



# คู่มือ การบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก



## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่ใช่จุดด้อย/จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทัน่วงที่ จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้าว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จัดทำขึ้นตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ประจำปีบัญชี 2567 เพื่อเป็นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกองทุนให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

ธันวาคม 2566



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง/สารบัญภาพ	ง
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ความหมายและคำจำกัดความ	3
<b>บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน</b>	
2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	5
2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	9
2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	12
2.5 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ	12
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	
3.1 การทบทวนการดำเนินงาน	15
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	19
3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยง	19
3.4 การประเมินความเสี่ยง	27
3.5 ค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้	32
3.6 การตอบสนองความเสี่ยง	33
3.7 กิจกรรมเพื่อการควบคุม	35
3.8 สารสนเทศและการสื่อสาร	36
3.9 การติดตามและประเมินผล	36
รายการอ้างอิง	39



## สารบัญ

	หน้า
<b>ภาคผนวก</b>	
1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	41
2. แบบฟอร์มการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง	42
3. แบบฟอร์มการพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	43
4. แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง	44
5. แบบฟอร์มแผน กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง	45
6. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	46



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน	16
ตารางที่ 2 ตัวอย่างการทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงกองทุน	17
ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินผลการควบคุมภายใน	18
ตารางที่ 4 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	20
ตารางที่ 5 เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน	22
ตารางที่ 6 ตัวอย่างการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน	23
ตารางที่ 7 ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนปฏิบัติการระยะยาว กองทุน และตัวชี้วัดตามการประเมินผลทุนหมุนเวียน	25
ตารางที่ 8 การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	28
ตารางที่ 9 การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ	29
ตารางที่ 10 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	31
ตารางที่ 11 แสดงค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้	32
ตารางที่ 12 ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง	35
ตารางที่ 13 แบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	38

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	5
ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	10
ภาพที่ 3 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ	13
ภาพที่ 4 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	32
ภาพที่ 5 แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง	34



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้ง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ปฏิบัติข้อที่ 3 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ทั้งนี้ เพื่อให้กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สามารถดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งมาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล จึงได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงทีและสร้างความพร้อมในการควบคุมความเสี่ยงในทุกด้าน อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางให้บุคลากรของกองทุน มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ กรอบการดำเนินการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนในทุกระดับอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ในปีบัญชี 2567 กองทุนได้กำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานกองทุน ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ “COSO - ERM” ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้ โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้ง



การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- 4) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

## 1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- 1) กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- 2) กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีระบบการบริหารที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ได้อย่างครบถ้วน

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

- 1) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- 2) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกที่สำคัญ ทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุน และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนได้อย่างครบถ้วน
- 3) ช่วยให้การพัฒนากองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน



## 1.5 ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง (Uncertainty)** คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

**ความเสี่ยงทุจริต (Corruption Risk)** คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**การระบุความเสี่ยง** คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยง ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- 3) ผลกระทบทั้งด้านบวกและ/หรือลบ

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง** คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และ ความเสี่ยงต่ำมาก

**การตอบสนองความเสี่ยง** คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)** คือ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร





**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงต้องมีการมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับร่วมกัน ในการกำหนดนโยบาย โครงสร้างและกระบวนการ รวมถึงความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่า ผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

**การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management : ERM)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบและการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

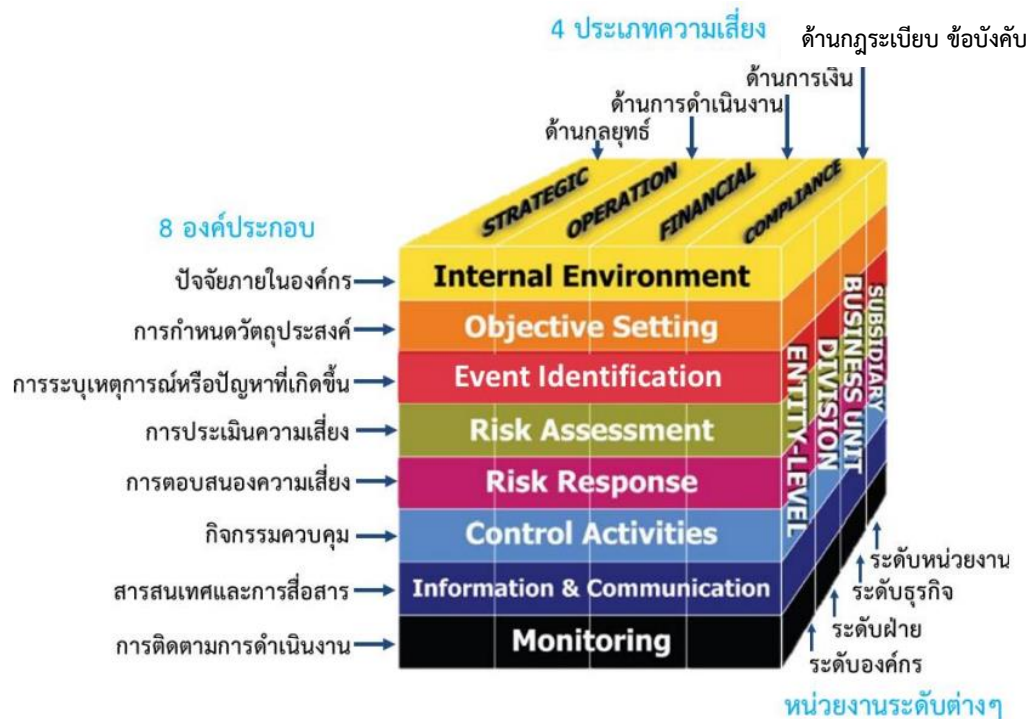
## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

