตราที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (ปัจจุบันกำหนดอัตราอยู่ที่ร้อยละ ๐.๒๕ ต่อปี ของยอดเงินที่ได้รับจากประชาชน) และเงินของกองทุนสามารถใช้จ่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินในการเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินโดยการกู้ยืม และเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของกองทุน

กองทุนถูกตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐสามารถเป็นเสาหลักในการดำเนินการตามพันธกิจทางด้านการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยต่อไป ซึ่งการมีอยู่ของกองทุนจะเป็นการลดการพึ่งพิงเงินงบประมาณจากภาครัฐของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในอนาคต นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังสามารถใช้กองทุนฯ เป็นเครื่องมือในการรับมือกับวิกฤติของภาคการเงินในอนาคตได้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างเสถียรภาพให้กับระบบการเงินรวมของประเทศ ดังนั้น การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของกองทุนได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป

๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

วิสัยทัศน์ (Vision)

กองทุนที่มุ่งเน้นพัฒนาให้ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีความมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

พันธกิจ (Mission)

- (๑) เป็นแหล่งเงินในการเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (๒) เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

เป้าประสงค์ (Goal)

กองทุนบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีความมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) สนับสนุนระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง
- (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี
- (๔) พัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

- (๑) กองทุนได้รับเงินนำส่งครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลาและสามารถจัดสรรเงินในการเพิ่มทุนได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ
- (๒) กองทุนสามารถเสนอแนะและสนับสนุนการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามและประเมินผลการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (๓) ระบบการบริหารจัดการของกองทุนทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (๔) ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ของกองทุนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของกองทุน

กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

- (๑) พัฒนาระบบติดตามการนำส่งเงินเข้ากองทุน
- (๒) เพิ่มทุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจได้ทันการณ์
- (๓) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลงทุน
- (๔) ติดตามและประเมินผลการใช้เงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ สนับสนุนระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง

- (๑) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เกิดประโยชน์ในภาพรวม
- (๒) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี

- (๑) กำหนดแผนงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการกองทุน
- (๒) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการกองทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

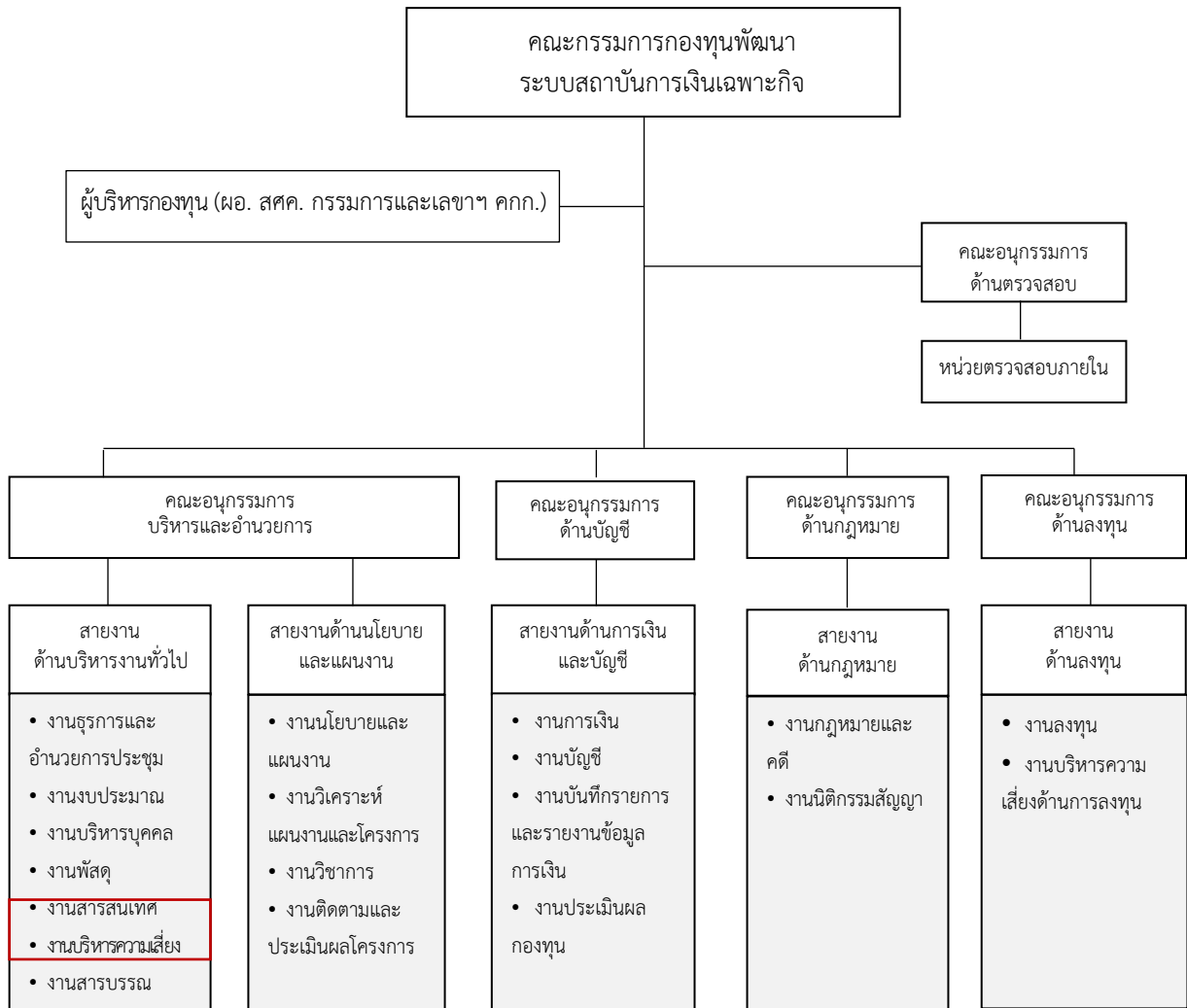
- (๑) พัฒนาบุคลากรของกองทุน

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 : โครงสร้างการบริหารของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



๑.๔ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงานของกองทุน
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุน
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

บทที่ ๒

ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินงานของกองทุนมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้ภารกิจหลัก กลยุทธ์ หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กองทุนมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครบถ้วนครอบคลุมในทุกกระบวนการ รวมทั้งสามารถติดตาม ควบคุม และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนในทุก ๆ ด้าน เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารเงินลงทุน การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

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

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง 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 โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- 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/โครงการต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ ประกอบด้วย

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

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น

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

๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๕) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมารวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๖) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็น ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

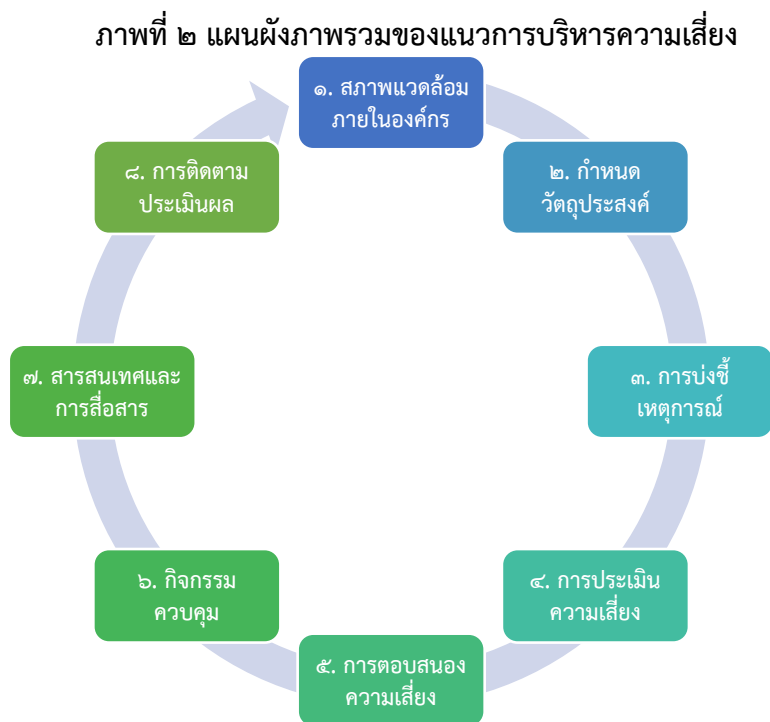
๗) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

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 โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM



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

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ 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 ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญ และมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 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 โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยง หรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร - การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง - การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - เกิดการทุจริตในองค์กร
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน - อุปกรณ์การปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีล้าสมัย
	ชื่อเสียงขององค์กร	- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
	สิ่งแวดล้อม	- การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	- องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการการเงิน
	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 จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่งการประเมินความเสี่ยง ทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง 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	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	เกิดมากกว่า ๑๕ %	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิด	เกิดมากกว่า ๕ %	๑

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับของความรุนแรง	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 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับของความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย	๑

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

ภาพที่ ๓ เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (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

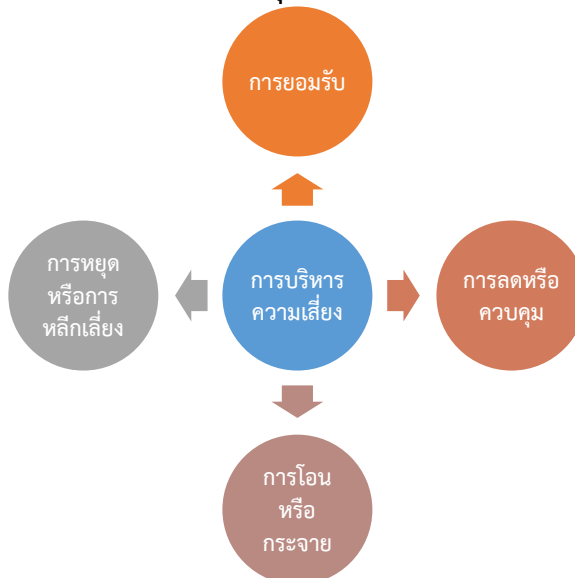
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

- การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้มองได้

- การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ภาพที่ ๔ แผนภาพการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

๖.๑ กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๖.๒ เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

๖.๓ ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่ดำเนินการตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

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 การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้

เกิดขึ้น 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 จึงไม่คัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒) บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

๓) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริงโดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อมิให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๔) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ

๕) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

๖) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

๓.๑ เหตุผลความจำเป็น

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนและแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้มีคำสั่งที่ ๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๘ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและอำนวยการเพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนตามที่คณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมอบหมาย และกระทรวงการคลังได้เห็นชอบโครงสร้างการบริหารงานของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยกำหนดให้งานบริหารความเสี่ยงอยู่ในสายงานด้านบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารและอำนวยการ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารและอำนวยการจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายในเวลาที่กำหนด

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

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

๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรกองทุน และเจ้าหน้าที่การเงินกองทุนทุกคนและทุกระดับ

๒) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนและครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงานตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด

๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔) ให้มีการบริหารจัดการเงินของกองทุนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการเงินลงทุนของกองทุน การบริหารจัดการเงินเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และการบริหารจัดการเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

๕) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๖) ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กองทุน

๓.๕ การดำเนินการ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นการดำเนินงานในการประเมินผลวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) การกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ/โครงการของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยยึดเป้าหมายตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และกำหนดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง

ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน 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 คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการจะประสานงานกับ คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อประเมินและรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูงต่อไป

๒) พิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ และการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็น ภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน และทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงต่อไป ทั้งนี้ เมื่อคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของภารกิจ/แผนงาน/โครงการแล้ว คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะส่งแผนการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการประเมินจัดลำดับ ความสำคัญของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ (เอกสารแนบ) โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
๑. ความสอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุก กลยุทธ์ในประเด็น ยุทธศาสตร์
๒. จำนวนเงินที่อาจได้รับ ผลกระทบ/ผลกระทบต่อ กรอบวงเงินทั้งหมด (กรอบวงเงิน เช่น เงินนำส่ง เข้ากองทุน วงเงินลงทุน วงเงินเพิ่มทุน ค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาระบบ SFI เป็นต้น)	จำนวนเงินที่อาจได้รับ ผลกระทบไม่เกิน ๕ ล้านบาท /ผลกระทบไม่เกิน ร้อยละ ๕ ของกรอบ วงเงินทั้งหมด	จำนวนเงินที่อาจได้รับ ผลกระทบเกินกว่า ๕ ล้านบาท แต่ไม่เกิน ๑๐ ล้านบาท /ผลกระทบเกินกว่า ร้อยละ ๕ แต่ไม่เกิน ร้อยละ ๑๐ ของกรอบ วงเงินทั้งหมด	จำนวนเงินที่อาจได้รับ ผลกระทบมากกว่า ๑๐ ล้านบาท /ผลกระทบเกินกว่า ร้อยละ ๑๐ ของกรอบ วงเงินทั้งหมด
๓. ผู้ได้รับผลกระทบ	ไม่กระทบต่อ บุคคลภายนอก	กระทบต่อบุคคลภายนอก เป็นจำนวนไม่มาก	กระทบต่อบุคคลภายนอก เป็นจำนวนมาก

ทั้งนี้ การพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการมีรายละเอียดปรากฏตามแบบรายงานที่ ๑

๓) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและ ผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L = Likelihood)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
L๑ ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง ๒ อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง ๒ อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง ๒ อย่าง
L๒ การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ	๑ เดือน	๒ เดือน	๓ เดือน	๔ เดือน	๕ เดือน
L๓ การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	๑ เดือน/ครั้ง	๓ เดือน/ครั้ง	๖ เดือน/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	>๑ ปี/ครั้ง
L๔ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (เชิงปริมาณ)	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	>๔ ครั้ง
L๕ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (เชิงคุณภาพ)	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมากหรือแทบจะไม่มีโอกาสเลย	โอกาสที่จะเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	โอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง	โอกาสที่จะเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	โอกาสที่จะเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
L๖ ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	>๔ ครั้ง
L๗ ความถี่ในการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน	๑ ครั้ง	๒ ครั้ง	๓ ครั้ง	๔ ครั้ง	๕ ครั้ง

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I = Impact)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒=น้อย	๓= ปานกลาง	๔= สูง	๕=สูงมาก
๑๑ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ ๘๐ %	< ๘๐%	<๖๐%	< ๔๐%	< ๒๐%
๑๒ จำนวนผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	๑-๒ ราย/เดือน	๓-๔ ราย/เดือน	๕-๖ ราย/เดือน	> ๖ ราย/เดือน
๑๓ การบรรลุผลสำเร็จของงาน	≥ ๙๐ %	< ๙๐%	< ๘๐%	< ๗๐%	< ๖๐%
๑๔ ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	๑ ข่าว/เดือน	๒ ข่าว/เดือน	๓ ข่าว/เดือน	๔ ข่าว/เดือน	>๔ ข่าว/เดือน
๑๕ ความล่าช้าของการดำเนินโครงการ	๒ เดือน	๓ เดือน	๔ เดือน	๕ เดือน	>๕ เดือน
๑๖ ผู้ที่อาจได้รับผลกระทบ	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายในกองทุน	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกองทุน	ส่งผลกระทบต่อสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	ส่งผลกระทบต่อประชาชนทั่วไป

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยงดังนี้

ภาพที่ ๖ แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

โอกาส ผลกระทบ	(๑) เกิดขึ้นน้อยมาก	(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

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะจัดทำตารางแผนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏตามแบบรายงานที่ ๒ และส่งให้คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ เพื่อรวบรวมและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ต่อไป

๔) พิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้วคณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้อาณาเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลงและความ

เสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยง มี ๔ วิธี คือ

(๑) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(๒) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(๓) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๔) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

โดยแผนการจัดการความเสี่ยงของภารกิจ/แผนงาน/โครงการมีรายละเอียดปรากฏตามแบบรายงานที่ ๓

๕) การติดตามและประเมินผล

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก (คะแนนระดับ ๑๐ ขึ้นไป) คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการร่วมกับคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (โดยตารางแผน/ผลบริหารความเสี่ยงโครงการมีรายละเอียดตามแบบรายงานที่ ๔) รวมทั้งหากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของกองทุนฯ คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการจะดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจภายในเวลาที่กำหนด (โดยตารางรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียดตามแบบรายงานที่ ๕)

ทั้งนี้ หากเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานของแต่ละคณะอนุกรรมการ ให้รายงานให้แก่คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการทราบ เพื่อรวบรวมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณและใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

๓.๖ การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่และผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนในปีที่ผ่านมา

๑) การประเมินผลการควบคุมภายในและความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ในการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง กองทุนมีการพิจารณาความเสี่ยงของกองทุนฯ และมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม และประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากดำเนินกิจกรรมควบคุมภายใน (ตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒) แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ โดยสรุปผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของกองทุนหลังจากดำเนินกิจกรรมควบคุมภายในแล้ว ดังนี้

ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
<p>๑. เนื่องจากมีบุคลากรของกองทุนฯ ลาออกหลายตำแหน่ง และขั้นตอนในการสรรหาพนักงานใหม่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลา จึงทำให้กองทุนขาดบุคลากรที่จะดำเนินการของกองทุนให้ได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๒. บุคลากรของกองทุนที่ได้รับการสรรหาว่าจ้างใหม่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานของกองทุนอาจทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และเกิดความผิดพลาดได้</p>	<p>๑. กำชับให้ผู้ปฏิบัติงานมีการติดตาม ศึกษา ค้นคว้า และทำความเข้าใจในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และให้มีการถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒. การจัดอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทุนหมุนเวียนและด้านการใช้ระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรของกองทุนฯ</p>	<p>๑. บุคลากรของกองทุนฯ ขาดความรู้ ความเข้าใจด้านกฎระเบียบของกองทุนฯ ทำให้เกิดปัญหาในการตีความหรือการดำเนินการตามข้อกำหนด (แผนงานที่ ๖)</p> <p>๒. บุคลากรของกองทุนฯ อาจยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบ KTB Corporate Online เนื่องจากกองทุนฯ มีการนำระบบ KTB Corporate Online มาใช้ใหม่ จึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการโอนเงิน (แผนงานที่ ๕ และ ๖)</p> <p>๓. การส่งเงินนำส่งของสถาบันการเงินเฉพาะกิจเข้ากองทุนฯ มีจำนวนเงินนำส่งไม่ถูกต้อง เมื่อเทียบกับแบบรายงานและฐานข้อมูลของ สศค. (แผนงานที่ ๑)</p> <p>๔. ข้อมูลในการพิจารณาจัดสรรเงินเพื่อการเพิ่มทุนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน อีกทั้งกองทุนฯ ยังมีสภาพคล่องที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงินเพื่อเพิ่มทุน จึงอาจทำให้การจัดสรรเงินเพื่อการเพิ่มทุนทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ (แผนงานที่ ๒)</p> <p>๕. การกำหนดวงเงินและระยะเวลาการลงทุน ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้เงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ทำให้กองทุนฯ อาจไม่ได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (แผนงานที่ ๓)</p> <p>๖. การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ มีการดำเนินโครงการ/แผนงาน ดำเนินการล่าช้ากว่าแผน ส่งผลให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (แผนงานที่ ๔)</p> <p>๗. ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เนื่องจากเป็นผู้ตรวจสอบภายในที่บรรจุใหม่ (แผนงานที่ ๗)</p>

๒) ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนในปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้ เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการได้จะประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (ปีงบประมาณ ๒๕๖๒) มาเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		ก่อน	หลัง	
๑. การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินไม่ตรงตามกำหนดเวลา ๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง	R = ๓ (ต่ำ)	R = ๓ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> กองทุนฯ มีเพียงข้อมูลในภาพรวม ไม่มีรายละเอียดของรายการเงินฝากหรือเงินที่ได้รับยกเว้น กองทุนฯ จึงควรจัดทำฐานข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อใช้ในการตรวจสอบรายละเอียดการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ
๒. การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อเพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (อนุกรรมการบริหาร) (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) ข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรเงินไม่ครบถ้วน ทำให้กระบวนการในการจัดสรรเงินเพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินเพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	R = ๔ (ปานกลาง)	R = ๔ (ปานกลาง)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> ๑. สถาบันการเงินเฉพาะกิจ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจยังมีความเข้าใจในข้อกำหนดเกี่ยวกับการเพิ่มทุนไม่ชัดเจน ดังนั้น กองทุนฯ ควรมีแนวทางในการทำความเข้าใจกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของกองทุนฯ ๒. การพิจารณาอนุมัติการเพิ่มทุนเป็นอำนาจของคณะรัฐมนตรี ซึ่งไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแน่นอน ดังนั้น การบริหารสภาพคล่อง รวมถึงการกำหนดกรอบระยะเวลาและจำนวนเงินลงทุน จึงทำได้ยาก
๓. การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) การลงทุนไม่ได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒) กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์ ๓) การกำหนดวงเงินและระยะเวลาการลงทุนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๒ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> การพิจารณาอนุมัติการเพิ่มทุนเป็นอำนาจของคณะรัฐมนตรี ซึ่งไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแน่นอน ดังนั้น การบริหารสภาพคล่อง รวมถึงการกำหนดกรอบระยะเวลาและจำนวนเงินลงทุน จึงทำได้ยาก
๔. การติดตามและประเมินผลการใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) กองทุนฯ ขาดการติดตามความคืบหน้าการดำเนินโครงการที่ใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ และการดำเนินงานหรือการเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนิน	R = ๔ (ปานกลาง)	R = ๔ (ปานกลาง)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> การดำเนินโครงการมีความล่าช้าในบางกิจกรรม ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		ก่อน	หลัง	
	โครงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด			ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่กองทุนฯ ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้ กองทุนฯ จึงได้มีการติดตามและเร่งรัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
๕. การกำกับดูแลแผนพัฒนาระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินของกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (อนุกรรมการด้านบัญชี)	๑) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบอิเล็กทรอนิกส์อาจส่งผลให้การดำเนินการจ่ายเงิน และการรับเงินของกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	R = ๑ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๖. การบริหารจัดการของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๑) เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบของกองทุนฯ และกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๒ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
(อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๒) เกิดปัญหาในการตีความหรือการดำเนินการตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์บางเรื่องไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ	R = ๖ (ปานกลาง)	R = ๔ (ปานกลาง)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
(อนุกรรมการด้านบัญชี)	๓) ผู้ปฏิบัติงานอาจยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบ KTB Corporate Online จึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการโอนเงินและระบบที่ใช้ในปัจจุบัน หากมีรายการที่ไม่ได้อนุมัติโอนเงิน ภายในวันที่มีผลให้โอนเงิน (Effective Date) และไม่ได้มีการยกเลิกรายการ (Reject) ภายในวันดังกล่าว ระบบจะเปลี่ยนวันที่ Effective Date และสามารถอนุมัติรายการโอนเงินได้ในวันที่ การถัดไป ดังนั้น เมื่อมีการเสนอขออนุมัติรายการเดิมในวันทำการ ถัดไปจะทำให้เกิดรายการโอนเงินซ้ำได้	R = ๑ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		ก่อน	หลัง	
๗. การกำกับดูแลการ ตรวจสอบภายในของ กองทุนฯ (อนุกรรมการด้านตรวจสอบ)	๑) การปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายในไม่เป็นไปตามแผนการ ตรวจสอบที่กำหนด	R = ๓ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
	๒) การให้คำปรึกษาไม่ชัดเจน	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
เปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๒

โอกาส (L) / ผลกระทบ (I)	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
(๕) รุนแรงมาก					
(๔) รุนแรง	๐๒๐๑ ๐๓๐๒ ๐๔๐๑				
(๓) ปานกลาง	๐๑๐๑ ๐๑๐๒	๐๑๐๒ ๐๖๐๒			
(๒) น้อย	๐๒๐๒ ๐๓๐๑ ๐๓๐๒ ๐๖๐๑	๐๖๐๒			
(๑) น้อยมาก	๐๕๐๑ ๐๗๐๒ ๐๖๐๓ ๐๗๐๑	๐๗๐๒	๐๗๐๑		

หมายเหตุ = ต่ำ (คะแนน ๑ - ๓) = ปานกลาง (คะแนน ๔ - ๗)

= สูง (คะแนน ๑๐-๑๔) = สูงมาก (คะแนนไม่น้อยกว่า ๑๕)

ภาคผนวก

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประจำปี
 ภายใต้คณะอนุกรรมการ.....

แบบรายงานที่ ๒

(๑) ยุทธศาสตร์	(๒) ภารกิจ/แผนงาน/ โครงการ	(๓) ประเด็นความเสี่ยง	(๔) รหัสความ เสี่ยง	(๕) ประเภท ความเสี่ยง (S-O-F-C)	(๕) มิติ ธรรมาภิบาล	(๗) โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง (L)	(๘) ความรุนแรง ของผลกระทบ (I)	(๙) ระดับ ความเสี่ยง (R)
๑. บริหารเงินกองทุน อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. การรับเงินนำส่งเข้า กองทุนฯ (ตัวอย่าง)	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินและแบบ รายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งไม่ตรงตาม กำหนดเวลา	๐๑๐๑	O,C		L๔ = ๒	I๓ = ๓	R = ๖
		๒)	๐๑๐๒					
	๒.	๑)	๐๒๐๑					
		๒)	๐๒๐๒					
๒. พัฒนาระบบสถาบัน การเงินเฉพาะกิจให้ มั่นคงแข็งแกร่ง	๓.	๑)	๐๓๐๑					
๓. พัฒนาระบบการบริหาร จัดการของกองทุนให้ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	๔.	๑)	๐๔๐๑					
	๕.	๑)	๐๕๐๑					

วิธีการกรอกข้อมูลในตารางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ : ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
 - (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
 - (๒) พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง
 - (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
๒. แผนงาน/โครงการ : ระบุแผนงาน / โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุประเด็นความเสี่ยงของโครงการ
๔. รหัสความเสี่ยง : ระบุรหัสความเสี่ยงโดยตัวเลข ๒ ตัวแรกเป็นลำดับกิจกรรมและ ๒ ตัวหลังเป็นลำดับประเด็นความเสี่ยง
๕. ความเสี่ยง : ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
 - S (Strategic Risk = ด้านกลยุทธ์)
 - O (Operational Risk = ด้านการดำเนินงาน)
 - F (Financial Risk = ด้านการเงิน)
 - C (Compliance Risk = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
๖. หลักธรรมาภิบาล : ระบุมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
 - ประสิทธิภาพ
 - ประสิทธิภาพ
 - ตอบสนอง
 - รับผิดชอบต่อสังคม
 - โปร่งใส
 - มีส่วนร่วม
 - กระจายอำนาจ
 - นวัตกรรม
 - เสมอภาค
 - มุ่งเน้นฉันทามติ
๗. ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) : ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น $L = ๒$ หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
๘. ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (I) : ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น $I = ๕$ หมายความว่ามีความเสียหายสูงมาก
๙. ระบุระดับความเสี่ยง (R) : นำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผนการจัดการความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ : ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
 - (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
 - (๒) พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง
 - (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
๒. แผนงาน/โครงการ : ระบุแผนงาน / โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. วัตถุประสงค์ : ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ
๔. ตัวชี้วัด : หน่วยนับ : ค่าเป้าหมาย : ระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
๕. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุประเด็นความเสี่ยงของโครงการ
๖. ปัจจัยเสี่ยง : ระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
๗. หลักธรรมาภิบาล : ระบุมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

- ประสิทธิผล	- ประสิทธิภาพ	- ตอบสนอง	- รับผิดชอบต่อ	- โปร่งใส
- มีส่วนร่วม	- กระจายอำนาจ	- นิติธรรม	- เสมอภาค	- มุ่งเน้นฉันทามติ
๘. ความเสี่ยง : ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

- S (Strategic Risk = ด้านกลยุทธ์)	- O (Operational Risk = ด้านการดำเนินงาน)
- F (Financial Risk = ด้านการเงิน)	- C (Compliance Risk = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
๙. ความเสี่ยง : ระบุความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและประเภทของความเสี่ยงตาม ๖ และ ๗
๑๐. การประเมินความเสี่ยง : ในการพิจารณาและระบุข้อมูล ให้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้

- ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เช่น $L๕ = ๒$ หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
- ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น $I๑ = ๕$ หมายความว่ามียุทธศาสตร์ความเสียหายสูงมาก
- ระบุระดับความเสี่ยง โดยนำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ
- ระบุลำดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด
๑๑. กลยุทธ์ : ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง

- หลีกเลียง	- ควบคุม	- ยอมรับ	- ถ่ายโอน
-------------	----------	----------	-----------
๑๒. แนวทาง : ระบุกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยหากเป็นความเสี่ยงสูงมาก – สูง จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบที่ ๔ 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.

แผน _____
ผล

แผน	๑๐๐
ผล	

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

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน/ ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

๑. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง/สูงมาก ตั้งแต่ค่าคะแนน ๑๐ ขึ้นไป
๒. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับปานกลางหรือต่ำ)
๓. เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน
๔. คิดเป็นร้อยละ : ระบุตัวเลข/เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม ๓
๕. เดือน/ปี : ระบุช่วงเวลาที่ดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตาม 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 เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใดเกิดขึ้น
 - B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม
 - C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเป็นปัญหาที่ถูกลบเข้ามาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว
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

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ (ตุลาคม ๒๕๖๑ - กันยายน ๒๕๖๒)

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
๑. การรับเงินนำส่ง เข้ากองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ นำส่งเงินไม่ตรงตามกำหนดเวลา	L๔ = ๑	I๓ = ๓	R = ๓ (ต่ำ)	✓		L๔ = ๑	I๓ = ๓	R = ๓ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> ๑. กองทุนฯ มีระบบการแจ้งเตือนสถาบัน การเงินเฉพาะกิจทั้ง ๔ แห่งผ่านทาง e-mail และ website ของกองทุนฯ เมื่อใกล้ถึงกำหนด ส่งแบบรายงานหรือนำส่งเงิน ปีละ ๒ ครั้ง ๒. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ มีการสอบทาน ยอดเงินนำส่งของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ กับแบบรายงานต่าง ๆ และฐานข้อมูลของ สศค. ๒ ครั้ง (ตามงวดการนำส่งเงินเข้า กองทุนฯ) ซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ หลังการบริหารความเสี่ยง สถาบันการเงิน เฉพาะกิจทั้ง ๔ แห่ง นำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ถูกต้อง ครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> กองทุนฯ มีเพียงข้อมูลในภาพรวม ไม่มี รายละเอียดของรายการเงินฝากหรือเงิน ที่ได้รับยกเว้น กองทุนฯ จึงควรจัดทำ ฐานข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อใช้ในการตรวจสอบ รายละเอียดการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ
	๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่ง เงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง	L๔ = ๒	I๓ = ๓	R = ๖ (ปานกลาง)		✓	L๔ = ๑	I๓ = ๓	R = ๓ (ต่ำ)	

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
๒. การจัดสรรเงินของ กองทุนฯ เพื่อเพิ่มทุนให้กับ สถาบันการเงิน เฉพาะกิจ (อนุกรรมการบริหาร) (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) ข้อมูลประกอบการพิจารณา จัดสรรเงินไม่ครบถ้วน ทำให้ กระบวนการในการจัดสรรเงิน เพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงิน เฉพาะกิจไม่เป็นไปตาม กำหนดเวลา	L๔ = ๑	๒ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	✓		L๔ = ๑	๒ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	ผลการดำเนินการ ๑. เนื่องจากในปี ๒๕๖๒ กองทุนฯ ได้ออก ประกาศคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดสรรเงิน ของกองทุนเพื่อการเพิ่มทุน ณ วันที่ ๓ สถาบัน การเงินเฉพาะกิจจึงต้องใช้ระยะเวลาในการ ดำเนินการเพื่อจัดเตรียมข้อมูลประกอบการ เพิ่มทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการเพิ่มทุนของกองทุนฯ ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้จัดทำขั้นตอนของกระบวนการในการจัดสรร เงินให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Work flow) และเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และ เผยแพร่ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ทราบอย่างทั่วถึง ทำให้สามารถพิจารณา จัดสรรเงินเพื่อการเพิ่มทุนได้อย่างทันที่ ๒. กองทุนฯ ติดตามผลการดำเนินงานของ สถาบันการเงินเฉพาะกิจและติดตามการใช้ เงินจากกองทุนเพื่อขยายการดำเนินงานของ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อคาดการณ์ ระยะเวลาและจำนวนเงินที่ต้องสถาบันการเงิน เฉพาะกิจต้องการใช้ ๓. คณะอนุกรรมการด้านลงทุนมีการบริหาร สภาพคล่องของกองทุนฯ โดยคำนึงถึง ความต้องการใช้เงินของกองทุนในอนาคต
	๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่อง ไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงิน เพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงิน เฉพาะกิจ	L๔ = ๑	๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	✓		L๔ = ๑	๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										<p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <p>๑. สถาบันการเงินเฉพาะกิจ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจยังมีความเข้าใจในข้อกำหนดเกี่ยวกับการเพิ่มทุนไม่ชัดเจน ดังนั้น กองทุนฯ ควรมีแนวทางในการทำความเข้าใจกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของกองทุนฯ</p> <p>๒. การพิจารณาอนุมัติการเพิ่มทุนเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ซึ่งไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแน่นอน ดังนั้น การบริหารสภาพคล่อง รวมถึงการกำหนดกรอบระยะเวลาและจำนวนเงินลงทุน จึงทำได้ยาก</p>
<p>๓. การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี (อนุกรรมการด้านลงทุน)</p>	<p>๑) การลงทุนไม่ได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๒) กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์</p> <p>๓) การกำหนดวงเงินและระยะเวลาการลงทุนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด</p>	<p>L๒ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p>	<p>l๖ = ๒</p> <p>l๓ = ๔</p> <p>l๖ = ๒</p>	<p>R = ๒ (ต่ำ)</p> <p>R = ๔ (ปานกลาง)</p> <p>R = ๒ (ต่ำ)</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		<p>L๒ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p>	<p>l๖ = ๒</p> <p>l๓ = ๔</p> <p>l๖ = ๒</p>	<p>R = ๒ (ต่ำ)</p> <p>R = ๔ (ปานกลาง)</p> <p>R = ๒ (ต่ำ)</p>	<p><u>ผลการดำเนินการ</u></p> <p>๑. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ติดตามฐานะการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจและข้อมูลข่าวสารในการจัดสรรเงินจากกองทุนฯ ให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ</p> <p>๒. กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน</p> <p>๓. มีการกำหนดให้กระจายความเสี่ยงในการฝากเงินโดยกำหนดเพดานการฝากเงินในแต่ละสถาบันการเงินเฉพาะกิจ</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ตรวจสอบวิธีการนำเงินกองทุนฯ ไปลงทุนให้ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ และทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ</p>

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										เป็นการภายใน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> การพิจารณาอนุมัติการเพิ่มทุนเป็นอำนาจของ คณะกรรมการ ซึ่งไม่สามารถกำหนดระยะเวลา แน่นอน ดังนั้น การบริหารสภาพคล่อง รวมถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาและจำนวนเงิน ลงทุน จึงทำได้ยาก
๔. การติดตามและ ประเมินผลการใช้เงิน สนับสนุนจากกองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) กองทุนฯ ขาดการติดตาม ความคืบหน้าการดำเนิน โครงการที่ใช้เงินสนับสนุนจาก กองทุนฯ และการดำเนินงาน หรือการเบิกจ่ายงบประมาณใน การดำเนินโครงการพัฒนาระบบ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	L๔ = ๑	I๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	✓		L๔ = ๑	I๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	๑) กองทุนฯ มีการติดตามผลการดำเนินงาน โครงการที่ใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ อย่างสม่ำเสมอ โดยกองทุนฯ ได้กำหนดให้ หน่วยงานที่รับเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ รายงานผลการดำเนินโครงการฯ เป็นประจำ ทุกไตรมาส ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันสิ้นสุด แต่ละไตรมาส ซึ่งในปี ๒๕๖๒ กองทุนฯ ได้จ่ายเงินสนับสนุนให้แก่ธนาคารอาคาร สงเคราะห์ (ธอส.) เพื่อดำเนินโครงการพัฒนา ระบบฐานข้อมูลสังหาริมทรัพย์มือสอง ซึ่ง ธอส. ได้จัดทำรายงานผลการดำเนิน โครงการฯ ภายในกำหนดระยะเวลา ๒) เนื่องจากมีความล่าช้าในขั้นตอนการจัดทำ และลงนามในสัญญาฉบับกับผู้รับจ้าง จึงทำให้แผนการดำเนินการล่าช้าในบาง กิจกรรมส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณใน การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน ทั้งนี้ ธอส. อยู่ระหว่างเร่งรัดงานที่ล่าช้า โดยคาดว่าจะ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบเวลา ที่กำหนดได้ตามแผนการดำเนินโครงการฯ

