



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ  
และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

# สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 ประวัติความเป็นมา   | 1         |
| 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์  | 2         |
| 1.3 โครงสร้างองค์กร   | 3         |
| <b>บทที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยง</b>                                     | <b>4</b>  |
| 2.1 นิยามความเสี่ยง   | 4         |
| 2.2 ประเภทของความเสี่ยง   | 4         |
| 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO                                    | 5         |
| <b>บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ กปพ.</b>                                      | <b>14</b> |
| 3.1. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง                                  | 14        |
| 3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง  | 14        |
| 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง  | 15        |
| 3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน | 16        |
| 3.5 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง  | 17        |
| 3.6 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง   | 29        |
| 3.7 การติดตามและประเมินผล   | 30        |
| <b>ภาคผนวก</b>  | <b>31</b> |

# บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 ประวัติความเป็นมา

ด้วยกระทรวงการคลังเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาตลาดการเงินไทย ซึ่งรวมถึงตลาดตราสารหนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของการระดมทุนนอกเหนือจากตลาดหุ้น และตลาดเงิน จึงมีการจัดทำแผนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ไทย โดยการกำหนดให้มีการออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเพื่อใช้ในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยพันธบัตรที่ออกเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงจะต้องมีสภาพคล่องในตลาดรองสามารถซื้อขายได้ง่าย เพื่อให้ราคาของตราสารสะท้อนถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาดได้ใกล้เคียงความเป็นจริง รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและผู้ระดมทุนที่จะมีอุปทานพันธบัตรรัฐบาลในตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กระทรวงการคลังจึงมีความต้องการที่จะออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงให้มีวงเงินต่อรุ่นขนาดใหญ่ และประกอบกับความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการชำระหนี้ของภาครัฐในวงเงินจำนวนมากที่ครบกำหนดในคราวเดียวกันไม่ให้เกิดการกระจุกตัว อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2555 จะมีพันธบัตรออมทรัพย์ช่วยชาติ วงเงิน 206,023 ล้านบาท ครบกำหนดชำระหนี้ ซึ่งต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ในวันเดียว แต่เนื่องจากที่ผ่านมาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) จะสามารถระดมเงินจากตลาดเพื่อทำการปรับโครงสร้างหนี้ได้ในวงเงินไม่เกิน 50,000 ล้านบาทภายในหนึ่งวัน ซึ่งหากวงเงินของการปรับโครงสร้างหนี้สูงกว่า 50,000 ล้านบาท จะมีโอกาสที่กระทรวงการคลังอาจปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาลได้ไม่ครบจำนวน

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2548 เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถทยอยกู้เงินเป็นการล่วงหน้าได้ไม่เกินสิบสองเดือนก่อนวันที่หนี้ถึงกำหนดชำระ ในกรณีที่หนี้สาธารณะที่จะทำการปรับโครงสร้างมีจำนวนมาก และกระทรวงการคลังเห็นว่าไม่สมควรกู้เงินดังกล่าวในคราวเดียวกัน นอกจากนี้ เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศได้โดยการออกตราสารหนี้ตามความจำเป็นในการสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในตลาดตราสารหนี้ กระทรวงการคลังโดย สบน. จึงได้จัดตั้ง “กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (กบพ.)” เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2551 ตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ.2548 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในหมวด 5 ว่าด้วยกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยกำหนดให้กองทุนเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น

## 1.2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

### วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนที่บริหารสินทรัพย์อย่างมั่นคง พร้อมรองรับความท้าทายในการบริหารหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### พันธกิจ

1. บริหารเงินกู้ที่ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด
2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ
4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

### ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

1. การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน
3. การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง

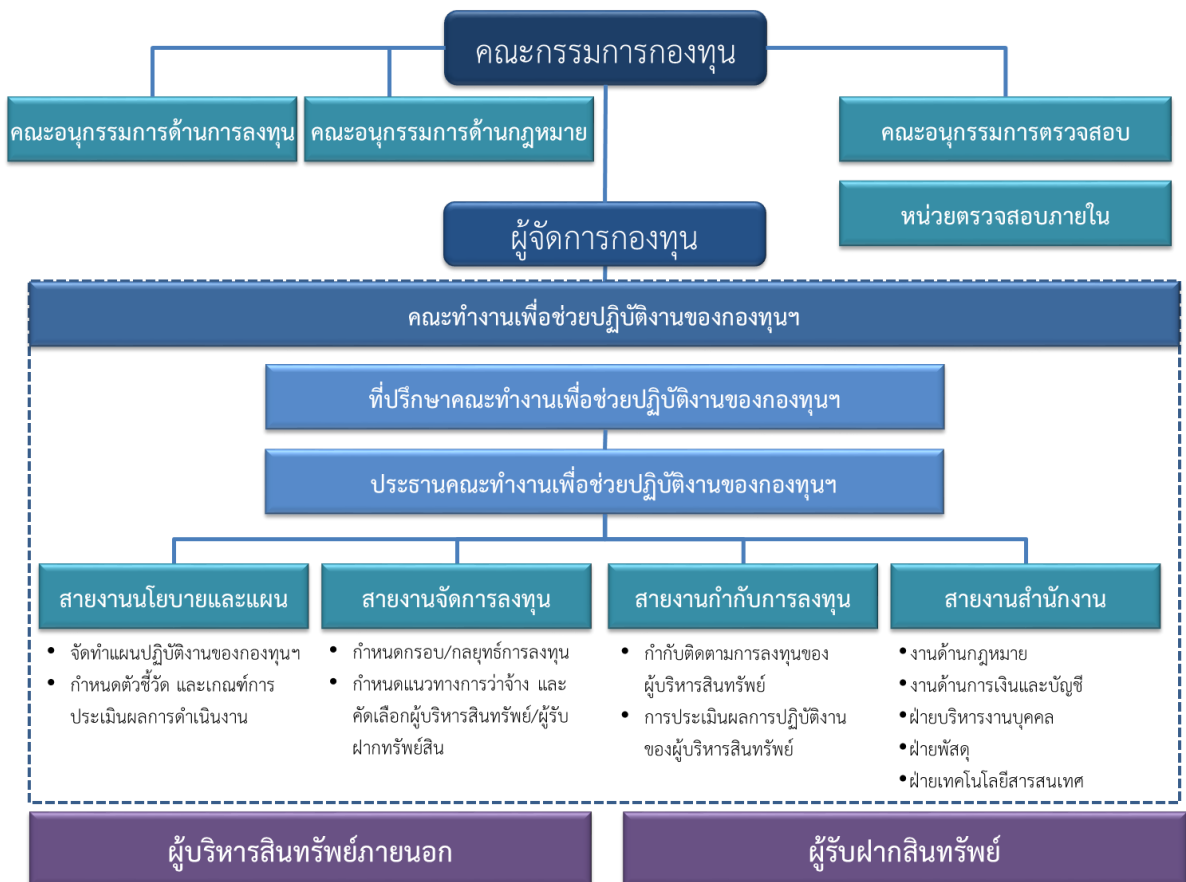
ภาพที่ 1: แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี งบประมาณ 2561- 2565 กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

| วิสัยทัศน์ : “เป็นกองทุนที่บริหารสินทรัพย์อย่างมั่นคง พร้อมรองรับความท้าทายในการบริหารหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>พันธกิจ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริหารเงินกู้ที่ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด</li> <li>2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ</li> <li>4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ</li> </ol> |  |  |  |
| <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ</b></p> <p><b>เป้าหมายหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด</li> <li>• สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อช่วยลดภาระหนี้ของประเทศ</li> <li>• สามารถรองรับความเสี่ยงจากการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและภาวะตลาดตราสารหนี้ได้ในหลากหลายมิติ</li> </ul>   |  | <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน</b></p> <p><b>เป้าหมายหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ</li> <li>• เป็นเครื่องมือสนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืน</li> </ul> |  |
| <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายและการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงในหลากหลายมิติ</li> <li>2. กลยุทธ์และแผนการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนเชิงโอกาสและทิศทางที่เอื้อต่อการสร้างผลตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. มาตรการกำกับติดตามประเมินผลภายใต้ภาวะความเสี่ยงที่ท้าทายเพื่อให้บริการจัดการการลงทุนเป็นไปตามข้อกำหนด</li> </ol>   |  | <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด</li> <li>2. สามารถลดภาระหนี้ของประเทศ</li> <li>3. การลงทุนเป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และบรรลุตามพันธกิจของกองทุน</li> </ol>  |  |
| <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการลงทุนที่สนับสนุนให้ตลาดตราสารหนี้ไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ</li> <li>2. แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจที่เข้าถึงประชาชน กิจการ และประชาสัมพันธ์องค์กร</li> </ol>  |  | <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นเครื่องมือหลักในการระดมทุนของรัฐบาลที่มีต้นทุนต่ำ</li> <li>2. ผู้ร่วมตลาดเชื่อมั่นว่าประเทศไทยสามารถบริหารหนี้สาธารณะได้ดี และตลาดตราสารหนี้ในประเทศมีการพัฒนา นำเชื่อถือ และนำลงทุน</li> </ol>  |  |
| <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม</li> <li>2. มีแผนพัฒนาบุคลากรแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร</li> <li>3. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย</li> </ol>  |  | <p><b>ผลผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>2. บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>3. การบริหารจัดการองค์กรมีความคล่องตัวทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>  |  |

### 1.3 โครงสร้างองค์กร

กปพ. ถูกจัดตั้งขึ้นในกระทรวงการคลังสถานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เงินเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24/1 และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ.2548 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการและคณะทำงานฯ โดยคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (คณะกรรมการกองทุนฯ) ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นกรรมการและเลขานุการ และบุคคลอื่นไม่เกินสองคนซึ่งคณะกรรมการกองทุนแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นผู้จัดการกองทุน โดยมีคณะทำงานที่ปรึกษาการลงทุนเป็นผู้ให้คำแนะนำในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการลงทุน นอกจากนี้ยังมีคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของ กปพ. ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานในสายงานจัดการลงทุน สายงานนโยบายและแผน สายงานกำกับการลงทุน และสายงานสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วยสายงานกฎหมาย สายงานการเงินและการบัญชี สายงานบุคลากร สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และสายงานพัสดุ โดยมีโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2: โครงสร้างองค์กร



## บทที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยง

### 2.1 นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

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

### 2.2 ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

กปพ. จะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร โดย กปพ. จะดำเนินการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง กำหนดการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยเป็นการพิจารณาความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. Strategic Risk ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์
2. Operational Risk ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน
3. Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน
4. Compliance Risk ความเสี่ยงทางด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้  
อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงิน  
ที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

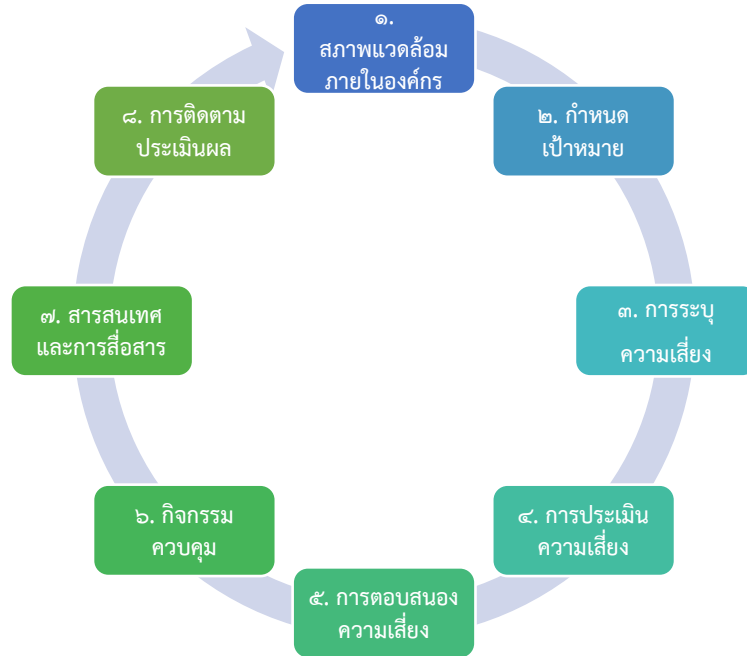
- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ  
และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน  
การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับ  
การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย  
หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญา  
ที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุม  
แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ที่มีวัตถุประสงค์  
การควบคุมภายในเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม  
ภายในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษา  
ทรัพย์สิน การป้องกันหรือการลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความ  
เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน รายงานการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ  
มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของคณะกรรมการกองทุนฯ โดยมีกระบวนการบริหาร  
ความเสี่ยงปรากฏตามแผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3: แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### 2. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์



การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีดังนี้

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

### 3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

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

| ประเภทความเสี่ยง                     | กระบวนการ/กิจกรรม       | ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น  |
|--------------------------------------|-------------------------|--|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์                | การบริหารงาน            | - กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร<br>- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน |
|                                      | การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ   | - กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้  |
|                                      | การแข่งขันทางกลยุทธ์    | - กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้   |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน          | บุคลากรในหน่วยงาน       | - ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง<br>- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>- เกิดการทุจริตในองค์กร                          |
|                                      | เทคโนโลยี/นวัตกรรม      | - ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน<br>- อุปกรณ์การปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีล้าสมัย  |
|                                      | ชื่อเสียงขององค์กร      | - เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน   |
|                                      | สิ่งแวดล้อม             | - การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด   |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน                | งบประมาณ                | - เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา<br>- งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน  |
|                                      | หนี้สิน                 | - องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงิน  |
|                                      | การจัดทำบัญชี           | - รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ<br>- การบันทึกบัญชีผิดพลาด  |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ | การละเมิดสัญญา          | - ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา<br>- กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง  |
|                                      | การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ | - ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่<br>- องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย              |

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน กระบวนการรายงาน การวัดผลการดำเนินงานและการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทักษะคติของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่งการประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงหากเหตุการณ์นั้น

เกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

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

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

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

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 4

ภาพที่ 4: เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix)

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

### 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก 4 ประการ (4T) คือ

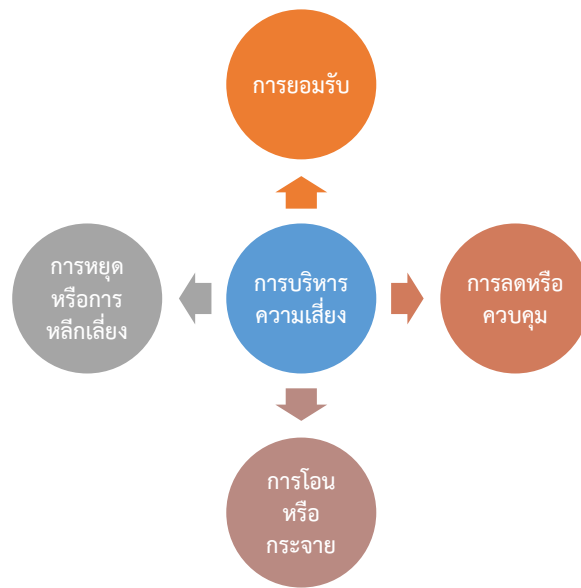
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

- การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

- การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 5

ภาพที่ 5: แผนภาพการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



## 6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
- 3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- 4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่
  - 4.1) ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - 4.2) กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
  - 4.3) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
  - 4.4) กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

### กระบวนการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เป็นกลไกที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จของ กปพ. ประกอบกับ กปพ. มีนโยบายให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กปพ. จึงเล็งเห็นความสำคัญของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างยิ่ง โดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันและกำหนดอำนาจการดำเนินการในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ครอบคลุมถึงการควบคุมทางการเงิน การดำเนินงาน การบริหาร และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งได้กำหนดให้มีการประเมินตนเอง (Control Self Assessment : CSA) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาระบบการควบคุมภายในของระบบงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง และให้มีความรับผิดชอบต่อการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงอย่างทันทั่วถึงเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ผลสำเร็จของงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของ กปพ. โดยมีองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ดังนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

กปพ. สร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงการควบคุมภายในและการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล/ฝ่ายบริหาร ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ และส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

#### 2) การประเมินความเสี่ยง

กปพ. มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจของ กปพ. ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ มีการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

#### 3) กิจกรรมการควบคุม

กปพ. ดำเนินงานภายใต้ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ มีการปฏิบัติทั่วทุกระดับขององค์กร และในขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้

#### 4) สารสนเทศและการสื่อสาร

กปพ. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการสื่อสารให้ทราบถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อเป็นช่องทางให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของ กปพ. ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรของ กปพ. มีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

#### 5) กิจกรรมการติดตามผล

กพพ. มีการประเมินผลทั้งระหว่างการทำงานและประเมินผลเป็นรายครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมิน(เห็นว่า)จะก่อให้เกิดความเสียหาย กพพ. จะรายงานฝ่ายบริหาร ผู้กำกับดูแล ให้ทราบอย่างทันเวลา

#### 7. สารสนเทศและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

องค์การจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

#### 8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ตลอดระยะเวลาของโครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติมและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

## บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ กปพ.

### 3.1. นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

กปพ. มีนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

#### 1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ให้ความร่วมมือสนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ กปพ. มีบทบาทช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพของตลาดเงินและตลาดทุนในประเทศแนวทางปฏิบัติกำกับการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ให้อยู่ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

#### 2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการให้บริการ ทั้งทางด้านข้อมูลข่าวสาร การติดต่อประสานงานที่มีความรวดเร็ว สะดวก โปร่งใส โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการแนวทางปฏิบัติจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลของ กปพ. เพื่อใช้สำหรับเผยแพร่ให้กับผู้รับบริการทางด้านข้อมูล รวมทั้งการปรับปรุงการให้บริการทางด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้ติดต่อประสานงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด

#### 3. นโยบายด้านองค์กร

ส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานแนวทางปฏิบัติเสริมสร้างระบบการประเมินองค์กรและการตรวจสอบทางการเงินตามมาตรฐานสากล โดยจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

#### 4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ตั้งอยู่ในความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทุน เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาสถานที่ปฏิบัติงานให้มีอุปกรณ์ในการทำงานอย่างครบถ้วน และมีสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กปพ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดังนี้

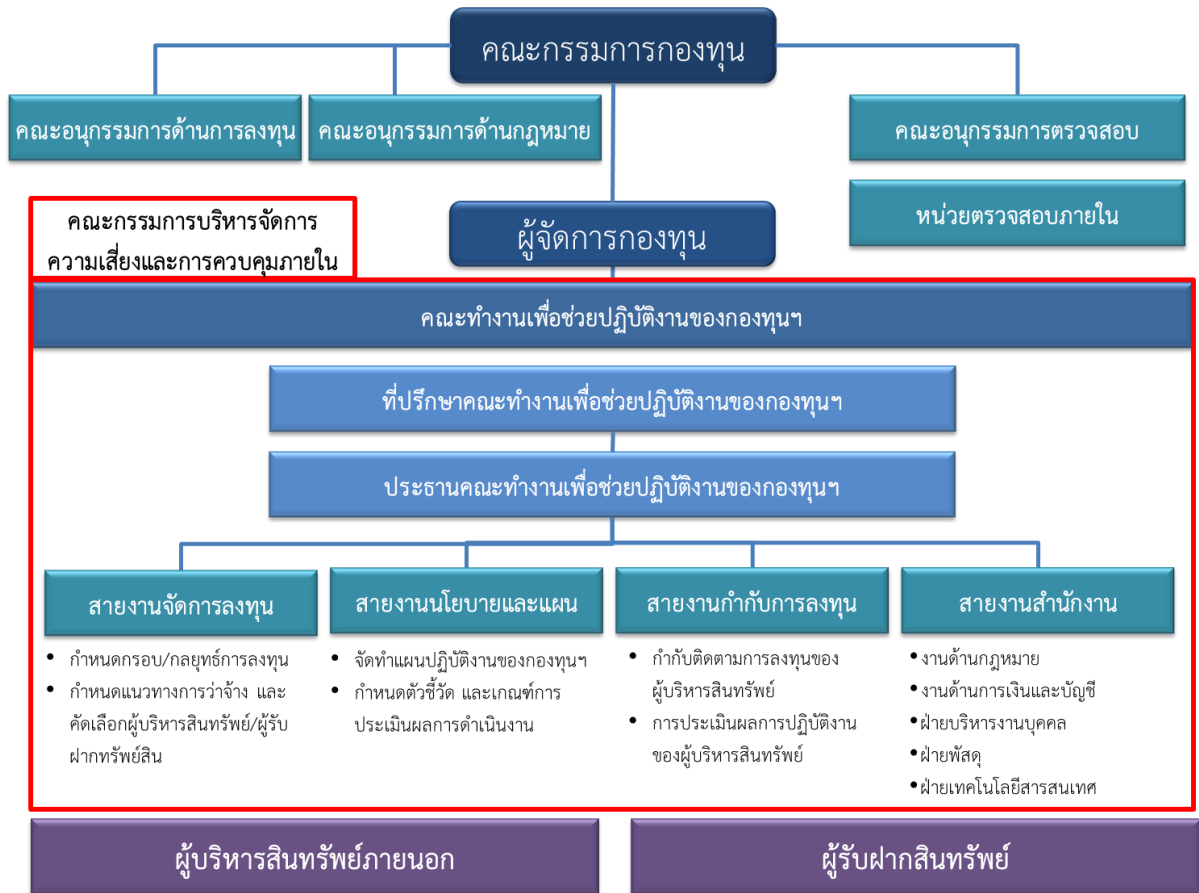


1. เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เงินเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24 /1 และกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ
2. เพื่อให้การลงทุนของกองทุนเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ สามารถลดต้นทุนการกู้ล่วงหน้าโดยรักษาสมาดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน โดยคำนึงถึงการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงสูง และสามารถชำระหนี้คืนได้ครบถ้วน ทันตามกำหนดเวลา
3. เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับ กปพ. โดยมีการวิเคราะห์ สื่อสาร และหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ กปพ. ยอมรับได้

### 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ กปพ. ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯ โดยมีผู้จัดการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (ผู้จัดการกองทุนฯ) เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุน และผู้จัดการกองทุนฯ มีคำสั่งที่ 2/2559 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559 คำสั่งที่ 2/2562 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (คณะทำงานฯ) มีหน้าที่ช่วยบริหารจัดการกองทุนรวมถึงการบริหารความเสี่ยงในแต่ละสายงาน ภายใต้ที่ปรึกษาคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 6 ดังนั้น คณะทำงานฯ จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนฯ ภายในเวลาที่กำหนด

ภาพที่ 6: โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



### 3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน

จากแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2563 ทำให้ ณ สิ้นปีงบประมาณ ขั้นตอนงานสำคัญมีความเสี่ยงลดลง คงเหลือความเสี่ยงเพียง 1 ระดับ คือ ความเสี่ยงระดับปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ โดยมีการกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงหรือลดผลกระทบเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงหรือสูงมาก มี 9 ขั้นตอนงานสำคัญ ได้แก่ 1) การคัดเลือกรายการเพื่อฝากเงิน 2) การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน 3) การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน 4) การกำกับติดตามการลงทุน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 7) การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด 8) การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ 9) การเงินและบัญชี

กปพ. พิจารณาแล้วเห็นว่า ขั้นตอนงานสำคัญ 9 งานที่อยู่ความเสี่ยงระดับปานกลาง กปพ. นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อติดตามและประเมินผลต่อในปี 2564 พร้อมทั้งได้พิจารณาขั้นตอนงานสำคัญที่มีความเสี่ยงและต้องควบคุมภายในเพิ่มเติม เนื่องจากการเกิดโรคระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงานภายใต้ภาวะฉุกเฉิน หรือเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินอื่นที่อาจเกิดขึ้น เช่น การชุมนุมเรียกร้องทางการเมือง

การปิดล้อมส่วนราชการ ภัยธรรมชาติ ประกอบกับคณะอนุกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่อง การเปลี่ยนรหัสผ่านการใช้งานระบบ KTB Corporate Online จึงกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงการใช้งานระบบ KTB Corporate Online เพื่อป้องกันเหตุการณ์ รหัส User Name และ Password ของผู้ใช้งานระบบ รั่วไหลโดยบุคคลใกล้ชิด หรือถูกแฮกเกอร์ (Hacker) ขโมยเงินในบัญชีด้วยระบบออนไลน์

ตาราง: การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน

| รหัสเดิม | รายการความเสี่ยงปี 2561 – 2563                                  | ผลการทบทวน             | รายการความเสี่ยง ปี 2564  | รหัสใหม่ |
|----------|---|------------------------|---|----------|
| R1       | การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน                                   | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน                                   | R1       |
| R2       | การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน                                  | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน                                  | R2       |
| R3       | การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน   | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน   | R3       |
| R4       | การกำกับติดตามการลงทุน  | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การกำกับติดตามการลงทุน  | R4       |
| R5       | การพัฒนาบุคลากร   | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การพัฒนาบุคลากร   | R5       |
| R6       | การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน | R6       |
| R7       | การคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก                             | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | (ปี 2564 กปพ. ไม่มีการคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์)               | -        |
| R8       | การติดตามการรายงานผล การดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด         | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การติดตามการรายงานผล การดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด         | R7       |
| R9       | การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์                 | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์                 | R8       |
| R10      | การเงินและบัญชี   | ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง | การเงินและบัญชี   | R9       |

### 3.5 ผลการวิเคราะห์และประเมินการควบคุมภายในและความเสี่ยงองค์กร

#### 3.5.1 การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

กปพ. มีระบบการควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ผ่านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยการควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ และทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องโดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ โดยมีการกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ โดย กปพ. มีการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไข ในจุดใด อย่างไร ดังนี้

**แบบประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในของ กปพ.**  
**สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2564**

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน   | ผลการประเมิน /ข้อสรุป   |
|---|---|
| <p><b>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยมีบุคลากรที่เข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>  | <p>สภาพแวดล้อมการควบคุมของ กปพ. มีความเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เพื่อให้ กปพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานเพิ่มเติม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ควรปรับปรุงการดำเนินงานในบางกิจกรรมให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น กลยุทธ์ นโยบายและกรอบการลงทุน แผนประจำปี</li> <li>2) ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ติดตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคต</li> </ol> |
| <p><b>2. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณ และทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น</p> | <p>กปพ. มีการประเมินความเสี่ยง โดยนำระบบการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>  |

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน  | ผลการประเมิน /ข้อสรุป   |
|--|---|
| <p><b>3. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่า เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว จะเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังรอบคอบ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>   | <p>กพพ. มีการประเมินความเสี่ยง โดยนำระบบการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>   |
| <p><b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>มีระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริหารและผู้ใช้งานภายในองค์กร มีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>   | <p>กพพ. มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ สามารถใช้งานได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แต่เพื่อให้ กพพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพจึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรมีการกำกับ ติดตามพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>  |
| <p><b>5. การติดตามประเมินผล</b></p> <p>องค์กรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการประเมินแบบรายครั้ง โดยกรณีที่พบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p> | <p>กพพ. มีระบบการติดตามประเมินผลที่เหมาะสมและเพียงพอ แต่เพื่อให้ กพพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จึงอาจจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพิ่มเติม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบางกิจกรรมควรมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตามความต้องการของผู้บริหารสินทรัพย์ในการลงทุนในตราสารประเภทใหม่ๆ</li> </ol> |

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน /ข้อสรุป  |
|-----------------------------|--|
|                             | <p>2. ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กปพ. ในแต่ละช่วงเวลาให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ เพื่อวางแผนล่วงหน้า เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราผลตอบแทนจากตราสารหนี้</p> |

ผลการประเมินโดยรวม กปพ. มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบ มีประสิทธิผล และเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม มีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในกรณีที่การควบคุมภายในไม่เพียงพอ กปพ. จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 3.5.2 การประเมินความเสี่ยง

คณะทำงานฯ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย กปพ. กำหนดโดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา โดยประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะเป็นการประเมินระบบการควบคุมและการตรวจพบ และการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะเป็นการประเมินความถี่และความน่าจะเป็น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

### หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ ( I )

| คะแนนผลกระทบเหตุการณ์<br>เหตุการณ์ | 1 คะแนน<br>น้อยมาก  | 2 คะแนน<br>น้อย   | 3 คะแนน<br>ปานกลาง  | 4 คะแนน<br>รุนแรง  | 5 คะแนน<br>รุนแรงมาก   |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|
| 1.การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน    | สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark > 10 bps  | สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark 5 bps ≤ 10 bps  | สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark ≤ 5 bps   | สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนเท่ากับหรือน้อยกว่า Benchmark  | ไม่สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้   |
| 2.การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน   | การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และพร้อมใช้ปฏิบัติการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2563       | การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2563 แต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2563 ซึ่งทันก่อนรอบการลงทุนใหม่ | การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2563 แต่ทันก่อนรอบการลงทุนใหม่ | การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2563 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่แต่ขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน | การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2563 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่และไม่มีขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อนส่งผลให้นโยบายกรอบการลงทุนและกลยุทธ์การลงทุนไม่พร้อมสำหรับการบริหารเงิน |
| 3.การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน          | กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และ กปพ. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ | กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปพ. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุนแต่ทันรอบการลงทุนในแต่ละรอบ      | กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปพ. แจ้งผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ  | กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนแต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ  | กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ   |

| คะแนนผลกระทบเหตุการณ์<br>เหตุการณ์   | 1 คะแนน<br>น้อยมาก   | 2 คะแนน<br>น้อย  | 3 คะแนน<br>ปานกลาง   | 4 คะแนน<br>รุนแรง  | 5 คะแนน<br>รุนแรงมาก  |
|--|--|--|--|--|---|
| 4.การกำกับติดตามการลงทุน   | การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด   | การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 3 วัน                                 | การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 5 วัน                                 | การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 7 วัน   | การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด ส่งผลกระทบต่อชำระคืนเงินต้นและผลตอบแทนได้แก่กระทรวงการคลัง                    |
| 5.การพัฒนาบุคลากร  | บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.   | บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการแต่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.  | บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.   | บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. ส่งผลให้ กปพ. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักแต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร           | บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของ กปพ. |
| 6.การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน | ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้องและช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย | ระบบ IT ไม่ช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็วขึ้น แต่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย | ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย | ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต | ระบบ IT ไม่สามารถใช้งานได้ ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกโจรกรรม ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปพ.                                 |



| คะแนนผลกระทบเหตุการณ์<br>เหตุการณ์                       | 1 คะแนน<br>น้อยมาก  | 2 คะแนน<br>น้อย   | 3 คะแนน<br>ปานกลาง  | 4 คะแนน<br>รุนแรง   | 5 คะแนน<br>รุนแรงมาก  |
|--|---|---|---|---|---|
| 7.การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด | ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนได้ตามกำหนดเวลา และผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน | ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา แต่ผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน | ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แต่การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน | ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน                    | ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนผิดพลาดมีผลกระทบต่อ การชำระหนี้ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ |
| 8.การจ่ายเงินและรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์            | สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2564                                    | การรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา สามารถแก้ไขให้ดำเนินการได้ภายในวันที่ทำรายการ                          | การรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ไม่สามารถแก้ไขให้ดำเนินการได้ภายในวันที่ทำรายการ แต่ไม่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดที่กำหนด และการดำเนินงานของ กปพ. | ไม่สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2564 ทำให้ผลประเมินการดำเนินงานของ กปพ. ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับภารกิจหลักของ กปพ. | ไม่สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2564 ทำให้ผลประเมินการดำเนินงานของ กปพ. ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด และกระทบกับภารกิจหลักของ กปพ.  |
| 9. การเงินและบัญชี                                       | สามารถตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างครบถ้วน   | การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน                                | การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายในวันถัดไป   | การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน ส่งผลให้ไม่สามารถบันทึกบัญชีได้  | การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน ส่งผลทำให้งบการเงินไม่ถูกต้อง  |

| คะแนนผลกระทบเหตุการณ์<br>เหตุการณ์               | 1 คะแนน<br>น้อยมาก   | 2 คะแนน<br>น้อย   | 3 คะแนน<br>ปานกลาง   | 4 คะแนน<br>รุนแรง   | 5 คะแนน<br>รุนแรงมาก   |
|--|--|---|--|---|--|
| 10. การปฏิบัติงานนอกสถานที่<br>ภายใต้ภาวะฉุกเฉิน | การปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 วัน                       | การปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 3 วัน และไม่มีผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ กปพ. | การปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์อาจปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ล่าช้า แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ กปพ. | การปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์ไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่สามารถแก้ไขให้ถูกต้องได้ทันตามกำหนดเวลา ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ กปพ. | การปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์ไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่สามารถแก้ไขให้ถูกต้องได้ทันตามกำหนดเวลา ส่งผลให้กิจกรรมนั้นเป็นโมฆะ   |
| 11. การใช้งานระบบ KTB Corporate Online           | การดำเนินงานด้าน e-payment ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 วัน | การดำเนินงานด้าน e-payment ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด สามารถชี้แจงต่อกระทรวงการคลังได้                   | การดำเนินงานด้าน e-payment ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด   | การดำเนินงานด้าน e-payment ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รหัสใช้งานระบบ KTB Corporate Online ของ กปพ. รั่วไหล แต่ไม่ถูกขโมยเงินในบัญชี              | การดำเนินงานด้าน e-payment ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รหัสใช้งานระบบ KTB Corporate Online ของ กปพ. รั่วไหลทำให้ถูกขโมยเงินในบัญชี |

## หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ( L )

| ระดับคะแนน | โอกาสที่จะเกิด    | ความถี่ (L1)                           | ความน่าจะเป็น (L2)               | ระบบควบคุม/การตรวจพบ (L3)                |
|------------|-------------------|--|----------------------------------|--|
| 5          | เกิดขึ้นประจำ     | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า             | เปอร์เซ็นต์ที่จะเกิด 50 % ขึ้นไป | ขาดระบบควบคุม/ตรวจสอบไม่พบ/ป้องกันไม่ได้ |
| 4          | เกิดขึ้นบ่อยครั้ง | 2 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี | เปอร์เซ็นต์ที่จะเกิด 31 % - 50 % | การควบคุม/ตรวจสอบไม่ครอบคลุมส่วนใหญ่     |
| 3          | เกิดขึ้นบ้าง      | 1 ปีต่อครั้ง                           | เปอร์เซ็นต์ที่จะเกิด 11 % - 30 % | การควบคุม/ตรวจสอบครอบคลุมบางส่วน         |
| 2          | เกิดขึ้นน้อย      | 2 - 3 ปีต่อครั้ง                       | เปอร์เซ็นต์ที่จะเกิด 5 % - 10 %  | การควบคุม/ตรวจสอบครอบคลุมเกือบทั้งหมด    |
| 1          | เกิดขึ้นยาก       | 5 ปีต่อครั้ง                           | เปอร์เซ็นต์ที่จะเกิดน้อยกว่า 5 % | มีระบบควบคุมที่รัดกุม/ตรวจสอบพบได้ดี     |

## การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จากฐานข้อมูลในอดีตในแต่ละปัจจัยเสี่ยง (โอกาส:L X ผลกระทบ:I)

## 1. การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน (L3:1 X I:4)

จากฐานข้อมูล กปพ. สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้ทุกรอบการลงทุน อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่ กปพ. จะคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินไม่ได้หากวงเงินฝากสูงเกินไปหรือระยะเวลาการฝากเงินไม่สอดคล้องกับสภาพคล่องของธนาคารหรือได้รับผลตอบแทนจากการฝากเงินต่ำ จึงมีการควบคุมที่รัดกุมโดยกำหนดให้ฝากเงินไม่เกินร้อยละ 40 เพื่อจำกัดเงินฝากจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากสามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนเท่ากับหรือน้อยกว่า Benchmark ซึ่งถือเป็นอัตราผลตอบแทนจากการฝากเงินที่ต่ำ ทำให้ กปพ. อาจเสียโอกาสจากการบริหารเงินลงทุนในตราสารหนี้ จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

## 2. การจัดทำนโยบายและกรอบการลงทุน (L3:2 X I:4)

จากฐานข้อมูลการอนุมัตินโยบายและกรอบการลงทุนรายปีของ กปพ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัตินโยบาย กรอบการลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกันจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำนโยบายและกรอบการลงทุนประจำปี 2564 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2563 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่แต่ขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

## 3. การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน (L3:2 X I:4)

จากฐานข้อมูลการอนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีของ กปพ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกันจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำกลยุทธ์การ

ลงทุนประจำปี 2564 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2564 แต่ก่อนรอบการลงทุนใหม่ และกลยุทธ์การลงทุนมีการแก้ไขระหว่างการลงทุน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

#### 4. การกำกับติดตามการลงทุน (L3:2 X I:2)

จากฐานข้อมูลในอดีต การตรวจสอบติดตามการบริหารจัดการเงินลงทุนตรวจพบการลงทุนไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายที่กำหนด 3 ครั้ง จากการเกิด Technical breach และจากการส่งมอบผลตอบแทนไม่ตรงตามวันที่กำหนด ทั้งนี้ การเกิดข้อผิดพลาดในอดีตดังกล่าวเกิดจากราคาตลาดเกิดความเปลี่ยนแปลงและความผิดพลาดที่เกิดจากบุคลากรไม่ใช่ระบบงาน จึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า จากการกำกับติดตามการลงทุนในทุกวัน หากการลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 3 วัน ถือเป็นผลกระทบที่น้อย จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 2 คะแนน

#### 5. การพัฒนาบุคลากร (L3:1 X I:4)

จากฐานข้อมูลบุคลากรได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. มีการอบรมให้ความรู้ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบใหม่ในแต่ละปี ทั้งนี้ กปพ. มีการวางแผนปฏิบัติงานรายปีล่วงหน้าทุกปี ซึ่งได้รวมแผนการพัฒนาบุคลากรไว้ด้วย ทำให้กำหนดคะแนนโอกาสที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เป็น L3 ระดับ 1 คะแนน การวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. ส่งผลกระทบทำให้ กปพ. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักแต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

#### 6. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (L2:1 X I:4)

กปพ. จ้างผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินในการบริหารจัดการเงินลงทุน ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนและบัญชีจะถูกเก็บไว้อย่างปลอดภัยที่ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สิน ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลจะถูกจัดเก็บไว้ 2 แห่ง คือที่สำนักงานใหญ่และที่คลังฐานข้อมูลซึ่งตั้งอยู่แยกจากสำนักงานใหญ่ ส่วนข้อมูลในการดำเนินงานของ กปพ. จะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีการเข้ารหัสและสำรองข้อมูลไว้ในฮาร์ดดิสก์แบบพกพา (External Harddisk) ซึ่งที่ผ่านมาไม่มีข้อมูลสูญหาย อย่างไรก็ตาม การเก็บสำรองข้อมูลในการดำเนินงานไว้ในฮาร์ดดิสก์แบบพกพามีโอกาสสูญหายข้อมูลจากฮาร์ดดิสก์แบบพกพาเสียจึงกำหนดโอกาสเป็น L2 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า ระบบ IT หากสามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็วถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ไม่มีการสำรองข้อมูลที่ถูกต้องหรือข้อมูลถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาตอาจทำให้เกิดผลกระทบรุนแรง จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

7. การติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนของ กปพ. มีความผิดพลาด (L2:1 X I:4)

จากฐานข้อมูลของ กปพ. มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนทุกวันอย่างครบถ้วน ทุกขั้นตอนงานสำคัญจากรายงานของผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สิน อย่างไรก็ตาม มีโอกาสที่ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินไม่ส่งรายงานตามเวลาที่กำหนดหรือรายงานไม่ถูกต้อง เนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยกับผู้ส่งรายงาน จึงกำหนดโอกาสเป็น L2 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน อาจมีผลกระทบถึงการชำระหนี้ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

8. การจ่ายเงินและรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (L3:1 X I:4)

กปพ. ใช้ระบบ KTB Corporate Online ในการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีตรวจสอบสิทธิ์ของผู้รับเงิน มีการประสานขอข้อมูลเพื่อใช้ในการทำการจ่ายเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online มีการให้ผู้รับเงินลงนามรับรองสำเนาหน้าสมุดเงินฝากเพื่อยืนยันบัญชีในการรับเงิน จึงกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย L3 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หาก กปพ. ไม่สามารถจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2564 จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด แต่ไม่กระทบต่อภารกิจหลักของ กปพ. จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

9. การเงินและบัญชี (L3:1 X I:4)

การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน กปพ. สามารถตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างครบถ้วน มีการจัดทำรายงานการเบิกจ่ายผ่านระบบ KTB Corporate Online รายวัน สามารถจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ จึงกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย L3 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากไม่สามารถตรวจสอบการทำรายการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้จะส่งผลกระทบต่อการเงินไม่ถูกต้อง จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

10. การปฏิบัติงานนอกสถานที่ภายใต้ภาวะฉุกเฉิน (L3:4 X I:3)

จากฐานข้อมูลในอดีต กปพ. ไม่มีแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ภายใต้ภาวะฉุกเฉินที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของ กปพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน เช่น การเกิดโรคระบาด การชุมนุมเรียกร้องทางการเมืองจนมีการปิดล้อมส่วนราชการ ภัยธรรมชาติ กปพ. ไม่มีระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์ที่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน รวมถึงไม่มีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปพ. จึงกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับสูง โดยมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย L3 ระดับ 4 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า

หากเกิดภาวะฉุกเฉินทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์อาจปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ล่าช้า แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ กปพ. จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 3 คะแนน

#### 11. การใช้งานระบบ KTB Corporate Online (L3:1 X I:4)

กปพ. สมัครใช้บริการระบบ KTB Corporate Online เพื่อรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตามนโยบาย e-payment ภาครัฐ โดยกำหนดผู้ใช้งานระบบ (Company User) จำนวน 2 ระดับ ประกอบด้วย Company User Maker ทำหน้าที่สร้างรายการจ่ายเงินและรับเงิน และ Company User Authorizer ทำหน้าที่อนุมัติการจ่ายเงินและรับเงิน การเข้าใช้งานระบบ KTB Corporate Online จะใช้รหัส User Name และ Password ของผู้ใช้งานระบบ ซึ่ง User Name และ Password อาจถูกขโมยโดยแฮกเกอร์ (Hacker) หรือรั่วไหลโดยบุคคลใกล้ชิด แต่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นยากที่จะถูกขโมยทั้ง 2 ระดับ เนื่องจากมีการตั้ง Password ที่มีระดับความปลอดภัยสูง และมีการตั้งค่าระบบบังคับให้เปลี่ยน Password ทุก 3 เดือน จึงกำหนดโอกาสความเสียหาย L3 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า ทหารรหัส User Name และ Password ถูกขโมยหรือรั่วไหล จะทำให้ กปพ. มีความเสี่ยงที่จะถูกขโมยเงินในบัญชี จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะทำงานฯ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 7

#### ภาพที่ 7: แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

| โอกาส<br>ผลกระทบ | (1)<br>เกิดน้อยมาก | (2)<br>เกิดขึ้นน้อย | (3)<br>เกิดขึ้นบ้าง | (4)<br>เกิดบ่อยครั้ง | (5)<br>เกิดประจำ |
|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| (5) รุนแรงมาก    | สูง<br>5 X 1       | สูง<br>5 X 2        | สูง<br>5 X 3        | สูงมาก<br>5 X 4      | สูงมาก<br>5 X 5  |
| (4) รุนแรง       | ปานกลาง<br>4 X 1   | ปานกลาง<br>4 X 2    | สูง<br>4 X 3        | สูง<br>4 X 4         | สูงมาก<br>4 X 5  |
| (3) ปานกลาง      | ต่ำ<br>3 X 1       | ปานกลาง<br>3 X 2    | ปานกลาง<br>3 X 3    | สูง<br>3 X 4         | สูง<br>3 X 5     |
| (2) น้อย         | ต่ำ<br>2 X 1       | ปานกลาง<br>2 X 2    | ปานกลาง<br>2 X 3    | ปานกลาง<br>2 X 4     | ปานกลาง<br>2 X 5 |
| (1) น้อยมาก      | ต่ำ<br>1 X 1       | ต่ำ<br>1 X 2        | ต่ำ<br>1 X 3        | ปานกลาง<br>1 X 4     | ปานกลาง<br>1 X 5 |

| ระดับความเสี่ยง | แทนด้วยแถบสี | ความหมาย  |
|-----------------|--------------|---|
| สูงมาก          | แดง          | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที                      |
| สูง             | ส้ม          | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้              |
| ปานกลาง         | เหลือง       | ระดับที่ยอมรับได้ แต่อาจต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ |
| ต่ำ             | เขียว        | ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง   |

### 3.6 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้วคณะทำงานฯ วิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- (1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- (2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- (3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- (4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

### 3.7 การติดตามและประเมินผล

คณะทำงานฯ กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อผู้จัดการกองทุนฯ ภายในเวลาที่กำหนด



# ภาคผนวก







### วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน/ ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

1. ประเด็นความเสี่ยง : ระบุความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง/สูงมาก ตั้งแต่ค่าคะแนน 10 ขึ้นไป
2. กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุกิจกรรมให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับปานกลางหรือต่ำ)
3. เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง : ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน
4. คิดเป็นร้อยละ : ระบุตัวเลข/เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม 3
5. เดือน/ปี : ระบุช่วงเวลาที่ จะดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตาม 2
6. กำหนดแล้วเสร็จ : ระบุวันที่คาดว่าจะการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
7. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ระบุชื่อ-สกุลเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
8. ผู้รับผิดชอบโครงการ : ระบุชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

## วิธีการรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. การประเมินความเสี่ยง : ระบุโอกาส/ผลกระทบ/ ระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงาน เป็นการพิจารณาลักษณะของความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และเกิดเมื่อใด ซึ่งลักษณะของความเสี่ยงจะเป็นเสมือนตัวชี้วัดของการวางแผนลดความเสี่ยงว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป เช่น

A) ติดตามต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใด เกิดขึ้น

B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม

C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเกิดและกลายเป็นปัญหาที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว

2. สถานะปัจจุบัน : เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงานกับระดับความเสี่ยง ณ วันที่ประเมินความเสี่ยงในครั้งแรก

- หากระดับความเสี่ยงไม่เปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องคงเดิม

- หากระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องเปลี่ยนแปลง

3. ผลการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ : เป็นการติดตาม กำกับ และตรวจสอบผลการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหากเกิดอุปสรรคใดๆ จะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้ทุกขั้นตอนได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายในการควบคุมความเสี่ยง

## วิธีการกรอกข้อมูลในแบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

1. **ประเด็นยุทธศาสตร์ :** ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับโครงการที่จะดำเนินการบริหารความเสี่ยง
  - จัดสรรเงินของกองทุนในการเพิ่มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - เสนอแนะและสนับสนุนเงินเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบกองทุน
  - จัดทำและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ
2. **แผนงาน/โครงการ :** ระบุแผนงาน / โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง
3. **วัตถุประสงค์ :** ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. **ตัวชี้วัด : หน่วยนับ : ค่าเป้าหมาย :** ระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
5. **กิจกรรม/ขั้นตอน :** ระบุทุกกิจกรรม/ขั้นตอนของโครงการที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง
6. **หลักธรรมาภิบาล :** ระบุมิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
  - ประสิทธิภาพ - ประสิทธิภาพ - ตอบสนอง - รับผิดชอบ - โปร่งใส
  - มีส่วนร่วม - กระจายอำนาจ - นิติธรรม - เสมอภาค - มุ่งเน้นฉันทามติ
7. **ความเสี่ยง :** ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
  - S (Strategic Risk = ด้านกลยุทธ์) - O (Operational Risk = ด้านการดำเนินงาน)
  - F (Financial Risk = ด้านการเงิน) - C (Compliance Risk = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
8. **ความเสี่ยง :** ระบุความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและประเภทของความเสี่ยงตาม ๖ และ ๗
9. **การประเมินความเสี่ยง :** ในการพิจารณาและระบุข้อมูล ให้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y) ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้
  - ระบุโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เช่น 2 (y5) หมายความว่ามีโอกาสน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์
  - ระบุผลกระทบว่ารุนแรงเพียงใดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น 5 (x1) หมายความว่ามีความเสียหายสูงมาก
  - ระบุระดับความเสี่ยง โดยนำระดับโอกาสคูณด้วยระดับผลกระทบ
  - ระบุลำดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด
10. **กลยุทธ์ :** ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง
  - หลีกเสี่ยง - ควบคุม - ยอมรับ - ถ่ายโอน
11. **แนวทาง :** ระบุกิจกรรมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยหากเป็นความเสี่ยงสูงมาก – สูง จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแบบที่ 2 ด้วย