

คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ประจำปีบัญชี 2569



คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กรควบคู่กับการวิเคราะห์เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม จึงต้องมีการกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เป็นระบบ เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย รักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ และทำให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบควบคุมภายในได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การนำแนวทางในคู่มือฉบับนี้ไปปฏิบัติจะช่วยลดปัจจัยเสี่ยงและมูลเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม และเสริมประสิทธิภาพในการประเมิน ควบคุม และตรวจสอบความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางในคู่มือฉบับนี้อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศให้มีมาตรฐานและความโปร่งใสมยิ่งขึ้น

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
พฤศจิกายน ๒๕๖๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ ประวัติความเป็นมา	๑
๑.๓ วิสัยทัศน์	๒
๑.๔ พันธกิจ	๒
๑.๕ เป้าประสงค์	๒
๑.๖ เป้าหมายหลัก	๓
๑.๗ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๓
๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกองทุนฯ กับแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔
บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๖
๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
๒.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๘
๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๙
๒.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๙
๒.๗ นิยามและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	๑๐
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๑๓
๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO	๑๔
๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร	๑๔
๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๔
๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	๑๕
๓.๒.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)	๑๗
๓.๒.๕ การประเมินความเสี่ยง	๑๘
๓.๒.๖ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Risk Response)	๒๒
๓.๒.๗ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๒๗
๓.๒.๘ สารสนเทศและการสื่อสาร	๒๗
๓.๒.๙ การติดตามและประเมินผล	๒๘
บทที่ ๔ กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙	๒๙

ภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก ก ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๔
ก - ๑. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :	
เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร	๓๕
ก - ๒. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :	
การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	๓๖
ก - ๓. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	๓๗
ก - ๔. แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง	๓๘
ก - ๕. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี	๓๙
ก - ๖. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	๔๐
ก - ๗. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง	๔๑
ก - ๘. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง	๔๒
ก - ๙. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๔๓
ก - ๑๐. แบบ ปค.๔	๔๔
ก - ๑๑. แบบ ปค.๕	๔๕
ก - ๑๒. แบบ ปค.๖	๔๖
ภาคผนวก ข ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙	๔๗
ภาคผนวก ค นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	๕๐

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยลดการสูญเสียและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งนี้ องค์กรทุกแห่งย่อมเผชิญความเสี่ยงซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอนอันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และต้องพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงอย่างเหมาะสมควบคู่กันไปด้วย

นอกจากนี้ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้เหมาะสม ขณะเดียวกัน แนวทางการพัฒนาระบบราชการยังได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ดังนั้น สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ นำมาซึ่งการลดสาเหตุแห่งความเสี่ยงแต่ละประเภท และทำให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๑.๒ ประวัติความเป็นมา

➢ **การจัดตั้ง:** กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศจัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๓ แห่งพระราชบัญญัติการส่งออกป็นอกและการนำเข้าในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. ๒๕๒๒ และอาศัยอำนาจตามมาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์โดยการอนุมัติของ ครม. มีอำนาจเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมพิเศษการส่งออกหรือนำเข้าได้ แหล่งรายได้ของกองทุนฯ ประกอบด้วย

๑) ค่าธรรมเนียมพิเศษตาม มาตรา ๖

๒) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ได้รับจากรัฐบาลหรือจากแหล่งต่างๆ ภายในประเทศ หรือต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ หรือบุคคลอื่น

๓) ดอกผลของเงินกองทุนฯ

➢ **ทุนเริ่มแรก:** ได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษการนำเข้า ร้อยละ ๐.๕ ตามมาตรา ๖ ของ พ.ร.บ. การส่งออกป็นอกและการนำเข้า พ.ศ. ๒๕๒๒ รวม ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ จัดเก็บปี ๒๕๒๕ จำนวน ๓๐๐ ล้านบาท (ปัจจุบันไม่มีการจัดเก็บ)

ครั้งที่ ๒ จัดเก็บปี ๒๕๓๓ – ๒๕๓๔ จำนวน ๒,๐๐๐ ล้านบาท (ปัจจุบันไม่มีการจัดเก็บ)

➢ **รายได้หลักในปัจจุบัน:** ค่าธรรมเนียมพิเศษส่งออกข้าวไปสหภาพยุโรป ปีละประมาณ ๓๐ ล้านบาท ซึ่งมติ ครม. ให้ใช้ได้เฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาข้าวเท่านั้น

➢ **การส่งคืนเงินเป็นรายได้แผ่นดิน**

๑) ครม. มีมติเมื่อวันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๕๘ ให้ทุนหมุนเวียนที่มีสภาพคล่องส่วนเกินความจำเป็น นำส่งคืนเงินเป็นรายได้แผ่นดิน โดยกองทุนฯ ต้องนำส่ง

ครั้งที่ ๑ จำนวน ๒,๓๒๔,๙๕๐,๐๐๐ บาท เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๙

ครั้งที่ ๒ จำนวน ๘๓ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๐

๒) นำส่งตามข้อเสนอแนะของ สตง. จำนวน ๖๖๖,๒๔๐,๒๔๒.๔๐ บาท ซึ่งเป็นรายได้จากเอกชน (รายได้จากการสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบนำเงินดังกล่าวมาส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

๑.๓ วิสัยทัศน์: เป็นกองทุนที่มีสภาพคล่องและมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยให้ทันกับสถานการณ์ในตลาดโลกในปัจจุบัน

๑.๔ พันธกิจ:

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการค้าระหว่างประเทศของไทยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรของกองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทยในการแข่งขันในเวทีโลก

๒. พัฒนาระบบการทำงานและศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สนับสนุนการทำงานเชิงรุก และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจระหว่างประเทศได้อย่างทันท่วงที

๓. เพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบริหารจัดการกองทุนฯ ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น โดยทบทวนกฎหมายข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับภารกิจและแนวทางการบริหารกองทุนยุคใหม่ เพื่อรองรับการดำเนินงานระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. สร้างเสถียรภาพทางการเงินของกองทุนผ่านการติดตามและผลักดันการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดเก็บรายได้ และเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอสำหรับภารกิจการค้าระหว่างประเทศในระยะยาว

๑.๕ เป้าประสงค์

๑. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินกองทุนฯ เพื่อสนับสนุนโครงการด้านการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจของรัฐและพลวัตของเศรษฐกิจโลก

๒. พัฒนาขีดความสามารถภายในของกองทุนฯ ทั้งด้านระบบงานและบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓. เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการกองทุนฯ ผ่านการทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านงบประมาณและการดำเนินงานในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เสริมสร้างความพร้อมของกองทุนฯ ในการรับมือกับข้อจำกัดด้านกฎหมายและงบประมาณ โดยการติดตามและสนับสนุนการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้และสร้างสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินภารกิจหลัก

๑.๖ เป้าหมายหลัก:

๑. กองทุนฯ มีความสามารถในการบริหารเงินกองทุนให้แก่โครงการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและบริบทเศรษฐกิจโลก ด้วยระบบงานและบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

๒. กองทุนฯ มีกรอบกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และมีสภาพคล่องทางการเงินที่พร้อมสำหรับการสนับสนุนภารกิจของกองทุนฯ ในทุกมิติ

๑.๗ แผนปฏิบัติการกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๑ ประกอบด้วย ๒ กรอบยุทธศาสตร์ ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ ๑** เสริมสร้างขีดความสามารถเชิงรุกของกองทุนฯ ในการสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและพลวัตเศรษฐกิจโลก

วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของกองทุนฯ ในการสนับสนุนภารกิจด้านการค้าระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถตอบสนองต่อแนวโน้มนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ได้อย่างทันทั่วถึง

เป้าหมายหลัก : กองทุนฯ มีความสามารถในการบริหารเงินกองทุนให้แก่โครงการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและบริบทเศรษฐกิจโลก ด้วยระบบงานและบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์การดำเนินงาน :

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การบริหารเงินกองทุนเพื่อการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อนโยบายเศรษฐกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรเงินกองทุนฯ นำไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การยกระดับการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การเสริมและพัฒนาทักษะบุคลากรกองทุนฯ ให้สามารถทำงานเชิงรุกและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๑.๕ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกองทุนฯ

- **ยุทธศาสตร์ที่ ๒** เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินของกองทุนฯ ผ่านการปรับปรุงกรอบกฎหมายและกลไกการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ : ปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการกองทุนให้มีความคล่องตัว และสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงิน เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมายหลัก : กองทุนฯ มีกรอบกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และมีสภาพคล่องทางการเงินที่พร้อมสำหรับการสนับสนุนภารกิจของกองทุนฯ ในทุกมิติ

กลยุทธ์การดำเนินงาน :

- กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การทบทวนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การปรับปรุงกระบวนการทำงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานของทุนหมุนเวียน
- กลยุทธ์ที่ ๒.๓ การติดตาม/ประเมินผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๔ การเร่งรัดการแก้ไขกฎหมาย เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้และเกิดสภาพคล่องมากขึ้น

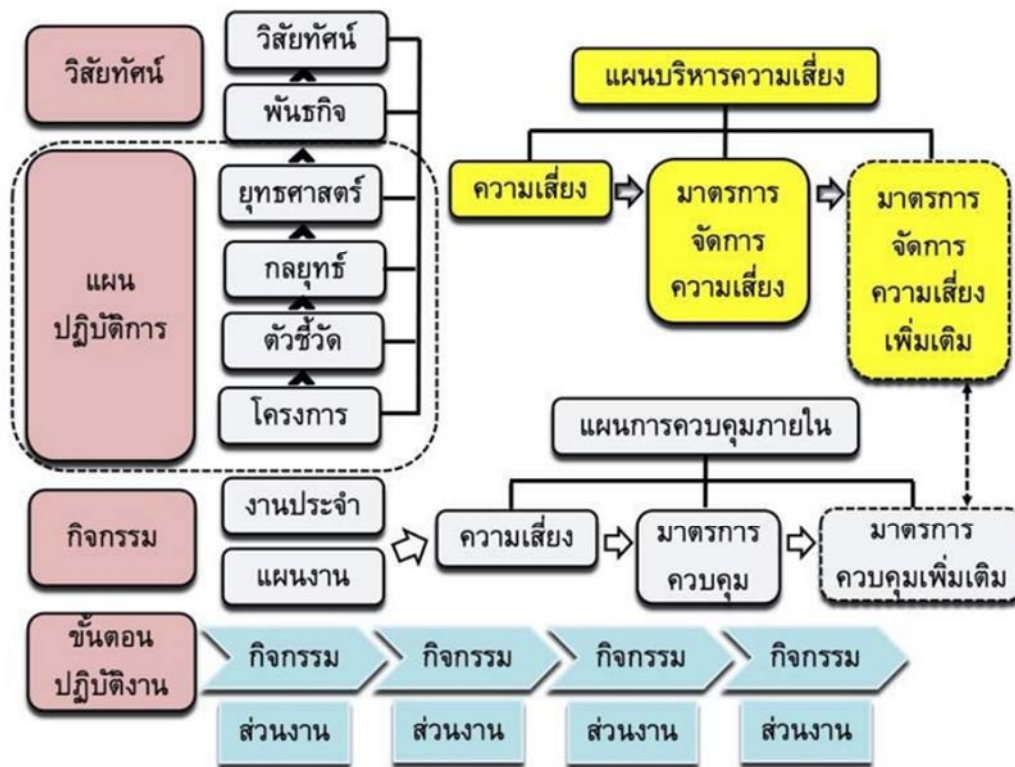
๑.๘ ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกองทุนฯ กับแผนการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๑ มุ่งเน้นการบูรณาการแผนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนปฏิบัติการของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนฯ จะสามารถบรรลุพันธกิจในการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย โดยมีความเชื่อมโยงใน ๒ มิติหลัก ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนขีดความสามารถเชิงรุก (Strategic & Operational Alignment) สอดรับกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการสนับสนุนการค้า แผนการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนในการกำกับดูแลการบริหารเงินกองทุนฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการจัดการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับพลวัตเศรษฐกิจโลก และจัดการ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) โดยเฉพาะในประเด็นกระบวนการส่งเสริมหน่วยงานผู้รับจัดสรรเงินและการพัฒนาบุคลากร เพื่อลดข้อผิดพลาด ความล่าช้า และปิดช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) อันจะส่งผลให้กองทุนฯ สามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกได้อย่างทันทั่วทั้งที่ตามเป้าหมายที่กำหนด

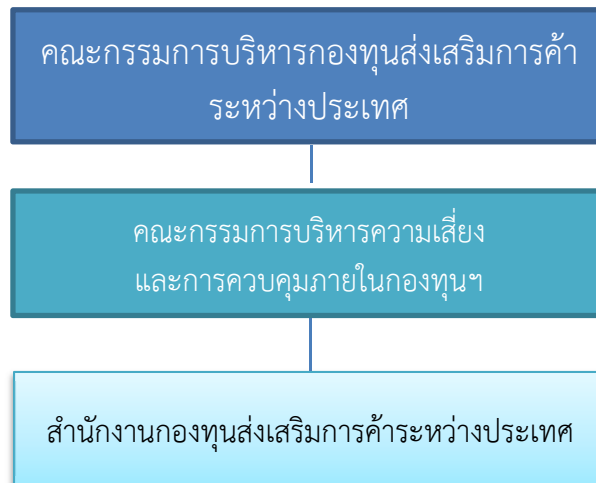
๒. การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืน (Financial & Compliance Alignment) สอดรับกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มเสถียรภาพทางการเงินและปรับปรุงกรอบกฎหมาย แผนการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนความมั่นคง (Stability Driver) โดยมุ่งเน้นการจัดการ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) สำคัญอยู่ที่การผลักดันมาตรการเร่งรัดแก้ไขกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดหารายได้ และการบริหารสภาพคล่อง การดำเนินการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักประกันว่ากองทุนฯ จะมีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็งและพร้อมต่อการดำเนินภารกิจของกองทุนฯ ในทุกมิติ และมีกระบวนการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานการบริหารจัดการทุนหมุนเวียนอย่างเคร่งครัด

โดยสรุป การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการเข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศสามารถระบุ ประเมิน และจัดการกับอุปสรรคที่อาจขัดขวางความสำเร็จของยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน



บทที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ



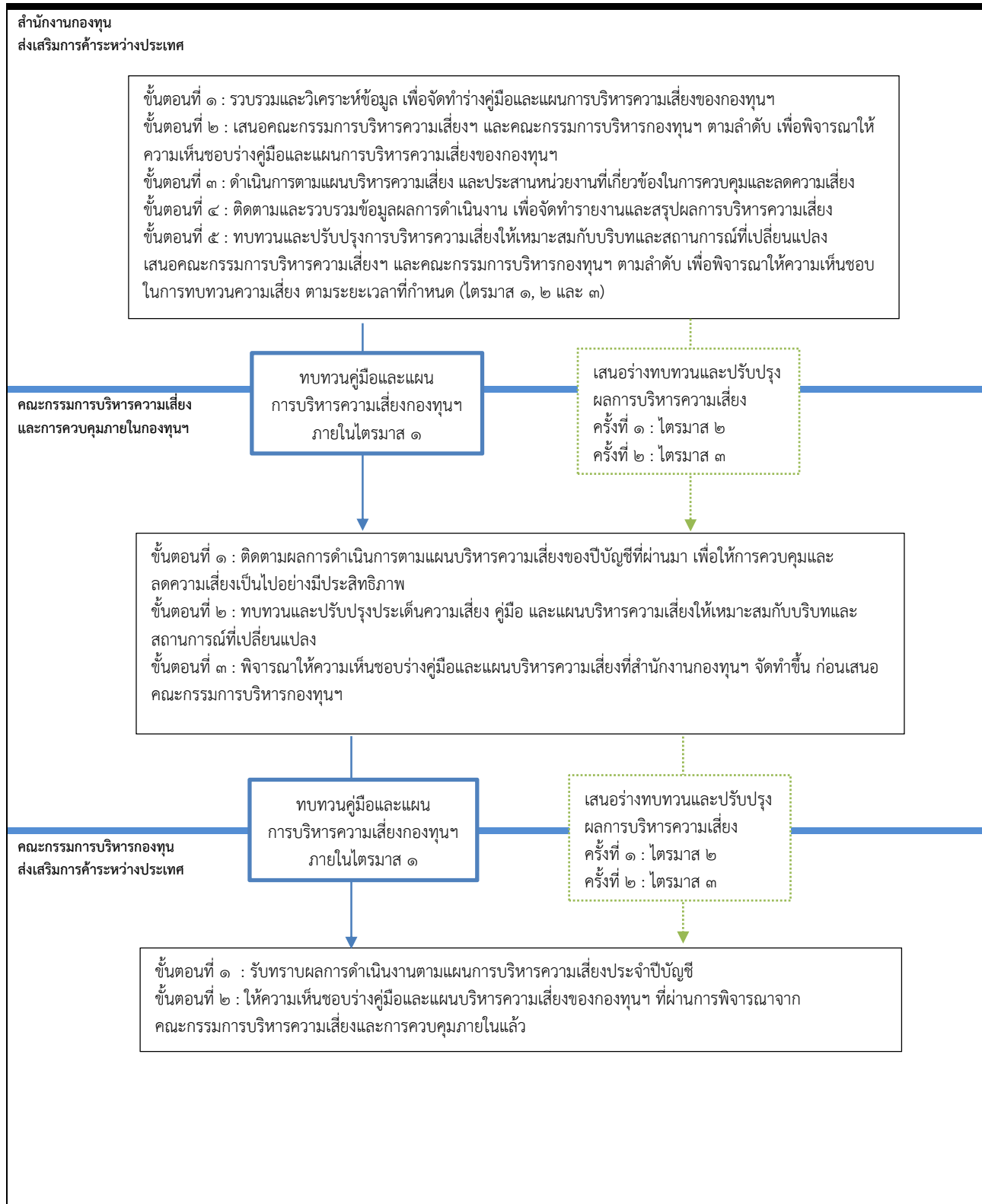
๑) **คณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ** ทำหน้าที่ พิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงติดตามแผนการบริหารความเสี่ยงและทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

๒) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ** อำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนฯ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะนำมาทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ
- (๓) พิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- (๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล รวมถึงทบทวนผล และวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติ
- (๕) รายงานความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนฯและผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายไตรมาส หรือตามความเหมาะสม
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

๓) **สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ** ทำหน้าที่ ร่างประเด็นความเสี่ยง จัดทำร่างคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามแผน รายงานผล รวมถึงทบทวนผล เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนฯ พิจารณา

๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง



๒.๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน อันจะช่วยให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงมีความเป็นเอกภาพ โปร่งใส และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักการและกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

๒) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายการดำเนินงานของกองทุนฯ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนการบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ให้มีการติดตามปัจจัยเสี่ยง การทบทวนสถานะความเสี่ยง และการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยและรองรับการตัดสินใจเชิงบริหาร

๔) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความถูกต้อง รวดเร็ว และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

๕) ให้ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สร้างความเข้าใจและจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามนโยบายบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง

๒.๔ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศบรรลุตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยการบริหารความเสี่ยงจะช่วยสนับสนุนให้การตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินงานในทุกระดับเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมาย และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

๒) เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดการปัจจัยเสี่ยงในทุกมิติขององค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ระดับความรุนแรง และเลือกมาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมหรือบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันเป็นการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต

๓) เพื่อจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยกำหนดกรอบ แนวทาง และมาตรการควบคุมที่ชัดเจนรองรับการดำเนินงานของบุคลากร ส่งเสริมการกำกับดูแลตนเอง เพิ่มความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเอื้อต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ภารกิจของกองทุนฯ

๔) เพื่อให้มีระบบติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงสถานการณ์ใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้กองทุนฯ สามารถปรับตัวได้ทันสถานการณ์และลดโอกาสหรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นด้านการบริหารความเสี่ยง สามารถนำหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน กำกับ และดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของกองทุนฯ จนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม รวมทั้งสามารถกำหนดมาตรการควบคุมและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะช่วยรักษาเสถียรภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกระดับ

๓) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงถูกบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน โดยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการกำกับดูแล การตัดสินใจ และการดำเนินงานประจำวัน

๔) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยใช้ข้อมูลด้านความเสี่ยงมาประกอบการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการกำกับดูแลความเสี่ยงในทุกระดับ โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อด้านความเสี่ยงให้ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๒.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) ช่วยเสริมสร้างโอกาสและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ทำให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลด้านความเสี่ยงมาประกอบการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยให้กองทุนฯ สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายตามทิศทางที่กำหนดได้อย่างเป็นระบบ

๒) ช่วยระบุและรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น พร้อมลดความสูญเสียที่อาจเกิดในอนาคต การบริหารความเสี่ยงช่วยสร้างความตระหนักรู้ต่อปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและที่ยังไม่เกิดขึ้น พร้อมสนับสนุนการกำหนดมาตรการป้องกัน แก้ไข และลดผลกระทบ เพื่อคุ้มครองการดำเนินงานและทรัพยากรของกองทุนฯ

๓) ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล การวิเคราะห์ความเสี่ยงช่วยสะท้อนจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาดในกระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงระบบงาน กลไกควบคุม และวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนการบริหารและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ช่วยสร้างฐานข้อมูลความรู้และภาพรวมความเสี่ยงขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นระบบข้อมูลความเสี่ยงที่จัดเก็บและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดของกองทุนฯ ได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตาม การประเมินผล และการรายงานเป็นไปอย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับกฎระเบียบ

๕) ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และส่งเสริมให้กองทุนฯ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคง การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงลึกในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ลดอุปสรรคหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

๒.๗ นิยามและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

๑) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk) เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

(๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

(๒) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

(๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

(๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

๒) **ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุนหาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร ดังนี้

(๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

(๒) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

(๑) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

(๒) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(๓) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

(๔) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

๔) การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือ ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ แบ่งออกเป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลด ความเสี่ยงกระทำไม่ได้ ดังนี้

(๑) การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการ วิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ ที่จะได้รับแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(๒) การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อม ของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เกิดขึ้น

(๓) การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/ หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยง ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชย จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้าง ผู้ดำเนินการภายนอก

(๔) การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณีนี้ที่ ๒ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

๕) การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงและผลที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคุ้มค่าเป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบ ต่อองค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้ องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๓.๑ มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศยึดหลักการตามมาตรฐานสากล Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกในด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และการควบคุมภายใน โดย COSO ถูกจัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ โดย Treadway Commission ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อกำหนดแนวทางและหลักการในการป้องกันการทุจริตในการรายงานทางการเงิน พัฒนาแนวทางการควบคุมภายใน และยกระดับมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้นำกรอบแนวคิด COSO ERM มาประยุกต์ใช้ โดยคำนึงถึงลักษณะภารกิจ โครงสร้างการดำเนินงาน และกรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องของกองทุนฯ เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงสามารถรองรับภารกิจสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ และหลักธรรมาภิบาลของภาครัฐ ตลอดจนตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การนำมาตรฐาน COSO ERM มาประยุกต์ใช้ช่วยให้กองทุนฯ สามารถสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกมิติ ได้แก่ ด้านนโยบาย กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การรายงาน การควบคุมภายใน ตลอดจนการติดตามและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเพียงภารกิจของหน่วยงานเฉพาะทาง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตสามารถระบุ บ่งชี้ ป้องกัน และลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่กองทุนฯ ยอมรับได้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังรูปภาพ



๓.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลัก COSO

๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของการกำหนดทิศทาง กลไก และระดับการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ การวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวช่วยสะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์การดำเนินงานภายในองค์กรอย่างรอบด้าน และช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง และรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในยังช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงความเสี่ยงกับโครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน ทรัพยากรบุคคล และระบบควบคุมภายใน ทำให้การจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ครบคลุม และสอดคล้องกับภารกิจของกองทุนฯ

(๑) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยที่สะท้อนลักษณะพื้นฐานและวิธีการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- โครงสร้างองค์กร ซึ่งส่งผลต่อสายการบังคับบัญชา การกำกับดูแล และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ รวมถึงความชัดเจนของขั้นตอนการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน
- วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติของบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง เช่น การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความโปร่งใส และจิตสำนึกในความรับผิดชอบ
- ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และแนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ผู้บริหารกำหนดเป็นกรอบสำคัญขององค์กร

(๒) ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร แม้จะเป็นองค์ประกอบภายนอกกรอบการควบคุมโดยตรงขององค์กร แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบระบบบริหารความเสี่ยง เช่น

- สภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการส่งออก การค้า และการใช้เงินกองทุน
- สถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งอาจส่งผลต่อแนวนโยบาย ระเบียบ และความต่อเนื่องของการบริหารราชการ
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีผลต่อกระบวนการทำงานและความเสี่ยงด้านความมั่นคงสารสนเทศ
- กฎเกณฑ์และข้อกำกับดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงพาณิชย์ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่ต้องปฏิบัติตาม

๓.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการ ๓ - ๕ ปี และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์จะช่วยให้ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้

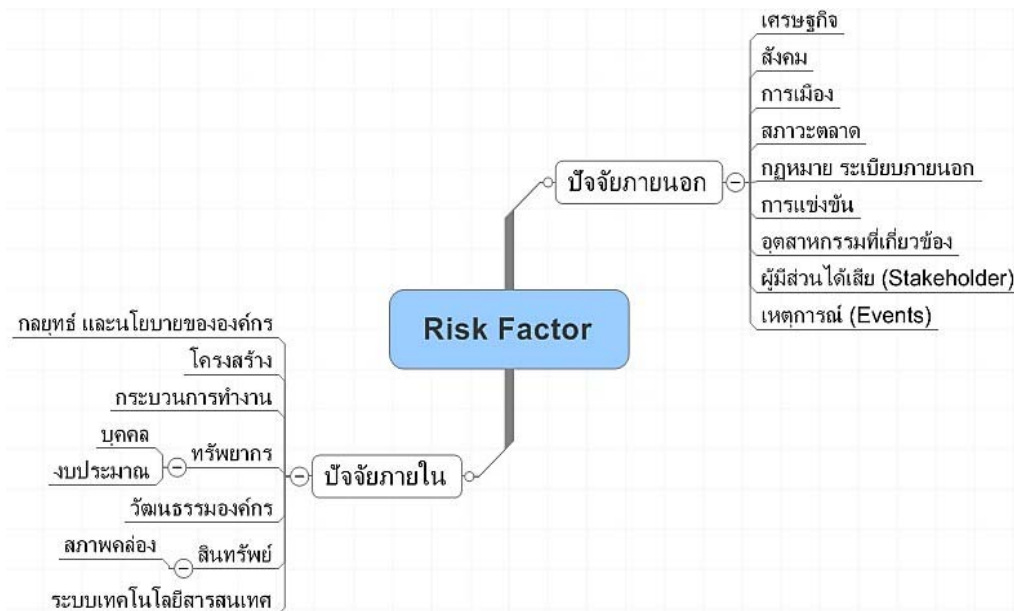
วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) คือ หลักหรือแนวคิดในการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือ KPI ที่ดี และ เป็นหลักที่ใช้สำหรับการตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ประกอบด้วย ๕ ตัวอักษร คือ Specific (S), Measurable (M), Achievable (A), Realistic (R), Timely (T)



รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง ๔ ด้าน ดังนี้

- (๑) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (๒) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)
- (๓) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (๔) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

๓.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification) เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



โดยการระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ ช่วงเวลาต่างๆ ที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ โดย ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

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

กองทุนฯ จะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบ ต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดม สมอของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรืออาจจะใช้การวิเคราะห์ กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมขององค์กร

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงองค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยง องค์กร ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

(๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากกระบวนการภายในขององค์กร เช่น การขาดการควบคุมที่ดีทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถานะกองทุนฯ ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้ไม่น้อยกว่ารายจ่ายมาก เป็นต้น

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C : Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมายรวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการผิดกฎหมาย

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เป็นการพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กองทุนฯ กำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ต้องการ (Risk Appetite) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากข้อมูลประกอบการประเมิน ซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วย ในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ (Risk Appetite) คือ ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดี จะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ จะคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลในระยะยาว

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่า องค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนด ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นี้ เป็นการกำหนดค่าในการยอมรับความเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้น โดยการ เบี่ยงเบนที่รับได้นั้น ควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ให้ผู้รับผิดชอบคำนึงถึง ความสอดคล้องกับค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการที่ตั้งขึ้นด้วย

๓.๒.๕ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก เป็นต้น โดยกองทุนฯ จะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ รายการคือ

(๑) ระดับของโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง/ความเสียหาย (Likelihood: L) หมายถึงความเป็นไปได้ที่มีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกำหนดเกณฑ์ไว้ระดับ ๑ - ๕

(๒) ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact: I) ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย จำนวนผู้ได้รับความเสียหาย ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน หรือผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร กำหนดเกณฑ์ไว้ระดับ ๑ - ๕

การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละเวลา องค์กรจึงมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี โดยตัวอย่างที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง เป็นดังนี้

ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง/ความเสียหาย (L)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ยต่อปี ต่อครั้ง)	L1	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๕ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L2	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน

ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยง (I)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	11	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	12	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อผลการสำรวจ ความพึงพอใจ	13	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ที่ได้รับความ เสียหายหรือผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ	14	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดและ ผู้อื่นบางส่วน	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นมากมาย
จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อเดือน	15	น้อยกว่า ๑ ราย ต่อเดือน	๑-๒ ราย ต่อเดือน	๓-๕ ราย ต่อเดือน	๕-๖ ราย ต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป ต่อเดือน
ความล่าช้าในการดำเนินงาน ตามมาตรฐานระยะเวลา ที่กำหนด	16	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อระดับของ วัตถุประสงค์ / เป้าหมายของ กองทุนฯ	17	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหาย ได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)			โอกาส/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/วิกฤต	(5)	M 1x5=5	H 2x5=10	H 3x5=15	E 4x5=20	E 5x5=25
	สูง	(4)	M 1x4=4	M 2x4=8	H 3x4=12	H 4x4=16	E 5x4=20
	ปานกลาง	(3)	L 1x3=3	M 2x3=6	M 3x3=9	H 4x3=12	H 5x3=15
	ต่ำ/น้อย	(2)	L 1x2=2	M 2x2=4	M 3x2=6	M 4x2=8	H 5x2=10
	ต่ำมาก/น้อยมาก	(1)	L 1x1=2	L 2x1=2	L 3x1=3	M 4x1=4	M 5x1=5

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ≤ 9

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณ ของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

$$\text{ระดับของความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดความเสียหาย (L)} \times \text{ผลกระทบ (I)}$$

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ระดับความเสี่ยง สูงมาก (Extreme : E)	๒๐ - ๒๕		ระดับคะแนนที่ ๒๐ - ๒๕ เป็นระดับที่องค์กรต้องติดตามอย่างใกล้ชิด โดยมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันทีที่มีแผนลดความเสี่ยงพร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยติดตามเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส และหากความเสี่ยงไม่ลดลงจะทำการประเมินซ้ำหรือย้ายโอนความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยง สูง (High : H)	๑๐ - ๑๙		ระดับคะแนนที่ ๑๐ - ๑๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรต้องเฝ้าระวัง และจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและให้ความสำคัญเทียบเท่าความเสี่ยงสูง
ระดับความเสี่ยง ปานกลาง (Medium : M)	๔ - ๙		ระดับคะแนนที่ ๔ - ๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยง ต่ำ (Low : L)	๑ - ๓		ระดับคะแนนที่ ๑ - ๓ เป็นระดับที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงที่องค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติม ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมในระดับหนึ่ง

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง			
			สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)
1	O11.1 การบริการให้คำแนะนำไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)		12 (L2xI5) (3x4)		
2	C4.1 พ.ร.บ. การส่งออกนอกและการนำเข้าในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. 2522 ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ข้อบังคับ หรือมติที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)			9 (L2xI7) (3x3)	

ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นการประเมินระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕ กับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Impact) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕ และนำมาพิจารณา รวมกัน คือ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ X ความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Likelihood X Impact) หากความเสี่ยงที่ประเมินมีค่าระดับความเสี่ยงมากกว่าหรือเท่ากับ ๙ ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

เมื่อดำเนินการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อให้ทราบวาระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงพอของมาตรการควบคุมภายในดังนี้

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ใช้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร เทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงานผลชัดเจน

๓.๒.๖ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Risk Response) คือ การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากนั้นพิจารณาทางเลือก โดยการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยง

อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งหรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

(๑) ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และอยู่ในภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามหรือวิธีการควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยง มักเกิดขึ้นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

(๒) มีมาตรการรองรับความเสี่ยง (Treat/Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือระดับของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ มาตรการแนะนำ (Directive) มาตรการป้องกัน (Preventive) มาตรการตรวจจับ (Detective) และมาตรการลดผลกระทบ (Reductive)

(๓) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าวดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

(๔) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ จะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสมสำหรับใช้จัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้ว และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

(๑) การรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

(๒) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

(๓) การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

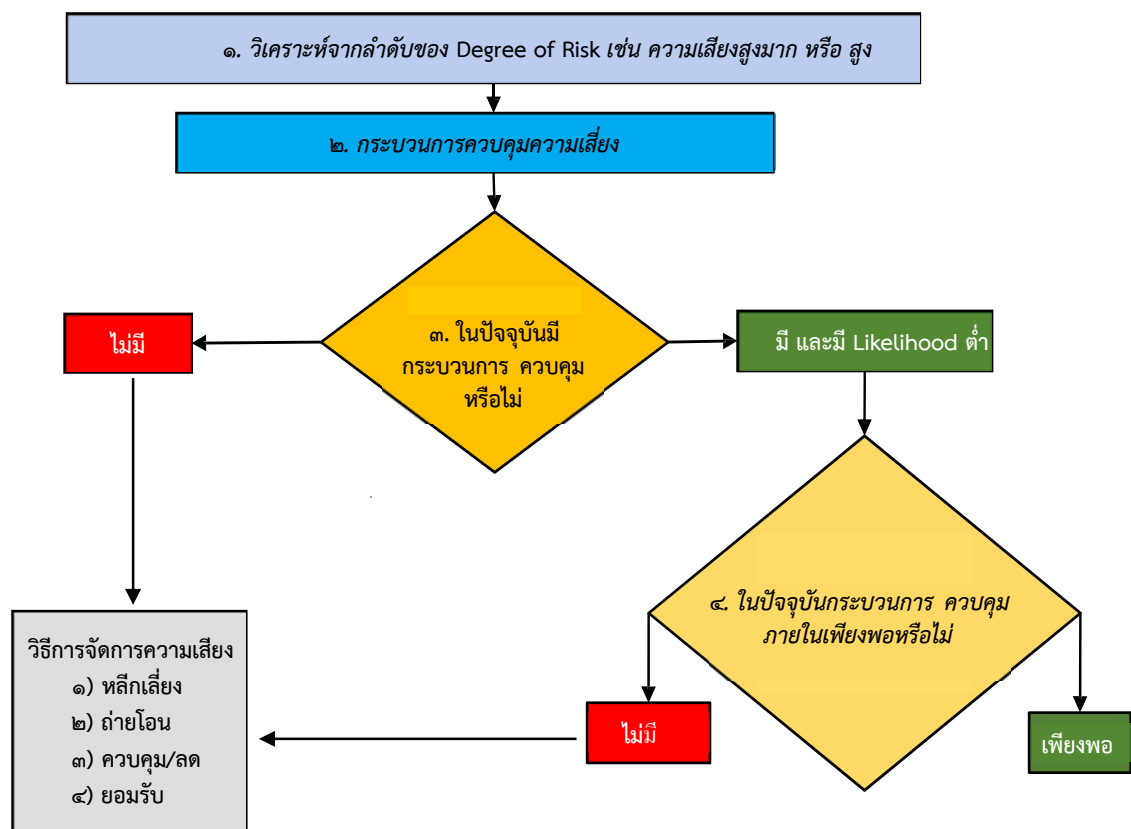
(๔) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”

(๕) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ โดยการตั้งคำถาม Why, What, How หรือ Why Why Why

(๖) การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุนฯ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)*

***การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)** คือ การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost – Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนฯ จึงนำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



ทั้งนี้ ได้กำหนดประเด็นและองค์ประกอบ ที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(๑) เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นๆ ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ Benefit : B

B1 = การตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

B2 = การส่งผลให้องค์กรมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

B3 = การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

B4 = การพัฒนาองค์กร

B5 = การลดต้นทุน

(๒) เกณฑ์การประเมินต้นทุน (มูลค่า) Cost : C

C1 = เวลา

C2 = งบประมาณ

C3 = วัสดุอุปกรณ์

C4 = แรงงาน/กำลังคน

C5 = กระบวนการ/ขั้นตอน

เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความคุ้มค่าของต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)
ในแต่ละทางเลือก (โครงการ/กิจกรรม) ตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B)	
B1 – ตอบสนองในการแก้ปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง : ๑ ปัจจัยเสี่ยง ๒ ปัจจัยเสี่ยง ๓ ปัจจัยเสี่ยง ขึ้นไป	๑ ๒ ๓
B2 – ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลาในการดำเนินงานได้ : - ไม่มั่นใจ - มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง - มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	๑ ๒ ๓
B3 – เจ้าหน้าที่ : - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น - ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	๑ ๒ ๓
B4 – การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ - เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า - เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการระบบรายงาน - เป็นการวางระบบ และพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทุนฯ	๑ ๒ ๓
B5 – การลดต้นทุน/ป้องกัน/ลดความเสี่ยงในอนาคต : ต้นทุน ประกอบด้วย เวลา งบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ แรงงาน/ กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน - หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว - หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ - หากได้ดำเนินโครงการ จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	๑ ๒ ๓

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “ต้นทุน” (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
C1 – เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย - ไม่เกิน ๒ วัน ต่อ เดือน - ระหว่าง ๓ – ๙ วัน ต่อ เดือน - เกิน ๑๐ วัน ต่อ เดือน	๑ ๒ ๓
C2 – งบประมาณ : การใช้งบประมาณของกองทุนฯ - ใช้งบประมาณต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท หรือไม่ใช้งบประมาณกองทุนฯ หรือ ใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น - ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท - เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑ ๒ ๓
C3 – การเอื้ออำนาจ/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม : - โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก - โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง - โครงการฯ ไม่สามารถเอื้ออำนาจฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย	๑ ๒ ๓
C4 – แรงงาน/กำลังคน : มีการบูรณาการการดำเนินโครงการฯ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๓ งาน ขึ้นไป ๒ งาน - อย่างน้อย ๑ งาน	๑ ๒ ๓
C5 – กระบวนการ/ขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ - ไม่มาก และไม่ยุ่งยาก - มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก - มากและค่อนข้างยุ่งยาก	๑ ๒ ๓

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม ให้นำคะแนนรวม ของ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (B) มาเป็นตัวตั้ง แล้วนำคะแนนรวม ของ “ต้นทุน” (C) มาหาร เพื่อหาอัตราส่วนความคุ้มค่าของโครงการฯ

ความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม = $\frac{\text{คะแนนรวมของ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (B)}}{\text{คะแนนรวมของ “ต้นทุน” (C)}}$

- หากมีค่าคะแนน น้อยกว่า ๐ - ๐.๙๙ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า น้อย ไม่ควรดำเนินโครงการ
- หากมีค่าคะแนน เท่ากับ ๑.๐๐ - ๑.๕๐ แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า ปานกลาง สามารถนำไปดำเนินการได้
- หากมีค่าคะแนน มากกว่า ๑.๕๐ ขึ้นไป แสดงว่า โครงการ/กิจกรรม มีความคุ้มค่า ค่อนข้างมาก ควรดำเนินโครงการอย่างยิ่ง

(๓) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(๔) สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๒.๗ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง วิธีการและการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้ อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นตอนนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

(๑) แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่เหมาะสมการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

(๒) แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

(๓) แบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ และให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

(๔) แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ประจำกลุ่มงาน

๓.๒.๘ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานมีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓.๒.๙ การติดตามและประเมินผล

๑) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้วส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยสอบถามวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด ควรปรับเปลี่ยนเพื่อนำผลการติดตาม รายงานผลเป็นรายไตรมาสให้ผู้บริหารทราบ

๒) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ในการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ จะประสานกับกลุ่มงานที่รับผิดชอบเพื่อจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานความคืบหน้าตามแต่ละไตรมาส รวบรวมนำเสนอผู้บริหารทุนหมุนเวียน และคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อทราบตามลำดับ

๓) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่ใช้สอบถามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบถามควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามบริบท สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาหนึ่งอาจไม่เหมาะสมในช่วงเวลาอื่น กองทุนฯ จึงได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เพียงพอ และสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ ในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ ๔

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๔๕) พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สามารถประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง และปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความรุนแรงที่กำหนด มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการของทุกปัจจัยเสี่ยง

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๓๐) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การจัดให้มีระบบ ข้อร้องเรียน ช่องทาง การรับข้อร้องเรียน ^๑ และการจัดทำ รายงานสรุปเกี่ยวกับ ข้อร้องเรียนภายใน องค์กรนำเสนอ ผู้บริหารขององค์กร	๗	มีการระบุ ช่องทางรับ ข้อร้องเรียน และมีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียน และเสนอ แนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการ จัดทำรายงาน สรุปนำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุ ช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและ มีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอเป็น รายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายเดือน

หมายเหตุ :

- ^๑ ช่องทางการรับข้อร้องเรียน เช่น ๑) ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) ๒) ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center/e-mail/web board)
๓) ตู้แสดงความคิดเห็น ๔) หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ ๕) หน่วยงานภายนอก

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ^๑	๘	ทุนหมุนเวียนมี การกำหนด ผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ใน การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ แต่มี องค์ประกอบ ของคู่มือการ บริหารความ เสี่ยงที่ดี ไม่ ครบถ้วน	ทุนหมุนเวียน จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบ ของ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงที่ดี ครบถ้วน ^๑	ครบถ้วน ตามระดับ ๓ และคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ผ่านความ เห็นชอบจาก คณะกรรมการ บริหาร ทุนหมุนเวียน ภายใน ไตรมาสที่ ๑ ของปี บัญชี	ครบถ้วน ตามระดับ ๔ และเผยแพร่ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ให้กับ ผู้บริหาร และ พนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ :

- ^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย
๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้
(Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ในกรณีที่ทุนหมุนเวียนมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงแล้ว หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง ให้มีการทบทวนคู่มือการบริหาร
ความเสี่ยงทุกปี

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๔๕)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๔๕	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์ การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ ครอบคลุม ไปกับการระบุ ความเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปี ของทุนหมุนเวียน และสามารถแสดงถึง ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ในปี ก่อนหน้า กับปีที่ ประเมิน ได้ชัดเจน	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีการประเมินระดับความรุนแรง ทั้ง โอกาส และผลกระทบ ครอบคลุม ทุกความเสี่ยงระดับองค์กร แยกรายปัจจัยเสี่ยง	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๒ และ การประเมิน ทั้งโอกาส และผลกระทบ โดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา แยกรายปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพ ความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒	มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องระหว่างแผนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายในได้ อย่างชัดเจน	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ ๔ และแผนการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมี การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละ ทางเลือก และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ภายใน ไตรมาสที่ ๒ ของปี บัญชี

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ หรือ ความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk/Operational Risk/Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง การทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช. หากไม่พบหลักฐานการดำเนินงานดังกล่าวจะปรับลดคะแนนประเมินตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งในกรณีที่ทุนหมุนเวียน ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบการ รายงานผลการดำเนินงานด้วย ทั้งนี้ หากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรไม่สะท้อนตัวชี้วัดที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และการกิจของทุนหมุนเวียนจะปรับลดคะแนนตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๐.๕๐๐๐ คะแนน

^๒ Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัด ของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมาย ในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๕)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ ^๑	๕	มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการย่อย	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในแต่ไม่ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ	มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ	มีการกำหนด กิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามการวางระบบ การควบคุมภายใน ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ แต่ไม่ครบทุกกระบวนการย่อย	มีการกำหนด กิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามการวางระบบการควบคุมภายใน ครบทุกกระบวนการที่สำคัญ และมีการทบทวนกิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องตาม Workflow ขององค์กร

^๑ กิจกรรมควบคุมภายในแสดงโดยแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน กระบวนการทำงาน (Workflow) คู่มือการปฏิบัติการ และเชื่อมโยง กับระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติการที่สำคัญที่ได้ทำการวิเคราะห์ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๓๐)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑) การใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๒๐	ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ น้อยกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผนดังกล่าว	ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และระดับ ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ลดลงได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ ๕๐ ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และระดับ ความรุนแรง ของปัจจัยเสี่ยง ทุกปัจจัยเสี่ยงสามารถลดลงได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด
๒) การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	๑๐	มีการทบทวนความเหมาะสมของแผนการบริหารความเสี่ยงระหว่างปี แต่ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และระดับ ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเทียบกับเป้าหมายที่ชัดเจน	-	มีการทบทวนความเหมาะสมของแผนการบริหารความเสี่ยงระหว่างปี ๑ ครั้ง (ไตรมาสที่ ๒ หรือ ๓)	-	มีการทบทวนความเหมาะสมของแผนการบริหารความเสี่ยงระหว่างปี ๒ ครั้ง (ไตรมาสที่ ๒ และ ๓)

๖. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงานตาม หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ทุนหมุนเวียน มีการกำหนด ผู้รับผิดชอบ/คณะทำงาน ในการประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงานตาม หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังฯ	-	มีการประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงาน แต่ไม่ ครบถ้วน ตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน	-	มีการประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงาน ครบถ้วน ตามภารกิจ ^๒ ของทุน หมุนเวียน
(๒) การส่งรายงาน การประเมินผล การควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ^๑	๓	ไม่สามารถส่งรายงาน การประเมินผล การควบคุม ภายใน ของทุนหมุนเวียน ให้หน่วยงานต้นสังกัด ได้ทันตามเวลาดำหนดเวลา	-	-	-	ส่งรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน ของทุนหมุนเวียน ให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ทัน ตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)

หมายเหตุ :

^๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

^๒ ภารกิจของทุนหมุนเวียน หมายถึง ภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจ

ภาคผนวก ก

ตาราง/แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- ก - ๑. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :
เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร
- ก - ๒. แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง :
การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน
- ก - ๓. ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื้อยู่
- ก - ๔. แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง
- ก - ๕. ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน
และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี
- ก - ๖. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
- ก - ๗. ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง
- ก - ๘. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง
- ก - ๙. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ก - ๑๐. แบบ ปค.๔
- ก - ๑๑. แบบ ปค.๕
- ก - ๑๒. แบบ ปค.๖

ก - ๑

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง : เกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงองค์กร

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑				
๒				
๓				
๔				
๕				
๖				
๗				

หมายเหตุ การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ หรือระดับการควบคุมรวม ต่ำกว่า ๕ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ก-๒

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง : การระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	

ก - ๓

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระหว่างปีบัญชี และปีบัญชี

รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี	ผลการทบทวน	ปัจจัยเสี่ยง ปีบัญชี	รหัสใหม่

ก-๔

แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

แผนปฏิบัติการด้าน

เป้าหมายประจำปี

กิจกรรมหลัก	ปัจจัยเสี่ยง/ ประเด็นความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปี.....				
					ปัจจัยเสี่ยง เดิม	ปัจจัยเสี่ยง ใหม่	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังการควบคุมภายใน ณ สิ้นปี.....		
							L	I	L x I

หมายเหตุ*

I หมายถึง Impact หรือผลกระทบ

L หมายถึง Likelihood หรือโอกาส

L x I หมายถึง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมภายใน > ๙ จะถูกนำไปวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงต่อไป -

ก - ๕

ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลการประเมิน และเป้าหมายการลดความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (ต้นปีบัญชี				ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (สิ้นปีบัญชี			
			สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)	สูงมาก (20-25)	สูง (10-19)	ปานกลาง (4-9)	ต่ำ (1-3)

ก - ๖

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ (I)	๕ (สูงมาก)	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑ (ต่ำมาก)	๑	๒	๓	๔	๕
		๑ (ต่ำมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						

ระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	จำนวนประเด็นเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	
สูง	๑๐ - ๑๖	
ปานกลาง	๖ - ๙	
ต่ำ	๑ - ๕	
รวม		

นโยบาย: ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ ≤ ๙

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite < ๙

ก - ๗

ตารางวิเคราะห์ Cost – Benefit การบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภท และปัจจัยเสี่ยง	Proposed Mitigation		Cost and Benefit Analysis				
	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน			ผลได้	
			ประเภท ค่าใช้จ่าย	แผนงานสนับสนุน	ค่าใช้จ่าย (ประมาณการ)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						
	ยอมรับ						
	ควบคุม/ลด						
	ถ่ายโอน						
	หลีกเลี่ยง						

ก - ๘

แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ปีบัญชี

รหัสและ ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ตุลาคม			การตอบสนองความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมใหม่	ต้นทุน/ ประโยชน์ (หากระบุได้)	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ				

ก - ๙

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

สำนัก.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่			ระดับความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสาร หลักฐาน
ประเภท	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ			L	I	LxI			
				☐ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ☐ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด ☐ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก						

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน
(.....)
ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน
(.....)
ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : รายงานผลทุกสิ้นไตรมาส เพื่อ สยค. รวบรวมเสนออธิบดีและคณะกรรมการทราบ

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ เดือน พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ชื่อส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด เดือน พ.ศ.

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆที่ สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	กำหนดเสร็จ/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงาน)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทุนเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

ภาคผนวก ข

ปฏิทินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๙											ปีบัญชี ๒๕๗๐		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๘	ธ.ค.๖๘	ม.ค.๖๙	ก.พ.๖๙	มี.ค.๖๙	เม.ย.๖๙	พ.ค.๖๙	มิ.ย.๖๙	ก.ค.๖๙	ส.ค.๖๙	ก.ย.๖๙	ต.ค.๖๙	พ.ย.๖๙	
๑. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง														
๑) ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ	↔													
๒) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘	↔↔													
๓) จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เพื่อเสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙		↔												
๔) เสนอ อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙		↔												
๕) เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙		↔												
๖) เวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙			↔											

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๙											ปีบัญชี ๒๕๗๐		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๘	ธ.ค.๖๘	ม.ค.๖๙	ก.พ.๖๙	มี.ค.๖๙	เม.ย.๖๙	พ.ค.๖๙	มิ.ย.๖๙	ก.ค.๖๙	ส.ค.๖๙	ก.ย.๖๙	ต.ค.๖๙	พ.ย.๖๙	
๗) เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร และอัปเดตขึ้นเว็บไซต์กองทุนฯ														
๘) จัดทำแบบฟอร์มกรอกข้อมูลการประเมินผลความเสี่ยงตามตัวชี้วัดที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ														
๙) ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง														
๑๐) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ เป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการ														
๑๑) รวบรวมเอกสารประกอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี ต่อกรมบัญชีกลาง														
๑๒) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ณ สิ้นปีงบประมาณต่อกลุ่มงานตรวจภายใน														
๑๓) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ณ สิ้นปีงบประมาณต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ														
๑๔) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบ การดำเนินงานต่อ กรมบัญชีกลางและบริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด														

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรม	ปีบัญชี ๒๕๖๙											ปีบัญชี ๒๕๗๐		หมายเหตุ
	ไตรมาสที่ ๑		ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	พ.ย.๖๘	ธ.ค.๖๘	ม.ค.๖๙	ก.พ.๖๙	มี.ค.๖๙	เม.ย.๖๙	พ.ค.๖๙	มิ.ย.๖๙	ก.ค.๖๙	ส.ค.๖๙	ก.ย.๖๙	ต.ค.๖๙	พ.ย.๖๙	
๒. การดำเนินการควบคุมภายใน														
๑) ประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายในและจัดทำ ปค.๔ ปค.๕						↔								
๒) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๙ เดือน								↔						
๓) กำกับติดตามการดำเนินงานการควบคุมภายในตามแบบติดตาม ปค.๕ รอบ ๑๒ เดือน											↔			
๔) สรุปรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ (เป็นรายไตรมาส)								↔				↔		
๕) รับการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน												↔		
๖) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ณ สิ้นปีงบประมาณ พร้อมเอกสารประกอบการดำเนินงานต่อกรมบัญชีกลาง และบริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด												↔		ภายในวันที่ ๑๕ พ.ย. ๖๙

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
พฤศจิกายน ๒๕๖๘

ภาคผนวก ค
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอก ที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการ ดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้า ของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม กับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น
๓	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุม ทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่าย งบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เป็นต้น
๔	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบหลักเกณฑ์ มีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๕	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
๖	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
๗	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหาก เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
๘	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ
๙	การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอน บางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง จะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วย การดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การ กำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็น ระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง เป็นต้น
๑๐	การถ่ายโอนความเสี่ยง	การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่น ร่วมกัน รับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบ ร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้าง ผู้ดำเนินการภายนอก เป็นต้น
๑๑	การยอมรับความเสี่ยง	การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์ แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุน การจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการ ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๒	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด หรือ ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถ มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุม ภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการ ควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เป็นต้น
๑๓	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบ ได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง จากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
๑๔	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนของ ส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง ที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อ ได้เปรียบของส่วนราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มัก มุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือสิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษา หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็น แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรร ทรัพยากร หากพิจารณาจากจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๑๕	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)	การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
๑๖	วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)	การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
๑๗	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น
๑๘	ค่านิยม (Values)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยม สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจ ของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน
๑๙	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น
๒๐	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย เป็นต้น
๒๑	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงินและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ความผันผวนของราคารั่ววัตถุดิบ เป็นต้น

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
๒๒	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : CR) หรือ Regulatory Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
พฤศจิกายน ๒๕๖๘