#### 2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ซึ่งจัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงโดยมีหลักการสำคัญ คือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งพัฒนาจากรอบการควบคุมภายใน โดยเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่สำคัญ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา : <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>



1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นองค์ประกอบที่ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวม บรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติราชการ
- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม

3) การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง และการกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง

6) กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติ หรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากเดิม ที่เคยปฏิบัติ แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ โดยต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ รวมถึงระบุหน่วยงาน/บุคลากรผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย



7) การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น การเผยแพร่บนเว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

8) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินประสิทธิผลของการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพในการลดหรือ ป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งต้องมีการรายงานผลต่อ ผู้บริหารตามกำหนดเวลา

## 2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกองทุนพัฒนา เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้นำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง มาปรับใช้ในการวาง ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

### กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ ดังนี้

#### 1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1) มีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจ มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ
- 1.2) ควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผน กลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
- 1.3) ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

#### 2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ และผู้บริหาร ซึ่งกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีคณะกรรมการบริหารกองทุน พัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ทำหน้าที่ ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงทำหน้าที่ในการกำกับการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยมีเลขานุการ และผู้บริหารกองทุนทำหน้าที่โดยตรง ในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบ



การบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร

### 3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งบุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรม การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารความเสี่ยง เพื่อประกอบการตัดสินใจ

การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 3.1) การสื่อสารและตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 3.2) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- 3.3) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- 3.4) การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3.5) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

### 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง ประสานและกำกับการทำงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน นอกจากนี้ ยังให้มีการติดตามรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม

### 5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

### 6) การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ของกองทุน รวมถึงแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติงานกองทุนประจำปี โดยเมื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับ



ได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ/กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

## 7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้พิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ ข้อมูลความเสี่ยงประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวหลักต้นความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

## 8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ควรเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน และให้มีการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล ด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

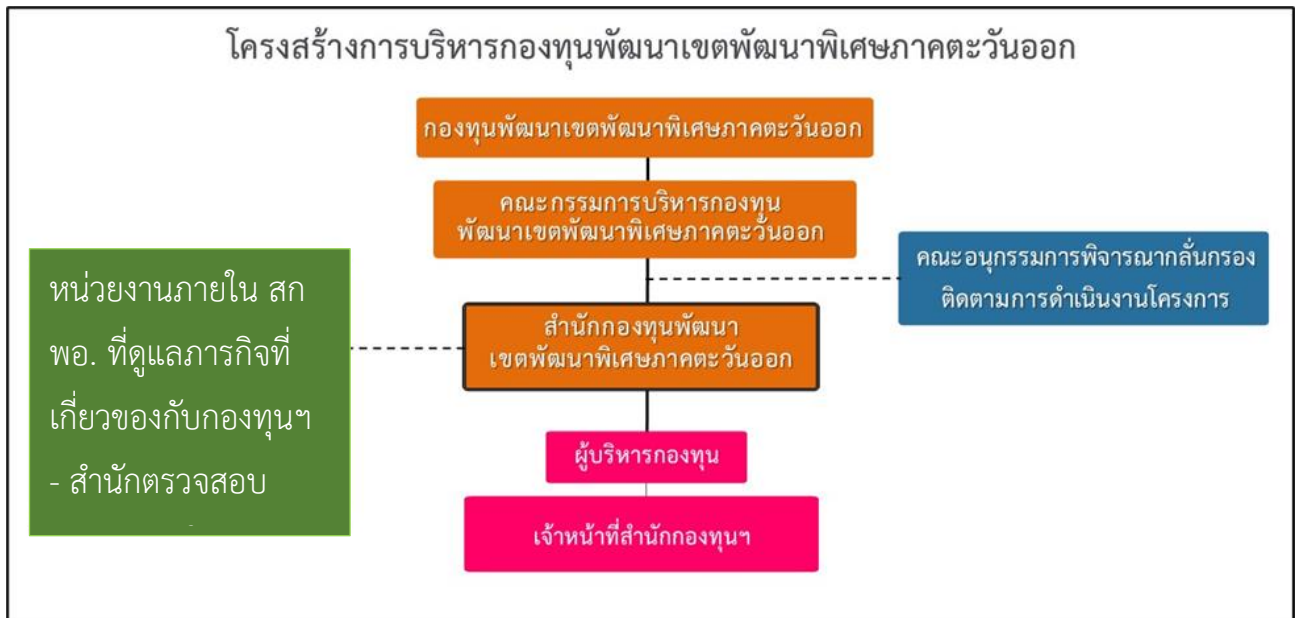
โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารการติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรที่รับผิดชอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนของหน่วยงานและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงาน

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกับของคณะกรรมการบริหารกองทุน ผู้บริหารกองทุนและเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

### 1. คณะกรรมการบริหารกองทุน ด้านการบริหารความเสี่ยง

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- กำกับ ดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายฯ
- กำกับ ดูแล และติดตามกระบวนการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้เป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานการควบคุมภายใน
- มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ ร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง และรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ



## 2. ผู้บริหารกองทุน ด้านการบริหารความเสี่ยง

- กลั่นกรองแผนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อคิดเห็นต่อแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน
- ให้ความเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายใน
- รายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน
- มอบหมายบุคลากรทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามความเหมาะสม



### 3. เจ้าหน้าที่กองทุน ด้านการบริหารความเสี่ยง

- ประเมิน/บ่งชี้ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุแท้จริงรวมทั้งประเมินค่าโอกาสและผลกระทบ
- เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ
- เสนอมาตรการและกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและแนวทางที่กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกำหนด
- ติดตาม/วิเคราะห์/ประเมินปัจจัยเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารกองทุน

#### กรอบโครงสร้างตามตำแหน่ง

##### 1. ผู้บริหารกองทุน

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และทำให้มั่นใจว่ากองทุนมีแผนการบูรณาการร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยการให้ความสำคัญและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง

##### 2. เจ้าหน้าที่กองทุน

- รับนโยบาย แนวทาง และมาตรการ การบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการ
- ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน
- รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา
- จัดทำรายงานติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่ตนรับผิดชอบ





- กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและประเมิน/บ่งชี้ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานประจำวัน

## 2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนด โดยบูรณาการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในสู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสร้างมูลค่า และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางมาตรฐานสากล COSO – ERM และหลักเกณฑ์ที่หน่วยกำกับดูแลกำหนด โดยเชื่อมโยงกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของกองทุน
3. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส
4. ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
5. ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรม ขององค์กร

## 2.5 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 3

- 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญและคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2) **ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงที่ตรงกัน** การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ตรงกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

3) **กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** องค์กรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

4) **การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง** การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับ และต้องให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น



**5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติ มีความสำคัญ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

**6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง** การวัดผลความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาส ที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมด เกิดความสอดคล้องกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น

**7) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง** กรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการ ความเสี่ยง

**8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง** ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การติดตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

การทบทวนการดำเนินงาน เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้ มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้และความเสี่ยงใดที่ยังคงอยู่จากการดำเนินงานตามแผน รายละเอียดดังตัวอย่างตารางที่ 1 ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ต้องนำความเสี่ยงนั้น มาบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในอดีตมาประกอบการพิจารณาร่วมด้วย รายละเอียดดังตัวอย่างตารางที่ 2



ตารางที่ 1 ตัวอย่างรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2566

ณ ไตรมาสที่ 1 (1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม 2565)

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)		แนวทางจัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหารความ เสี่ยง/ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk)									
5. ประสิทธิภาพการ ประเมินความคุ้มค่า การปฏิบัติการกิจ ของกองทุนยังไม่ ตอบสนองนโยบาย และเป็นปัจจุบัน	- OR 3 การประเมิน ความคุ้มค่าการ ปฏิบัติการกิจของ กองทุนยังขาด เครื่องมือและระบบ การดำเนินงานที่ เหมาะสม และ เพียงพอ	สูง  (4 x 4 = 16)		ถ่ายโอนความ เสี่ยง โดยจัดทำ แผนปฏิบัติการ รองรับ	พัฒนาระบบ สารสนเทศ เพื่อประเมิน ความคุ้มค่า การปฏิบัติ ภารกิจของ กองทุน	มีเครื่องมือด้าน สารสนเทศเพื่อ ประเมินความคุ้มค่า ของโครงการที่ได้รับ การสนับสนุนเงินจาก กองทุนทั้งในระดับ ภาพรวม และราย โครงการ เพื่อ สนับสนุน การบริหาร กองทุนอย่างมี ประสิทธิภาพ	คะแนนผลการ ประเมินตัวชี้วัดทุน หมุนเวียน ตัวชี้วัด เรื่องระดับความสำเร็จ ในการวิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และ ผลกระทบจากการ ดำเนินงานของกองทุน ได้เต็ม 5 คะแนน	กองทุนได้ดำเนินการ ดังนี้ 1. จัดทำขอบเขตการ ว่าจ้างดำเนินการ ประเมินความคุ้มค่า เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติการกิจของ กองทุนปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แล้วเสร็จ 2. ดำเนินการตาม กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างแล้วเสร็จ ทั้งนี้ อยู่ระหว่างกำกับการ ดำเนินงานของผู้ รับจ้างให้เป็นไปตาม สัญญาจ้างต่อไป	สำนักกองทุนฯ

## ตารางที่ 2 ตัวอย่างการทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงกองทุน

ปีงบประมาณ	ความเสี่ยงที่พบ					ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	รวม	
2563	-	2	7	1	10	สามารถดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ได้ตามเป้าหมาย และมีระดับความเสี่ยงลดลงทุกปัจจัยเสี่ยงตามแผน
2564	-	1	9	1	11	สามารถดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ได้ตามเป้าหมาย และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2565	-	1	10	2	13	สามารถดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ได้ตามเป้าหมาย และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2566	-	1	13	2	16	สามารถดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ได้ตามเป้าหมาย และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2567	-	1	12	1	15	อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปี 2567 ซึ่งคาดว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ได้

การพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ จะต้องมีการประเมินผลการควบคุมภายในควบคู่ไปด้วย โดยพิจารณาภารกิจของสำนักกองทุนว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้น จึงพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่ของการดำเนินงานนั้น และประเมินว่ากระบวนการควบคุมภายใน ที่มีอยู่เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ แล้วจึงพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ รายละเอียดดังตารางที่ 3 ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน



## ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินผลการควบคุมภายใน

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
1. จัดทำแผนปฏิบัติการกองทุน และทบทวนนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการการบริหารงานกองทุน และระบบสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้กองทุนมีนโยบาย แผนปฏิบัติการ และมาตรการการบริหารงานไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ	(1) การแปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อรองรับความเสี่ยงไม่บรรลุเป้าหมาย (2) การแปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อรองรับความเสี่ยง	(1) ติดตามประเมินผลทุกไตรมาส (2) รายงานผล ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (3) มีระบบประเมินผลการดำเนินงาน	มีการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม	-	-	สำนักกองทุน / กย. 66
2. การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของกองทุน <u>วัตถุประสงค์</u> - เพื่อประเมินการปฏิบัติการว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน เทียบค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้น - เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญ ในการปฏิบัติการกิจ และปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณในระยะต่อไป - เพื่อจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร	ข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการ	(1) กำหนดกรอบและแผนงาน พร้อมจัดทำแบบฟอร์มเพื่อประเมินความคุ้มค่า (2) แจ้งเจ้าของโครงการว่าจะมีการประเมินความคุ้มค่า (3) สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง โดยให้บุคลากรเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และคำนวณตาม แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการกิจกองทุนที่พัฒนาขึ้น	การควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ	หน่วยงานเจ้าของโครงการ บางรายไม่มีการเก็บข้อมูลตั้งแต่เริ่มดำเนินการ	(1) ประสานหน่วยงานเจ้าของโครงการตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการและติดตามเป็นระยะเพื่อให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (2) ศึกษาและพัฒนา รูปแบบการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับ การสนับสนุนงบประมาณ จากกองทุน	สำนักกองทุน / กย. 66

### 3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนด ในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- 4) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

### 3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุประเด็นความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุน โดยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ควรระบุ ประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบทั้งด้านลบ/หรือ ด้านบวกวิธีการในการระบุประเด็นความเสี่ยงมีหลายวิธี สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การรวมกลุ่ม เพื่อระดมสมอง การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เป็นต้น

**การระบุปัจจัยความเสี่ยง สามารถพิจารณาจาก ปัจจัยเสี่ยง 4 ประเภท ดังตัวอย่างตารางที่ 4 ได้แก่**

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ





ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม นโยบายรัฐ เป็นต้น

#### ตารางที่ 4 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>	
การจัดสรรเงินอุดหนุนสนับสนุนโครงการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- ข้อเสนอโครงการส่วนใหญ่ไม่สมบูรณ์ตามที่กำหนดในคู่มือการจัดสรรเงินกองทุน - ขาดเครื่องมือสนับสนุนการพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับข้อเสนอโครงการแต่ละประเภท
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>	
ระบบสารสนเทศยังไม่ตอบสนองต่อผู้ให้บริการ ทั้งภายในและภายนอก	ระบบฐานข้อมูลของกองทุนยังมีข้อมูลไม่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>	
แหล่งรายได้ของกองทุนมาจากเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นหลัก	ยังไม่ได้เปิดช่องทางแหล่งรายได้อื่นอย่างจริงจัง อาทิ เงินบำรุงตามมาตรา 47 และเงินสมทบจากรายได้ของสำนักงานตามมาตรา 24 (2) ตลอดจนมาตรการความร่วมมือในการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>	
กฎ/ระเบียบ/หลักเกณฑ์ของกองทุน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนในการให้การเยียวยาประชาชนที่อยู่ภายในหรือที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	ประกาศ คกก.บริหารกองทุนกำหนดให้ผู้มีสิทธิยื่นขอรับการจัดสรรเงินกองทุน เฉพาะหน่วยงานของรัฐหรือนิติบุคคลเอกชนที่มีการจดทะเบียนตามกฎหมาย ไม่สามารถเยียวยาประชาชนหรือบุคคลทั่วไปได้

- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ เช่น ระบบขององค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินทั้งรายรับและรายจ่าย รวมถึงการบริหารเงินสด เงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน
- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เช่น กฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของรัฐ และระเบียบของสำนักงาน

การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ตัวอย่างการค้นหาความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง

(1) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยง ที่องค์กรจะต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร เป็นต้น

(2) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่เหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้มากที่สุด เช่น เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ ให้นำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่หลังจากการควบคุมภายใน มาพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงในตารางที่ 5 ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณาดังตัวอย่างที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 6 กล่าวคือ หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย



ตารางที่ 5 เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็น มาตรฐานแต่ยังไม่นำ ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มี การติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็น มาตรฐาน ของแต่ละ หน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มี การรายงาน ให้ ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการ รายงานให้ผู้บริหาร ทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียง Best- Practice	มีการระบุระยะเวลา การติดตามและ รายงานผลที่ชัดเจน



ตารางที่ 6 ตัวอย่างการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>				
การจัดสรรเงินอุดหนุนสนับสนุนโครงการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อเสนอโครงการส่วนใหญ่ไม่สมบูรณ์ตามที่กำหนดในคู่มือการจัดสรรเงินกองทุน	2	3	4
	ขาดเครื่องมือสนับสนุนการพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับข้อเสนอโครงการแต่ละประเภท	3	1	4
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>				
ระบบสารสนเทศยังไม่ตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ ทั้งภายในและภายนอก	ระบบฐานข้อมูลของกองทุนยังมีข้อมูลไม่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	2	3	3
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>				
แหล่งรายได้ของกองทุนมาจากเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นหลัก	ยังไม่ได้เปิดช่องทางแหล่งรายได้อื่นอย่างจริงจัง อาทิ เงินบำรุงตามมาตรา 47 และเงินสมทบจากรายได้ของสำนักงานตามมาตรา 24 (2) ตลอดจนมาตรการความร่วมมือในการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้	3	3	2
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>				
กฎ/ระเบียบ/หลักเกณฑ์ของกองทุน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนในการให้การเยียวยาประชาชนที่อยู่ภายในหรือที่ได้รับความกระทบจากการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	ประกาศ คกก.บริหารกองทุนกำหนดให้ผู้มีสิทธิยื่นขอรับการจัดสรรเงินกองทุน เฉพาะหน่วยงานของรัฐหรือนิติบุคคลเอกชนที่มีการจดทะเบียนตามกฎหมาย ไม่สามารถเยียวยาประชาชนหรือบุคคลทั่วไปได้	2	1	4



การระบุประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติงานกองทุนประจำปี รวมถึงเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจการบริหาร ความเสี่ยงในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงกับ กลยุทธ์แผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุน และตัวชี้วัดตามการประเมินผลทุนหมุนเวียน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร	
		แผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุน พ.ศ. 2567 – 2571 (ประจำปี พ.ศ. 2567)	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผล ทุนหมุนเวียน ประจำปี พ.ศ. 2567
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>			
การจัดสรรเงินอุดหนุนสนับสนุนโครงการ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อเสนอโครงการส่วนใหญ่ไม่สมบูรณ์ ตามที่กำหนดในคู่มือการจัดสรร เงินกองทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพการสนับสนุนโครงการของกองทุน (G6) ส่งเสริมให้มีสัมฤทธิ์ผลในด้านการ สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ชุมชน และประชาชน ที่อยู่ภายในหรือที่ได้รับผลกระทบฯ	ตัวชี้วัดที่ 1.1 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการ บริหารจัดการต่อรายจ่ายสนับสนุนการพัฒนา พื้นที่ชุมชนและชุมชนที่ได้รับการอนุมัติ
	ขาดเครื่องมือสนับสนุนการพิจารณาความ เหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับ ข้อเสนอโครงการแต่ละประเภท		
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>			
ระบบสารสนเทศยังไม่ตอบสนองต่อ ผู้ใช้บริการ ทั้งภายในและภายนอก	ระบบฐานข้อมูลของกองทุนยังมีข้อมูลไม่ เพียงพอและเป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถ นำมาใช้ประกอบการใช้งานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาระบบการบริหาร จัดการกองทุนให้มีการบริหารจัดการที่ดี (G5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล สนับสนุนการบริหารจัดการและปฏิบัติงานของ กองทุน	ตัวชี้วัดที่ 4.2 การบริหารจัดการสารสนเทศ และดิจิทัล
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>			
แหล่งรายได้ของกองทุนมาจากเงิน อุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นหลัก	ยังไม่ได้เปิดช่องทางแหล่งรายได้อื่นอย่าง จริงจัง อาทิ เงินบำรุงตามมาตรา 47 และเงินสมทบจากรายได้ของสำนักงาน ตามมาตรา 24 (2) ตลอดจนมาตรการ ความร่วมมือในการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มี ผู้บริจาคให้	ยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนโครงการของกองทุน (G1) พัฒนาแหล่งรายได้อื่นเข้ากองทุน	-



ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร	
		แผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุน พ.ศ. 2567 – 2571 (ประจำปี พ.ศ. 2567)	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผล ทุณหุนเวียน ประจำปี พ.ศ. 2567
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>			
กฎ/ระเบียบ/หลักเกณฑ์ของกองทุน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนในการให้การเยียวยาประชาชนที่อยู่ภายในหรือที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	ประกาศ คกก.บริหารกองทุนกำหนดให้ผู้มีสิทธิยื่นขอรับการจัดสรรเงินกองทุน เฉพาะหน่วยงานของรัฐหรือนิติบุคคล เอกชนที่มีการจดทะเบียนตามกฎหมาย ไม่สามารถเยียวยาประชาชนหรือบุคคลทั่วไปได้	ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาระบบการบริหารจัดการกองทุนให้มีการบริหารจัดการที่ดี (G3) การบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ มีธรรมาภิบาล และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตัวชี้วัดที่ 2.4 ร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภารกิจของกองทุนฯ และแนวทางการขอรับการสนับสนุน



### 3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

2) นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

3) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยง

4) จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- **โอกาส (Likelihood)** คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาหนึ่งพิจารณาได้จากสถิติ การเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต โดยจัดระดับโอกาสการเกิดเหตุการณ์ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 8

- **ผลกระทบ (Impact)** คือความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง พิจารณาได้จากความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น โดยจัดระดับความรุนแรง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ในการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความสำเร็จตามแผน ความเสียหายทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 9





### ตารางที่ 8 การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้งขึ้นไป/ปี
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	มีโอกาสเกิดขึ้น 4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 3 ครั้ง/ปี
2	ต่ำ	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 2 ครั้ง/ปี
1	ต่ำมาก	ไม่มีโอกาสเกิด/ มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	มีโอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี



ตารางที่ 9 การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ

คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
5	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอย่างยิ่ง หรือมากกว่าร้อยละ 40	เสียหาย มากกว่า 1,000,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูงมาก
4	สูง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการค่อนข้างมาก หรือร้อยละ 30 - 39	เสียหาย 100,001 - 1,000,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรืออาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การดักเตือนค่าปรับ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญ	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูง
3	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ พอสมควร หรือร้อยละ 20 - 29	เสียหาย 50,001 - 100,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่กระทบต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับปานกลาง
2	น้อย	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ อยู่บ้าง หรือร้อยละ 10 - 19	เสียหาย 10,001 - 50,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำ



คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
1	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการ เพียงเล็กน้อย หรือ ต่ำกว่า ร้อยละ 10	เสียหาย ไม่เกิน 10,000 บาท	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้ อย่างครบถ้วน ไม่ส่งผลกระทบ	เกิดความเสียหายต่อ คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ พ่วงเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อ ข้อมูล และการบริการ	ส่งผลกระทบต่อ ความเชื่อมั่นของ สังคมในระดับต่ำมาก



- **ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** คือ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 10

$$\text{ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)} = \text{ค่าระดับของโอกาส} \times \text{ค่าระดับของผลกระทบ}$$

ตารางที่ 10 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน	การกำหนดสี
สูงมาก	17 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
สูง	10 - 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
ปานกลาง	5 - 9	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน	
ต่ำ	1 - 4	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก กำหนดให้ต้องนำระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในแต่ละด้านมาเปรียบเทียบกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยจะต้องสอดคล้องตามนโยบายการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) ซึ่งหากความเสี่ยงใดมีระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะเป็นความเสี่ยง ที่ต้องนำมาดำเนินการจัดการ โดยต้องเฝ้าระวังและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด มีการกำหนดมาตรการในการจัดการอย่างทัน่วงที ส่วนความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) แต่ต้องมีการควบคุมโดยการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายใน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ในขั้นตอนนี้ จะมีการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือใช้ในการตัดสินใจในภาพรวม ว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญและควรเร่งจัดการก่อน ดังภาพที่ 4

ผลกระทบ จากความ เสี่ยง (Impact: I)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood: L)						

ภาพที่ 4 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

### 3.5 ค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ได้บูรณาการค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) ดังตารางที่ 11

#### ตารางที่ 11 แสดงค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ค่าคะแนน
1. ด้านกลยุทธ์	- การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ	ระดับน้อย/4
	- การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ	
2. ด้านการดำเนินงาน	- กระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร	ระดับปานกลาง/9
	- การปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน	ระดับน้อย/4
	- การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา	ระดับสูง/16

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ค่าคะแนน
3. ด้านการเงิน	- การบริหารงบประมาณและการเงินไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม	ระดับน้อย/4
	- การรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง	
	- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน การคลัง และการทุจริตด้านการเงิน ในทุกกรณี	ไม่ยอมรับความเสี่ยง/0
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และ มีการใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง	ไม่ยอมรับความเสี่ยง/0
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลความลับของราชการ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงของประเทศ	ไม่ยอมรับความเสี่ยง/0
	- ระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการประชาชน	ระดับน้อย/4
	- ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อื่นๆ ของหน่วยงาน	ระดับปานกลาง/9
6. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร	ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริง โดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับน้อย/4
7. ด้านการทุจริต	การทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และความซื่อตรงขององค์กร	ไม่ยอมรับความเสี่ยง/0

### 3.6 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นการจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

การตอบสนองต่อความเสี่ยง มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ โดยสามารถแบ่งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็น 4 วิธี รายละเอียดดังภาพที่ 6



### ภาพที่ 5 แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง

**3.6.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสียหายปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

**3.6.2 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่เห็นว่า ความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด เป็นต้น หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นลงได้

**3.6.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

**3.6.4 การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณี ที่เห็นว่า



เป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัย ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัยหรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทนได้

ในการคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ ควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี โดยพิจารณาดังนี้

**ต้นทุน (Costs)** คือ การประมาณการต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

**ประโยชน์ (Benefits)** คือ การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลง เมื่อเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใด ๆ

### 3.7 กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการพิจารณา มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ประสิทธิภาพการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของกองทุนยังไม่ตอบสนองนโยบายและเป็นปัจจุบัน	OR 3 การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของกองทุนยังขาดเครื่องมือและระบบการดำเนินงานที่เหมาะสม และเพียงพอ	(1) จัดทำกรอบในการคัดเลือกโครงการเพื่อประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของกองทุน (2) คัดเลือกโครงการ (3) แจ้งหน่วยงานเจ้าของโครงการว่าจะมีการประเมินความคุ้มค่าโครงการหลังจากแล้วเสร็จไปแล้ว 1-2 ปี (4) จัดทำแบบฟอร์มเพื่อประเมิน ความคุ้มค่ารายโครงการ /ภาพรวม	พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของกองทุน





### 3.8 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุน รวมถึงคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จะต้องถูกนำมาสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างความรับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารเพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน มีการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2567 และคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2567 ผ่านช่องทางดังต่อไปนี้

- 1) การเสนอต่อผู้บริหารกองทุน
- 2) การเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน
- 3) การเผยแพร่ต่อเจ้าหน้าที่กองทุน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) เผยแพร่ QR code ซึ่งสามารถดาวน์โหลดในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านบันทึกข้อความไปยังกลุ่มฝ่าย สำนักของ สกพอ.

5) เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สกพอ. ในหน้าของกองทุน

6) เผยแพร่บน Facebook สกพอ. เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ

### 3.9 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลของการจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อให้ทราบว่าแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถ ลดหรือป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

2) เพื่อทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้มาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

3) เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณี ที่มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้มีการรายงานผลต่อผู้บริหารตามกำหนดเวลา

กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่กองทุนดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ทำหน้าที่ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสโดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารกองทุนและคณะกรรมการบริหารกองทุนรับทราบเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ ในกรณีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น



สามารถรายงานได้ทันที เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยใช้แบบฟอร์ม รายละเอียดดังตารางที่ 13

ในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กระทำใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

1) การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพ หรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารกองทุนทราบ

2) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหารกองทุน เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม กองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง

การจะตัดสินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร “มีประสิทธิภาพ” หรือไม่นั้น พิจารณาได้จาก การประเมินว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง 8 ได้แก่ 1) ทบทวนการดำเนินงาน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุประเด็นความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6) กิจกรรมเพื่อการควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร 8) การติดตามและประเมินผล ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 8 ขึ้นตอน จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการ ให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้



ตารางที่ 13 แบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)		แนวทางจัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหารความ เสี่ยง/ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)									
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)									
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)									
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)									



## รายการอ้างอิง

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. 2565. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2566**. กรุงเทพมหานคร.

กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. 2564. **แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร**. กรุงเทพมหานคร.

จิรพร สุเมธประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2556. **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ Professional Risk Management**. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. บทความ เรื่อง **การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)**. เข้าถึงได้ที่ [https://med.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/article/03202017-1523](https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523)

วารุณี ปริदानนท์, 2562. เอกสารการบรรยายเรื่อง “**การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร**”.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.



# ภาคผนวก

## 1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

# กระบวนการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ตามแนวทาง COSO-ERM

### 1. ทบทวน การดำเนินงาน



- ทบทวนกิจกรรมการดำเนินงาน/นโยบาย/เป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง
- รวบรวมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนในปี 2566 และการประเมินผลการควบคุมภายใน

### 5. เลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยง



- เลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี ได้แก่ ยอมรับ ลด/ควบคุม หลีกเลี่ยง กระจาย/ถ่ายโอน
- วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับของแต่ละวิธี

### 2. กำหนด วัตถุประสงค์



- เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
- เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนดำเนินงาน
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง
- เพื่อลดโอกาส/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

### 6. กำหนดมาตรการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยง



- พิจารณาการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม
- กำหนดกิจกรรม/มาตรการเพิ่มเติม
- กำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลา

### 3. ระบุประเด็น ความเสี่ยง



- ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง
- นำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (คะแนนต่ำกว่า 3 ต้องจัดการ)
- ดูความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ

### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร



- เสนอแผน/คู่มือบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคกก.บริหารกองทุน
- เผยแพร่แก่เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- เผยแพร่บนเว็บไซต์และสื่อออนไลน์ต่างๆ

### 4. ประเมินความเสี่ยง



- ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)

### 8. ติดตามและประเมินผล



- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/รายงานต่อ คกก.บริหารกองทุนรายไตรมาส
- ประเมินผลการดำเนินงาน สอดทานวิธีตอบสนองความเสี่ยง
- ปรับปรุง/พัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัยและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานจริง



## 2. แบบฟอร์มการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปี.....

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/เป้าหมาย ประจำปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณา	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา
Strategic Risk	*1	*2	*3	กลยุทธ์ : *4 เป้าหมาย : *5	*6	*7	*8
Operational Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย :			
Financial Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย :			
Compliance Risk				กลยุทธ์ : เป้าหมาย :			

### หมายเหตุ:

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ผู้ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ และไม่มาทำสัญญาหรือบันทึกข้อตกลงกับกองทุนฯ ตามระยะเวลาที่กำหนด

\*3 ให้ระบุเป้าหมายขององค์กร เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

\*4 ให้กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เช่น ให้คำแนะนำกับผู้ได้รับการสนับสนุน

\*5 ให้กำหนดเป้าหมายที่กองทุนจะสามารถดำเนินการได้ เช่น การกำหนดร้อยละ 100 ของความสำเร็จของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุน ประจำปีบัญชี

\*6 ให้ระบุ SWOT ของความเสี่ยง เช่น

**จุดแข็ง** มีคู่มือจัดสรรเงินกองทุนเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามคู่มือจัดสรรเงินกองทุนให้ความรู้แก่ผู้ขอรับการสนับสนุน

**จุดอ่อน** ขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อนและมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก

**โอกาส** มีการจัดอบรมและมีเอกสารคู่มือจัดสรรเงินกองทุนทำให้ผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

**อุปสรรค** การจัดอบรมเป็นแบบออนไลน์ เนื่องจากเกิดสถานการณ์โรคระบาด

\*7 ให้ระบุเหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา เช่น โดยในปี 2566 กองทุนได้ดำเนินการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้รับเงินสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้

\*8 ให้ระบุข้อเสนอเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา เช่น เสนอเป็น Risk ID เพราะอาจส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของกองทุนได้



### 3. แบบฟอร์มการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ประจำปีบัญชี.....

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
*1	*2	*3	*4	*5

**หมายเหตุ:**

- \*1 ให้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้
- \*2 ให้ระบุผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ระดับ 2 ผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายมากเทียบเท่าระดับ 2
- \*3 ให้ระบุการควบคุม เช่น มีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้
- \*4 ให้ระบุการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบทราบแล้ว
- \*5 ให้ระบุผลการประเมินว่าเป็นอย่างไร เช่น กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป เมื่อเทียบกับระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบเท่าเป้าหมาย อาจแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้  
 ระดับการควบคุม 1 เบื้องต้น เทียบเท่าระดับที่ 1  
 ระดับการควบคุม 2 ไม่เป็นทางการ เทียบเท่าระดับที่ 2  
 ระดับการควบคุม 3 เป็นระบบ เทียบเท่าระดับที่ 3  
 ระดับการควบคุม 4 บูรณาการ เทียบเท่าระดับที่ 4  
 ระดับการควบคุม 5 ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เทียบเท่าระดับที่ 5





#### 4. แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี.....

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
*1	*2	*3	*4	*5	*6	*7	*8	*9
					ยอมรับ (Take)			
					ควบคุม (Treat)			
					ถ่ายโอน (Transfer)			
					ยกเลิก (Terminate)			

**หมายเหตุ:**

\*1 ให้ระบุสถานการณ์เสี่ยง เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุประเภทความเสี่ยง กลยุทธ์ของความเสี่ยงนั้นๆ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ

\*3 ให้ระบุระดับของผลกระทบที่จะเกิด เช่น น้อยมาก เท่ากับ 1 คะแนน น้อย เท่ากับ 2 คะแนน ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน สูง เท่ากับ 4 คะแนน และสูงมาก เท่ากับ 5 คะแนน

\*4 ให้ระบุโอกาสการเกิด เช่น น้อยมาก เท่ากับ 1 คะแนน น้อย เท่ากับ 2 คะแนน ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน สูง เท่ากับ 4 คะแนน และสูงมาก เท่ากับ 5 คะแนน

\*5 ให้ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม เช่น การจัดทำคู่มือจัดสรรเงินกองทุนเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือสัญญา เป็นต้น

\*6 ให้ระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การยกเลิกความเสี่ยง

\*7 ให้ระบุกิจกรรมและ/หรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจากข้อ \*6 เช่น การกำหนดมาตรการเพิ่มเติม

\*8 ให้ระบุต้นทุนของการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ เช่น การเพิ่มขึ้นตอนในการดำเนินการ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและหรือกิจกรรม ซึ่งมีความต่อเนื่อง จากข้อ \*7

\*9 ให้ระบุผลประโยชน์จากการจัดกิจกรรมหรือแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความต่อเนื่องจาก ข้อ \*8 อาจมีการวัดผลการดำเนินการนั้นๆ ประกอบด้วยได้



### 5. แบบฟอร์มแผน กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี.....

ความเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
*1	*2	*3	*4	*5	*6

**หมายเหตุ:**

\*1 ให้ระบุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับรายละเอียดของ \*1 แบบฟอร์มการระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 เช่น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้

\*2 ให้ระบุกิจกรรม/โครงการสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ \*2 เช่น ทบทวนและจัดทำร่างหนังสือสัญญา เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เป็นต้น

\*3 ให้ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง เช่น ร้อยละความสำเร็จของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุนฯ หรือร้อยละของความพึงพอใจ เป็นต้น

\*4 ให้ระบุเป้าหมายที่คาดว่าจะสำเร็จ เช่น ร้อยละ 100 ของความสำเร็จในการจัดฝึกอบรมหรือได้รับคะแนนระดับ 5 ของการดำเนินการ เป็นต้น

\*5 ให้ระบุระยะเวลาการดำเนินการของกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยง เช่น ระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่ ตุลาคม - ธันวาคม 25XX เป็นต้น

\*6 ให้ระบุผู้รับผิดชอบความเสี่ยงและการดำเนินการจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในข้อนั้นๆ เช่น เกวลิน เป็นต้น (เนื่องจากกองทุนพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกไม่ได้แยกกลุ่ม ฝ่าย ย่อยลงไปอีก จึงระบุตัวคนรับผิดชอบ)

## 6. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ที่	คำศัพท์	ความหมาย
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กับการบริหารการจัดการ ขาดระบบควบคุมสภาพลักษณะขององค์กร เป็นต้น
2	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น
4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครอง ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับของข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย
5	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบาย ถึงผลกระทบจากความเสียหายหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายได้
6	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
7	ผลกระทบ (Impact)	ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง



ที่	คำศัพท์	ความหมาย
8	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ
9	การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วน ของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรง ของผลกระทบ เมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง
10	การถ่ายโอนความเสี่ยง	การถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก
11	การยอมรับความเสี่ยง	การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผล ที่จะเกิดขึ้น
12	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการ ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า



ที่	คำศัพท์	ความหมาย
13	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับ ของ ความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ พันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับ การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง จากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
14	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจนของส่วนราชการ หรือการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบ ของส่วน ราชการ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอก และภายใน ส่วนราชการ และเกี่ยวข้อง กับโอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือ เทคโนโลยี (ความ ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ก็คือ สิ่งที่ส่วนราชการต้อง บรรลุเพื่อรักษาหรือ ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางใน การจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร หากพิจารณาจากจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึง ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง ตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
15	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives)	การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความ ผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
16	วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)	การจัดทำรายงานที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
17	วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)	การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงาน ของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการ ปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น



ที่	คำศัพท์	ความหมาย
18	ค่านิยม (Values)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยม สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจ ของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรม และความยุติธรรมในการ ปฏิสัมพันธ์ ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การ ป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน