

คู่มือ

## การบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

## สารบัญ

หน้า

### คำนำ

#### บทที่ ๑ บทนำ

- |  |   |
|--|---|
| ๑.๑ เหตุผลและความจำเป็น                            | ๑ |
| ๑.๒ แผนยุทธศาสตร์กองทุนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ | ๒ |
| ๑.๓ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุน                 | ๓ |
| ๑.๔ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง  | ๔ |

#### บทที่ ๒ ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- |  |    |
|--|----|
| ๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง               | ๕  |
| ๒.๒ ประเภทของความเสี่ยง                          | ๕  |
| ๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM | ๗  |
| ๒.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง    | ๑๒ |
| ๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง         | ๑๓ |

#### บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

- |   |    |
|---|----|
| ๓.๑ เหตุผลความจำเป็น  | ๑๔ |
| ๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง                                  | ๑๔ |
| ๓.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง                               | ๑๔ |
| ๓.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง                                     | ๑๕ |
| ๓.๕ การดำเนินการ  | ๑๕ |
| ๓.๖ การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ | ๑๙ |

#### ภาคผนวก

- |   |    |
|---|----|
| ภาคผนวก ๑ แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง              | ๒๓ |
| ภาคผนวก ๒ รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ |    |

## 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 ๐.๑๒๕ 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)

กองทุนที่มุ่งเน้นพัฒนาให้ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

### พันธกิจ (Mission)

- (๑) เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (๒) เป็นแหล่งเงินในการเพิ่มทุนแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ

### เป้าประสงค์ (Goal)

กองทุนบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้ระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีความมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) สนับสนุนระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง
- (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้

เทคโนโลยี

- (๔) พัฒนาคูคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

### เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

- (๑) กองทุนได้รับเงินนำส่งครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลาและสามารถจัดสรรเงินในการเพิ่มทุนและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ
- (๒) กองทุนสามารถเสนอแนะและให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามและประเมินผลการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (๓) ระบบการบริหารจัดการของกองทุนทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (๔) ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ของกองทุนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของกองทุน

### กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

- (๑) ใช้ระบบเทคโนโลยีในการติดตามการนำส่งเงินเข้ากองทุน
- (๒) เพิ่มทุนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจได้ทันการณ์
- (๓) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลงทุน
- (๔) ติดตามและประเมินผลการใช้เงินของกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ สนับสนุนระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแกร่ง

- (๑) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เกิดประโยชน์ในภาพรวม
- (๒) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุน

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี

- (๑) กำหนดแผนงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการกองทุน
- (๒) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการกองทุน การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของกองทุน

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาบุคลากรของกองทุนและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้มแข็ง

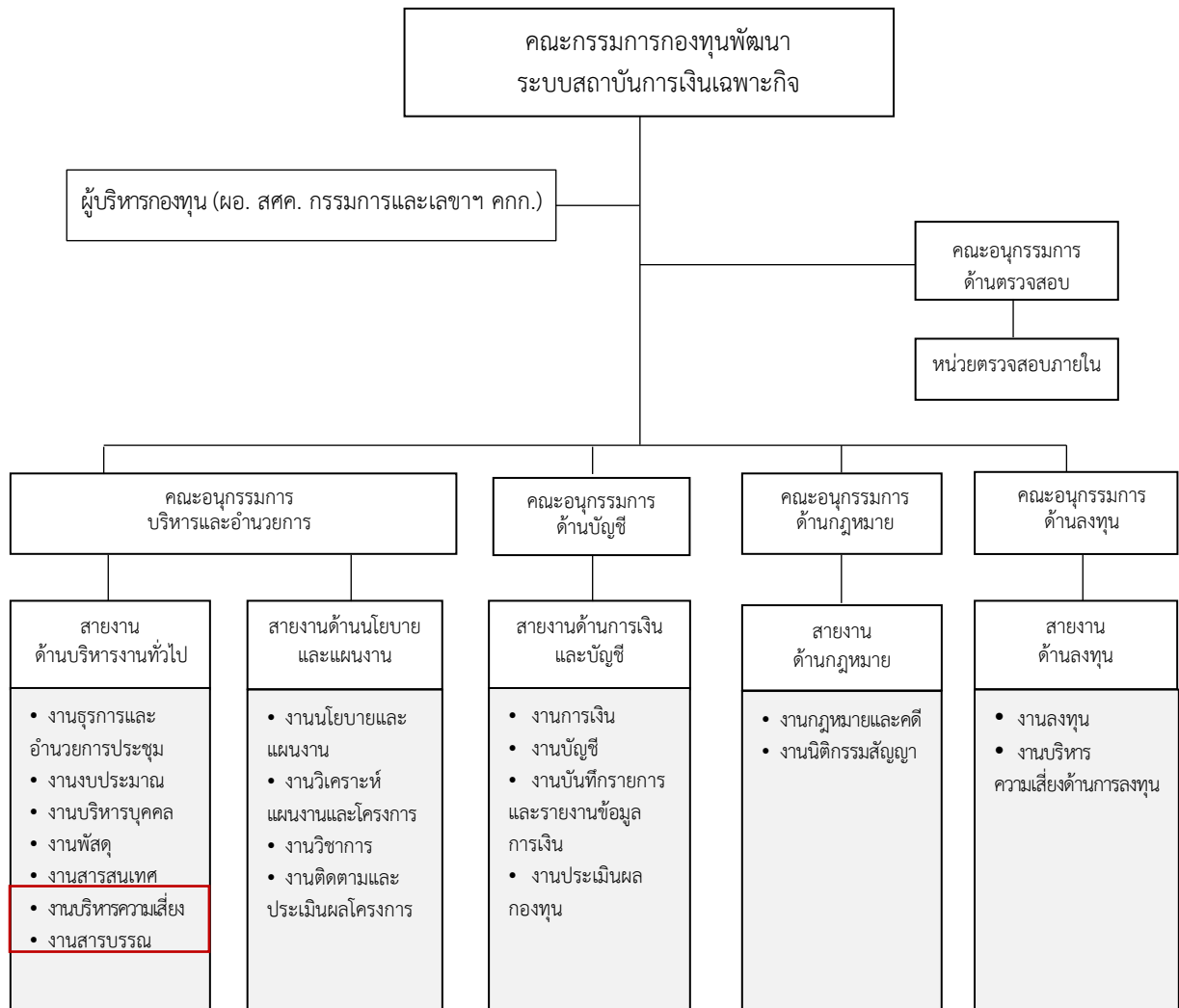
- (๑) พัฒนาบุคลากรของกองทุน

### 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 ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ

กลยุทธ์ของกองทุน

- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

## บทที่ ๒

### ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินงานของกองทุนมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้ภารกิจหลัก 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/โครงการที่มีผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

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

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

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

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการข้อมูล 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 ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มี ความจำเป็น

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

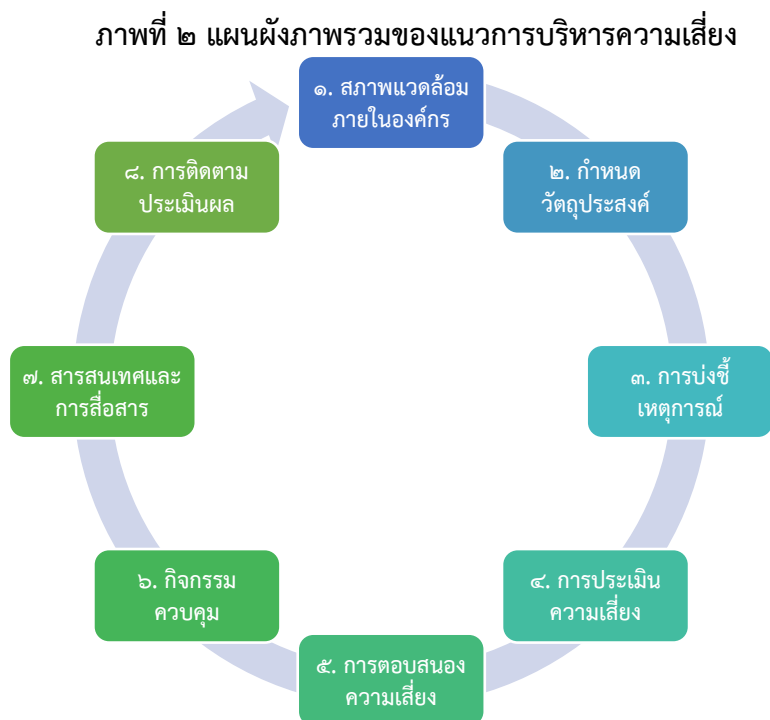
๗. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

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 ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม 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 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 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	- 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 ทักษะคดีของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง 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 ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ภาพที่ ๓ เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ย (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 (4T) คือ

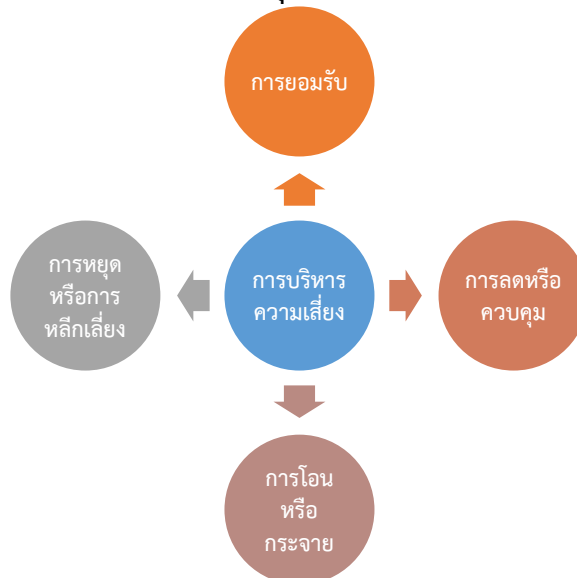
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย 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 โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต 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 เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ว่าได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง 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. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 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) และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ 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/ประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายในเวลาที่กำหนด

#### 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 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

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการของกองทุน ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน และทำการวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงต่อไป ทั้งนี้ เมื่อคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของภารกิจ/แผนงาน/โครงการแล้ว คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะส่งแผนการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวให้คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการ ประเมินจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
๑. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
๒. งบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน/จำนวนเงินที่อาจได้รับผลกระทบ	ได้รับงบประมาณน้อย/จำนวนเงินที่อาจได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับงบประมาณปานกลาง/จำนวนเงินที่อาจได้รับผลกระทบปานกลาง	ได้รับงบประมาณสูงมาก/จำนวนเงินที่อาจได้รับผลกระทบสูงมาก
๓. ผู้ได้รับผลกระทบ	ไม่กระทบต่อบุคคลภายนอก	กระทบต่อบุคคลภายนอกเป็นจำนวนไม่มาก	กระทบต่อบุคคลภายนอกเป็นจำนวนมาก

ทั้งนี้ การพิจารณาคัดเลือกภารกิจ/แผนงาน/โครงการมีรายละเอียดปรากฏตามแบบรายงานที่ ๑

## ๓. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม 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)	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือแทบจะไม่มีโอกาสเลย	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	ส่งผลกระทบเฉพาะส่วนงานภายในกองทุน	ส่งผลกระทบถึงเฉพาะกองทุน	ส่งผลกระทบถึงสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	ส่งผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	ส่งผลกระทบถึงประชาชนทั่วไป

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยงดังนี้

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	<b>ระดับที่ยอมรับได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม</li> <li>สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้</li> </ul>
ปานกลาง	เหลือง	<b>ระดับที่พอยอมรับได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้</li> <li>ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด</li> </ul>
สูง	ส้ม	<b>ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้</li> <li>กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
สูงมาก	แดง	<b>ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที</li> <li>กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก</li> </ul>

คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ จะจัดทำตารางแผนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏตามแบบรายงานที่ ๒ และส่งให้คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการเพื่อรวบรวมและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ต่อไป

#### ๔. พิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 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 การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ คณะอนุกรรมการบริหารและอำนวยการได้จะทำประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณก่อนหน้า (ปีงบประมาณ ๒๕๖๓) มาเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้



รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนในปีงบประมาณ ๒๕๖๓



แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		ก่อน	หลัง	
๑. การรับเงินนำส่ง เข้ากองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่ง เงินไม่ตรงตามกำหนดเวลา ๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่ง เงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง	R = ๓ (ต่ำ)  R = ๓ (ต่ำ)	R = ๓ (ต่ำ)  R = ๓ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - ควรติดตามการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลในการคำนวณเงิน นำส่งในแบบรายงานแสดงการคำนวณยอดเงิน ที่ได้รับจากประชาชนทุกสิ้นวัน (แบบรายงานที่ ๑) และแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่ง กองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (แบบรายงานที่ ๒) เพื่อลดความผิดพลาดใน การคำนวณเงินนำส่ง (human error)
๒. การจัดสรรเงินของ กองทุนฯ เพื่อการเพิ่มทุน ให้กับสถาบันการเงิน เฉพาะกิจและการ สนับสนุนเงินเพื่อพัฒนา ระบบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจ (อนุกรรมการบริหาร) (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) กระบวนการในการจัดสรรเงิน เพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงิน เฉพาะกิจและการสนับสนุนเงิน เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจไม่เป็นไปตาม กำหนดเวลา ๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่อง ไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินเพื่อ การเพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงิน เฉพาะกิจและการสนับสนุนเงิน เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เฉพาะกิจ	R = ๔ (ปานกลาง)  R = ๒ (ต่ำ)	R = ๔ (ปานกลาง)  R = ๒ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - กองทุนฯ ควรมีการเตรียมสภาพคล่อง เพื่อรองรับการให้ความช่วยเหลือสถาบันการเงิน เฉพาะกิจในทุกสภาวะการณ์ ดังนั้น หากสถาบัน การเงินเฉพาะกิจมีการเสนอขอปรับลดอัตรา เงินนำส่งเข้ากองทุนฯ อาจต้องพิจารณาถึง ความเพียงพอของเงินกองทุนฯ หากเกิดสภาวะ วิกฤติในอนาคตด้วย
๓. การลงทุนตามนโยบาย การลงทุนและกรอบการ บริหารความเสี่ยงและ แผนการลงทุนประจำปี (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) การลงทุนไม่ได้รับผลตอบแทน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒) กองทุนฯ เกิดความเสียหาย จากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์ ๓) การกำหนดวงเงินและ ระยะเวลาการลงทุนให้สอดคล้อง กับความต้องการของสถาบัน การเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้ได้รับ ผลตอบแทนสูงสุด	R = ๒ (ต่ำ)  R = ๔ (ปานกลาง)  R = ๒ (ต่ำ)	R = ๒ (ต่ำ)  R = ๔ (ปานกลาง)  R = ๒ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - แม้ว่ากองทุนฯ จะดำเนินการเพิ่มทุนตาม พระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาระบบสถาบัน การเงินเฉพาะกิจ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๒๐ ซึ่งอนุญาตให้กองทุนฯ กำหนดการเพิ่มทุน เป็นวงเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจและ สภาพคล่องของกองทุนฯ ในทางปฏิบัติ ในกรณีที่มีการเพิ่มทุนเป็นวงเวลา กองทุนฯ กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการเพิ่มทุนเพื่อให้คณะกรรมการกองทุนฯ กลั่นกรองและพิจารณาการเพิ่มทุนในวง ถัดไป ทำให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่อยู่ ระหว่างการขอเงินเพิ่มทุนจากกองทุนฯ อาจไม่สามารถดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด ที่กำหนดได้ อย่างไรก็ตาม การลงทุนของกองทุนฯ สอดคล้องกับความต้องการเงินของสถาบัน

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		ก่อน	หลัง	
				การเงินเฉพาะกิจ และได้รับผลตอบแทนสูงสุด เนื่องจากกองทุนฯ ปฏิบัติตามแผนการลงทุน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ที่แบ่งการลงทุนเป็น ๒ กอง ประกอบด้วย ๑. การลงทุนเพื่อรักษาสภาพคล่อง และ ๒. การลงทุนเพื่อประโยชน์ตอบแทน
๔. การติดตามและประเมินผลการใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) กองทุนฯ ขาดการติดตามความคืบหน้าการดำเนินโครงการที่ใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ เพื่อการเพิ่มทุนและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ๒) การเพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจและการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	R = ๔ (ปานกลาง)	R = ๔ (ปานกลาง)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - กองทุนฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้รับรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการเพิ่มทุน ธอท. ล่าช้า เนื่องจากมีการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ COMD - ๑๙ อย่างไรก็ดี ปัจจุบันกองทุนฯ ได้รับรายงานผลการดำเนินงานของ ธอท. เรียบร้อยแล้ว
๕. การบริหารจัดการของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๑) เกิดปัญหาในการตีความหรือการดำเนินการตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์บางเรื่องไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๒ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๖. การกำกับดูแลการตรวจสอบภายในของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านตรวจสอบ)	๑) การปฏิบัติงานตรวจสอบไม่บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบที่กำหนด ๒) การตรวจสอบไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๗. การอนุมัติเบิกจ่ายเงินของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านบัญชี)	๑) การอนุมัติการเบิกจ่ายและการจ่ายเงินอาจดำเนินการได้ล่าช้าถ้าไปจะทำให้เกิดรายการโอนเงินซ้ำได้	R = ๑ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๘. การพัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๑) เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของกองทุนฯ	R = ๒ (ต่ำ)	R = ๑ (ต่ำ)	กองทุนได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - กองทุนควรจัดให้มีการอบรมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อทบทวนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของกองทุน

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ  
เปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

โอกาส (L) ผลกระทบ (I)	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
(๕) รุนแรงมาก					
(๔) รุนแรง	๐๒๐๑ ๐๓๐๒ ๐๔๐๑ ๐๔๐๒				
(๓) ปานกลาง	๐๑๐๑ ๐๑๐๒				
(๒) น้อย	๐๒๐๒ ๐๓๐๑ ๐๓๐๓ ๐๕๐๑ ๐๖๐๑ ๐๘๐๑	๐๖๐๒			
(๑) น้อยมาก	๐๖๐๑ ๐๖๐๒ ๐๗๐๑ ๐๘๐๑				

หมายเหตุ  = ต่ำ (คะแนน ๑ - ๓)  = ปานกลาง (คะแนน ๔ - ๙)

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



## ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑  
แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยงกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประจำปีงบประมาณ ....  
ของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ปี ๒๕๖๒		ระดับความเสี่ยง ปี ๒๕๖๓		ฐานข้อมูลในอดีต/แนวทางประกอบการพิจารณา
		โอกาส (L)	ความรุนแรง (I)	โอกาส (L)	ความรุนแรง (I)	
๑. การรับเงินนำส่งเข้า กองทุนฯ	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินไม่ตรงตาม กำหนดเวลา (ตัวอย่าง)	L๔ = ๑	I๓ = ๓	L๔ = ๑	I๓ = ๓	ฐานข้อมูลในอดีต : ... แนวทาง : ...
	๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง (ตัวอย่าง)	L๔ = ๒	I๓ = ๓	L๔ = ๑	I๓ = ๓	ฐานข้อมูลในอดีต : ... แนวทาง : ...

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ประจำปีงบประมาณ .....  
 ภายใต้คณะกรรมการ.....

(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 (ตัวอย่าง)	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					

## วิธีการรอกข้อมูลในตารางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

๑. **ประเด็นยุทธศาสตร์ :** ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
  - (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - (๒) พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแรง
  - (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี
  - (๔) พัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
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
  - รับผิดชอบ
  - โปร่งใส
  - มีส่วนร่วม
  - กระจายอำนาจ
  - นิติธรรม
  - เสมอภาค
  - มุ่งเน้นฉันทามติ
๗. **ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) :** ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น  $L = ๒$  หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
๘. **ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (I) :** ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น  $I = ๕$  หมายความว่ามีความเสียหายสูงมาก
๙. **ระบุระดับความเสี่ยง (R) :** นำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ



## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาระบบ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ : ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- (๑) บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - (๒) พัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มั่นคงแข็งแรง
  - (๓) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- โดยใช้เทคโนโลยี
- (๔) พัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
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    - รับผิดชอบ    - 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. ผลกระทบ : ผลกระทบที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและประเภทของความเสี่ยงตาม ๖ และ ๗
๑๐. กลยุทธ์ : ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง
- หลีกเสี่ยง    - ควบคุม    - ยอมรับ    - ถ่ายโอน
๑๑. การควบคุม : ระบุกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยหากเป็นความเสี่ยงสูงมาก – สูง จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบรายงานที่ ๕ ด้วย
๑๒. การประเมินความเสี่ยง : ในการพิจารณาและระบุข้อมูล ให้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้
- ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เช่น  $L๕ = ๒$  หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
  - ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น  $I๑ = ๕$  หมายความว่ามีความเสียหายสูงมาก
  - ระบุระดับความเสี่ยง โดยนำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ
  - ระบุลำดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด



การวิเคราะห์ Cost – Benefit ของแนวทางจัดการความเสี่ยง  
 งบประมาณ .....

ประเด็นความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
๑. การรับเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ (ตัวอย่าง)	๑) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินไม่ตรงตามกำหนดเวลา ๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง (ตัวอย่าง)	ยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้	-	-	ควบคุม
		ควบคุม	๑. แจ้งเตือนสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เมื่อใกล้ถึงกำหนดส่งแบบรายงานหรือนำส่งเงิน ๒. กำชับเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ มีการติดตามการนำส่งแบบรายงานและการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ เป็นประจำ และสอบถามยอดเงินนำส่งของสถาบันการเงินเฉพาะกิจกับแบบรายงานต่าง ๆ และฐานข้อมูลของ สศค.	ไม่ใช้งบประมาณ	กองทุนฯ ได้รับเงินนำส่งครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลา	
		ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	-	-	
		หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
๒. ....		ยอมรับ				
		ควบคุม				
		ถ่ายโอน				
		หลีกเลี่ยง				

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

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

## วิธีการกรอกข้อมูลการวิเคราะห์ Cost – Benefit ของแนวทางจัดการความเสี่ยง

๑. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุประเด็นความเสี่ยงของโครงการ
๒. วิธีการจัดการความเสี่ยง : ระบุวิธีการที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง
  - หลีกเลี่ยง
  - ควบคุม
  - ยอมรับ
  - ถ่ายโอน
๓. รายละเอียดการจัดการ : ระบุรายละเอียด/ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงตาม ๒
๔. ต้นทุน : ระบุงบประมาณที่เกิดขึ้นจากประเด็นความเสี่ยง
๕. ผลประโยชน์ : ระบุผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อมีการดำเนินการตาม ๒ และ ๓
๖. ทางเลือกที่เหมาะสม : ระบุทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเมื่อมีการดำเนินการแล้วตาม ๒, ๓, ๔ และ ๕

แผน / ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ.....

ปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตาม แนวทางจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง		คิด เป็น ร้อยละ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ....											กำหนด แล้วเสร็จ	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 : ระบุกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับปานกลางหรือต่ำ)
๓. เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน
๔. คิดเป็นร้อยละ : ระบุตัวเลข/เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม ๓
๕. เดือน/ปี : ระบุช่วงเวลาที่ จะดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตาม ๒
๖. กำหนดแล้วเสร็จ : ระบุวันที่คาดว่าจะการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
๗. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ระบุชื่อ-สกุลเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ : ระบุชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

## รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

แผนงาน / โครงการ .....

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										<u>ผลการดำเนินการ</u>          <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u>

## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### ๑. การประเมินความเสี่ยง : ระบุโอกาส/ผลกระทบ/ ระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงาน

เป็นการพิจารณาลักษณะของความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และเกิดเมื่อใด ซึ่งลักษณะของความเสี่ยงจะเป็นเสมือนตัวชี้วัดของการวางแผนลดความเสี่ยงว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป เช่น

A) ติดตามต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใดเกิดขึ้น

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

ภาคผนวก ๒

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ตุลาคม ๒๕๖๒ - กันยายน ๒๕๖๓)  
 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)	<p><u>ผลการดำเนินการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กองทุนฯ มีระบบการแจ้งเตือนสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง ๔ แห่งผ่านทาง e-mail และ website ของกองทุนฯ เมื่อใกล้ถึงกำหนดส่งแบบรายงานหรือนำส่งเงิน ปีละ ๒ ครั้ง</li> <li>- จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) กองทุนฯ จึงปรับลดอัตราเงินนำส่งลงกึ่งหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจ นำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้องได้ เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ จึงได้ประสานแจ้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและกำกับเกี่ยวกับการนำส่งเงินเข้ากองทุนฯ รวมทั้งมีการสอบถามยอดเงินนำส่งของสถาบันการเงินเฉพาะกิจอย่างรัดกุม ส่งผลให้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ สถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง ๔ แห่ง นำส่งเงินเข้ากองทุนฯ ถูกต้อง ครบถ้วน</li> </ul> <p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรติดตามการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลในการคำนวณเงินนำส่งในแบบรายงานแสดงการคำนวณยอดเงินที่ได้รับจากประชาชนทุกสิ้นวัน (แบบรายงานที่ ๑) และแบบรายงานแสดงการคำนวณเงินนำส่งกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ</li> </ul>
	๒) สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำส่ง เงินเข้ากองทุนฯ ไม่ถูกต้อง	L๔ = ๑	I๓ = ๓	R = ๓ (ต่ำ)	✓		L๔ = ๑	I๓ = ๓	R = ๓ (ต่ำ)	



แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										(แบบรายงานที่ ๒) เพื่อลดความผิดพลาดในการคำนวณเงินนำส่ง (human error)
๒. การจัดสรรเงินของกองทุนฯ เพื่อการเพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจและการสนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ  (อนุกรรมการบริหาร) (อนุกรรมการด้านลงทุน)	๑) กระบวนการในการจัดสรรเงินเพิ่มทุนให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจและการสนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา	L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	✓		L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	<b>ผลการดำเนินการ</b> - กองทุนฯ มีการติดตามฐานะทางการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจทุกแห่งอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งได้จัดทำรายงานวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและความเพียงพอของเงินกองทุนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจเพื่อประเมินความต้องการใช้เงินเพิ่มทุนในอนาคต รวมทั้งได้ประสานสมาคมสถาบันการเงินของรัฐเพื่อแจ้งให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจทราบเกี่ยวกับการเสนอขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ เพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ส่งผลให้กองทุนฯ มีข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรเงินอย่างเพียงพอและดำเนินกระบวนการจัดสรรเงินได้ตามกำหนดเวลา - คณะอนุกรรมการด้านลงทุนมีการบริหารสภาพคล่องของกองทุนฯ ให้มีเงินครบกำหนดจำนวน ๕,๐๐๐ ล้านบาท ทุก ๓ เดือน - ผลกระทบ COVID-๑๙ ไม่กระทบต่อสภาพคล่องกองทุนฯ เนื่องจากมีการประมาณการความเพียงพอของเงินกองทุน รวมทั้งได้นำมาประกอบการพิจารณาปรับลดอัตราเงินนำส่งด้วยแล้ว - แม้ว่ากองทุนฯ จะดำเนินการเพิ่มทุนตามพระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๒๐ ซึ่งอนุญาตให้กองทุนฯ กำหนด
	๒) กองทุนฯ มีสภาพคล่องไม่สอดคล้องกับการจัดสรรเงินเพื่อการเพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจและการสนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	L๔ = ๑	l๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	✓		L๔ = ๑	l๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										<p>การเพิ่มทุนเป็นงวดเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจและสภาพคล่องของกองทุนฯ ในทางปฏิบัติ ในกรณีที่มีการเพิ่มทุนเป็นงวดเวลา กองทุนฯ กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเพิ่มทุนเพื่อให้คณะกรรมการกองทุนฯ กลับกลองและพิจารณาการเพิ่มทุนในงวดถัดไป ทำให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่อยู่ระหว่างการขอเงินเพิ่มทุนจากกองทุนฯ อาจไม่สามารถดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดได้ กองทุนฯ จึงไม่สามารถทำการเพิ่มทุนตามแผนที่กำหนด ส่งผลให้การกำหนดกรอบระยะเวลาและจำนวนเงินลงทุนเป็นไปได้ยาก</p> <p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <p>- กองทุนฯ ควรมีการเตรียมสภาพคล่องเพื่อรองรับการให้ความช่วยเหลือสถาบันการเงินเฉพาะกิจในทุกสถานการณ์ ดังนั้น หากสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการเสนอขอปรับลดอัตราเงินนำส่งเข้ากองทุนฯ อาจต้องพิจารณาถึงความเพียงพอของเงินกองทุนฯ หากเกิดสภาวะวิกฤติในอนาคตด้วย</p>
<p>๓. การลงทุนตามนโยบายการลงทุนและกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการลงทุนประจำปี (อนุกรรมการด้านลงทุน)</p>	<p>๑) การลงทุนไม่ได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๒) กองทุนฯ เกิดความเสียหายจากนำเงินลงทุนของกองทุนฯ ไปหาประโยชน์</p>	<p>L๒ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p>	<p>l๖ = ๒</p> <p>l๓ = ๔</p>	<p>R = ๒ (ต่ำ)</p> <p>R = ๔ (ปานกลาง)</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>		<p>L๒ = ๑</p> <p>L๔ = ๑</p>	<p>l๖ = ๒</p> <p>l๓ = ๔</p>	<p>R = ๒ (ต่ำ)</p> <p>R = ๔ (ปานกลาง)</p>	<p><u>ผลการดำเนินการ</u></p> <p>- เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ติดตามฐานะการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจและข้อมูลข่าวสารในการจัดสรรเงินจากกองทุนฯ ให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจ</p>

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
	๓) การกำหนดวงเงินและระยะเวลาการลงทุนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด	L๔ = ๑	I๖ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	✓		L๔ = ๑	I๖ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	<p>- กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน</p> <p>- มีการกำหนดให้กระจายความเสี่ยงในการฝากเงินโดยกำหนดเพดานการฝากเงินในแต่ละสถาบันการเงินเฉพาะกิจ</p> <p>- เจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ ตรวจสอบวิธีการนำเงินกองทุนฯ ไปลงทุนให้ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ และทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของกองทุนฯ เป็นการภายใน</p> <p><u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u></p> <p>- แม้ว่ากองทุนฯ จะดำเนินการเพิ่มทุนตามพระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๒๐ ซึ่งอนุญาตให้กองทุนฯ กำหนดการเพิ่มทุนเป็นงวดเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจและสภาพคล่องของกองทุนฯ ในทางปฏิบัติในกรณีที่มีการเพิ่มทุนเป็นงวดเวลา กองทุนฯ กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเพิ่มทุนเพื่อให้คณะกรรมการกองทุนฯ กลับกลองและพิจารณาการเพิ่มทุนในงวดถัดไป ทำให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่อยู่ระหว่างการขอเงินเพิ่มทุนจากกองทุนฯ อาจไม่สามารถดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดได้ อย่างไรก็ตาม การลงทุนของกองทุนฯ สอดคล้องกับความต้องการเงินของสถาบัน</p>

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										การเงินเฉพาะกิจ และได้รับผลตอบแทนสูงสุดเนื่องจากกองทุนฯ ปฏิบัติตามแผนการลงทุนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ที่แบ่งการลงทุนเป็น ๒ กอง ประกอบด้วย ๑. การลงทุนเพื่อรักษาสภาพคล่อง และ ๒. การลงทุนเพื่อประโยชน์ตอบแทน
๔. การติดตามและประเมินผลการใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ (อนุกรรมการบริหาร)	๑) กองทุนฯ ขาดการติดตามความคืบหน้าการดำเนินโครงการที่ใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ เพื่อการเพิ่มทุนและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	✓		L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	<b>ผลการดำเนินการ</b> - กองทุนฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการเพิ่มทุน/สนับสนุนโครงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ อย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือนและรายไตรมาสตามที่คณะกรรมการกองทุนฯ กำหนด - กองทุนฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการเพิ่มทุนและการสนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจเพื่อให้การใช้เงินของกองทุนฯ เป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม หากสถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด กองทุนฯ สามารถจัดสรรเงินได้ตามกำหนดระยะเวลา อย่างไรก็ดีในปี ๒๕๖๓ เกิดสถานการณ์ COVID – ๑๙ ส่งผลให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน จึงได้ดำเนินการปรับแผนและตัวชี้วัดการประเมินผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว <b>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</b> - กองทุนฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้รับรายงานผล
	๒) การเพิ่มทุนให้แก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจและการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยใช้เงินสนับสนุนจากกองทุนฯ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	✓		L๔ = ๑	l๖ = ๔	R = ๔ (ปานกลาง)	

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการเพิ่มทุน ธอท. ล่าช้า เนื่องจากมีการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ COVID-19 อย่างไรก็ดี ปัจจุบันกองทุนฯ ได้รับรายงานผลการดำเนินงานของ ธอท. เรียบร้อยแล้ว
๕. การบริหารจัดการของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านกฎหมาย)	๑) เกิดปัญหาในการตีความหรือการดำเนินการตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์บางเรื่องไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ	L๑ = ๑	I๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	✓		L๑ = ๑	I๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> - คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายได้จัดการประชุมเพื่อพิจารณาข้อขัดข้องทางกฎหมายในการดำเนินงานของการกองทุน <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๖. การกำกับดูแลการตรวจสอบภายในของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านตรวจสอบ)	๑) การปฏิบัติงานตรวจสอบไม่บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบที่กำหนด ๒) การตรวจสอบไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	L๓ = ๑	I๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)		✓	L๓ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินงาน</u> - มีการจัดทำ KM การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาความรู้ด้วยตนเอง มีการสอนงานและฝึกปฏิบัติแบบ On-the-job-training มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้รวบรวมข้อมูลการให้คำปรึกษาเป็นปัจจุบันเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ของผู้ตรวจสอบภายในใช้ในการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ - หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำรายการขอเอกสารจากหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุระยะเวลาที่ต้องการใช้ในการตรวจสอบล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ สัปดาห์ เริ่มตั้งแต่ ไตรมาสที่ ๔/๒๕๖๓ ทำให้ได้รับเอกสารการตรวจสอบครบถ้วนตามขอบเขตการตรวจสอบ

แผนงาน / โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินงาน/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										ที่กำหนด ส่งผลให้ตรวจสอบได้ครอบคลุม ทุกประเด็นที่กำหนดตามแผนการตรวจสอบ <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๗. การอนุมัติเบิกจ่ายเงิน ของกองทุนฯ (อนุกรรมการด้านบัญชี)	๑) การอนุมัติการเบิกจ่ายและ การจ่ายเงินอาจดำเนินการได้ ล่าช้าเกินไปจะทำให้เกิดรายการ โอนเงินเข้าได้	L๕ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	✓		L๕ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> กองทุนฯ สามารถอนุมัติเบิกจ่ายเงินได้ทันการณ์ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมในด้านการ ปฏิบัติงานนอกและในสถานที่ มีการซักซ้อม กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความราบรื่น ประกอบกับยังไม่มีแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19) รอบที่ ๒ ดังนั้น จึงไม่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ ดังกล่าว และสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่ กำหนดไว้ <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> -
๘. การพัฒนาบุคลากรของ กองทุนเพื่อรองรับการ ดำเนินงานตามภารกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ (อนุกรรมการ ด้านกฎหมาย)	๑) เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ขาด ความรู้ความเข้าใจ ในกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของกองทุนฯ	L๑ = ๑	I๓ = ๒	R = ๒ (ต่ำ)		✓	L๑ = ๑	I๓ = ๑	R = ๑ (ต่ำ)	<u>ผลการดำเนินการ</u> - ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการด้าน กฎหมายในคณะกรรมการกองทุนพัฒนาระบบ สถาบันการเงินเฉพาะกิจได้จัดอบรมกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนให้แก่ เจ้าหน้าที่ของกองทุนแล้ว <u>ปัญหา / ข้อเสนอแนะ</u> - กองทุนควรจัดให้มีการอบรมกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อทบทวนความรู้ ให้กับเจ้าหน้าที่ของกองทุน