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										<p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <p>เนื่องจากในระยะแรก การดำเนินโครงการมีความล่าช้าในบางกิจกรรม ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่กองทุนฯ ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้มีการติดตามและเร่งรัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>๕. การกำกับดูแลแผนพัฒนาระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินของกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (อนุกรรมการด้านบัญชี)</p>	<p>๑) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบอิเล็กทรอนิกส์อาจส่งผลให้การดำเนินการจ่ายเงิน และการรับเงินของกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด</p>	L๕ = ๑	๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	✓		L๕ = ๑	๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<p><u>ผลการดำเนินการ</u></p> <p>เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการศึกษาขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจน และสามารถดำเนินการจ่ายเงิน และการรับเงินของกองทุนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น จึงสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <p>-</p>
<p>๖. การบริหารจัดการของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านกฎหมาย)</p>	<p>๑) เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบของกองทุนฯ และกฎหมาย ประกาศระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง</p>	L๑ = ๑	๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	✓		L๑ = ๑	๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	<p><u>ผลการดำเนินงาน</u></p> <p>๑. กองทุนฯ มีการเผยแพร่กฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ให้กับเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับทราบ</p> <p>๒. กองทุนฯ มีการให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่กองทุนฯ เกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระบวนการและขั้นตอนของระบบราชการ</p> <p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p>

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										-
(อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๒) เกิดปัญหาในการตีความหรือการดำเนินการตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์บางเรื่องไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ	L๓ = ๒	I๓ = ๓	R = ๖ (ปานกลาง)		✓	L๓ = ๒	I๓ = ๒	R = ๔ (ปานกลาง)	<u>ผลการดำเนินงาน</u> ๑. คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายในคณะอนุกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้ดำเนินการตีความข้อกำหนดที่เป็นปัญหา และปรับปรุงประกาศระเบียบและหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยได้จัดประชุมไปแล้วในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ จำนวน ๘ ครั้ง ๒. กองทุนฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ แล้ว จำนวน ๑ โครงการ <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
(อนุกรรมการด้านบัญชี)	๓) ผู้ปฏิบัติงานอาจยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบ KTB Corporate Online จึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการโอนเงินและระบบที่ใช้ในปัจจุบัน หากมีรายการที่ไม่ได้อนุมัติโอนเงินภายในวันที่มีผลให้โอนเงิน (Effective Date) และไม่ได้มีการยกเลิกรายการ (Reject) ภายในวันดังกล่าว ระบบจะเปลี่ยนวันที่ Effective Date	L๕ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	✓		L๕ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบ KTB Corporate Online โดยเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและพนักงานเงินทุนหมุนเวียนของกองทุน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ KTB Corporate Online มากยิ่งขึ้น และทำให้ลดข้อผิดพลาดในการโอนเงินผ่านระบบดังกล่าว <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
	และสามารถอนุมัติรายการโอนเงินได้ในวันทำการถัดไป ดังนั้นเมื่อมีการเสนอขออนุมัติรายการเดิมในวันทำการถัดไปจะทำให้เกิดรายการโอนเงินซ้ำได้									
๗. การกำกับดูแลการตรวจสอบภายในของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านตรวจสอบ)	๑) การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในไม่เป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่กำหนด	L๒ = ๓	I๓ = ๑	R = ๓ (ต่ำ)		✓	L๒ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> ๑. หน่วยตรวจสอบภายในรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตรวจสอบต่อคณะอนุกรรมการด้านตรวจสอบทุกครั้งที่มีการประชุม (เฉลี่ยทุก ๒ เดือน) เพื่อให้คณะอนุกรรมการด้านตรวจสอบทราบถึงผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและส่งผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่กำหนด <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
	๒) การให้คำปรึกษาไม่ชัดเจน	L๕ = ๒	I๑ = ๑	R = ๒ (ต่ำ)		✓	L๕ = ๑	I๑ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	๒. หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำและปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายใน เรื่องการให้บริการการให้คำปรึกษา และมีการรายงานการให้บริการดังกล่าวต่อคณะอนุกรรมการด้านตรวจสอบทุกครั้งที่มีการประชุม (เฉลี่ยทุก ๒ เดือน) และนำเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนฯ เป็นประจำทุกไตรมาส <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -

