

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐





คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ภายใต้สภาวะการณ์ดำเนินงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งทำให้เกิดความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอันจะทำให้ผู้บริหารองค์กรเกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของกองทุนจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แนวทาง/คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวกับงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นไปอย่างคุณภาพและเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

สำนักงานกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
มีนาคม ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๑
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๑
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๒
การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักแนวทางของ COSO	๓
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๒ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด	๘
บทที่ ๓ กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	๑๓
นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๑๓
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๔
ตัวอย่างการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	๒๕

บทที่ ๑

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหายจากการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน และเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ควบคุมได้

โดยที่กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้ให้การสนับสนุนเงินกองทุนในการดำเนินโครงการต่างๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในปีหนึ่งๆ เป็นจำนวนเงินกว่าพันล้านบาท ซึ่งในการดำเนินงานมีความจำเป็นต้องนำหลักการนโยบายความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้ การดำเนินงานเกิดการสัมฤทธิ์ผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็น มาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามภารกิจของกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับกรมบัญชีกลางได้กำหนดให้การบริหาร ความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) กองทุนส่งเสริม การค้าระหว่างประเทศ ประจำปี ๒๕๖๐ ซึ่งเกณฑ์ประเมินด้านที่ ๔ ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ กำหนดให้กองทุนส่งเสริม การค้าระหว่างประเทศ ต้องมีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของ กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและพิจารณาหาแนวทางการป้องกันให้สำนักงานกองทุนฯ จึงได้จัดทำแผนงานการบริหาร ความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสำนักงานกองทุนมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้ใน ระดับหนึ่งว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามผล
- ๒) ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม
- ๓) ช่วยให้การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๔) ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึง ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้ ทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอก หน่วยงาน
- ๕) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

๒. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อ/สร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กรและเป้าหมายตามภารกิจขององค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ปัจจัยความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรดังนี้

- ๑) **ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น
- ๒) **ปัจจัยภายนอก** เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การประเมินระดับความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงนั้นมีผลการบดต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ๑) **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ๒) **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ
- ๓) **ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือ ลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและทำการสอบถามดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

๕. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงและผลที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคุ้มค่า

เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติงานที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ ซึ่งประเภทของการควบคุม แบ่งได้ ๔ ประเภทคือ

๖.๑ การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๖.๒ การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๖.๓ การควบคุมแบบแก้ไข (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ได้หาวิธีแก้ไขในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

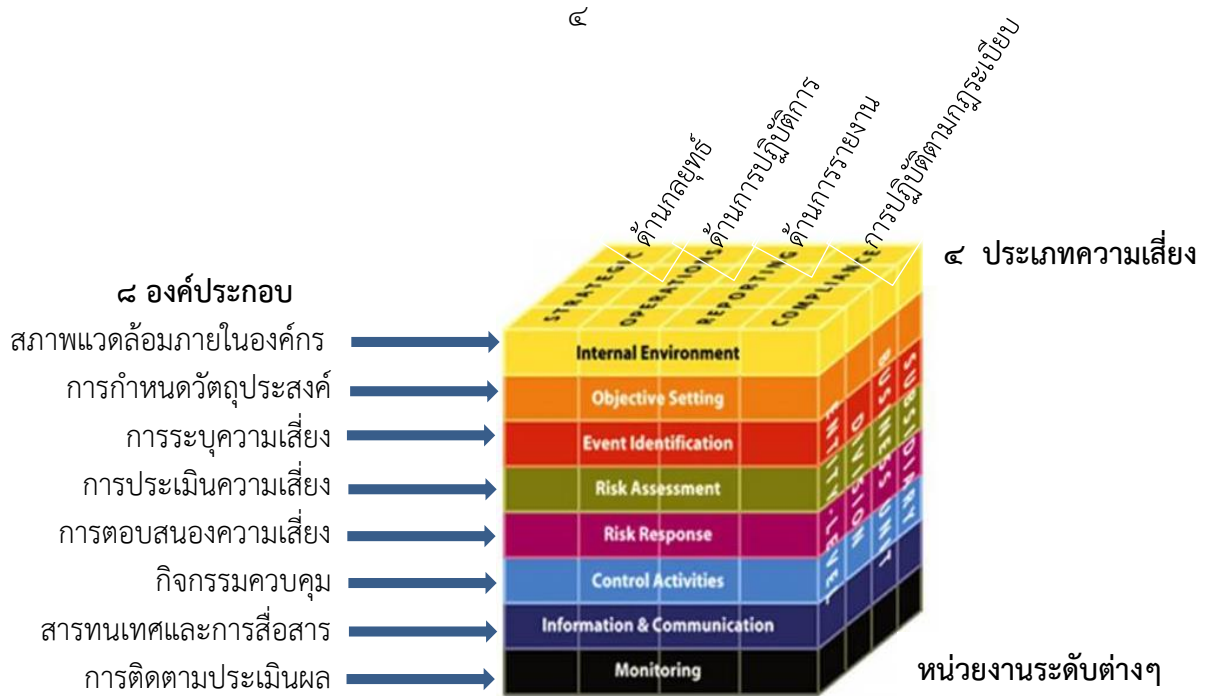
๖.๔ การควบคุมแบบส่งเสริม (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเชิงบวกที่กำหนดขึ้นเพื่อกระตุ้นวิธีปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยไม่เกิดข้อผิดพลาด เช่นการให้รางวัลผู้มีผลงานดี

๗. ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

๘. ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในเชิงลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายตามมา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักแนวทางของ COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เป็นคณะกรรมการที่รวบรวมนักวิชาการ และที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ได้เริ่มดำเนินการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) โดยประกอบด้วยหลักการ และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหาร กรรมการ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลและหน่วยงานการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น

- ๑.๑ นโยบาย และปรัชญาการบริหารงาน
- ๑.๒ กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับฯลฯ มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ๑.๓ การกำกับดูแล
- ๑.๔ จริยธรรมในองค์กร
- ๑.๕ ความซื่อสัตย์และความสามารถของบุคลากร
- ๑.๖ การจัดโครงสร้างองค์กร
- ๑.๗ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรจะต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุม ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)

๓. **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยอาจแบ่งความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) (ซึ่งผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว) และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ การยอมรับ (Acceptance) การลด (Reduction) การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoidance/Termination) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) บางครั้งใช้คำว่า Risk Sharing การโอนเป็นการกระจายความเสี่ยงอย่างหนึ่ง ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงหรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ การควบคุมแบ่งออกเป็น การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Directive Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Corrective Control)

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

- สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานมีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่นๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่างๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนด

ข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผล อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

เครื่องมือทางการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่น ช่วยป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ ๘ ประการที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงคือ การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งต้องมีความมุ่งมั่นที่จะให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้น

๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกันคือ การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กรประกอบอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๔. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพคือ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร จะทำให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและคณะกรรมการขององค์กร

๕. การวัดผลความเสี่ยงคือ เป็นการวัดผลในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

๖. การให้ความรู้เรื่องบริหารความเสี่ยงคือ บุคลากรในองค์กรทุกคนจะต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง

๗. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

๗.๑ การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๗.๒ ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

๗.๓ บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง

๗.๔ การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ในการประเมินผลของกรมบัญชีกลางจะพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระดับข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

๖. กิจกรรมควบคุมภายใน (ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๘. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

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

หมายเหตุ :

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

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ^๑	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของ ทุนหมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบที่ดี ของคู่มือครบถ้วน ^๑	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และคู่มือการ บริหาร ความเสี่ยงผ่านความ เห็นชอบจากคณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง ให้กับผู้บริหารและ พนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ :

^๑ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑	๑๕	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ ควบคู่ไปกับ การระบุ ความเสี่ยงระดับองค์กร	ครบถ้วนตามระดับ ๒ และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน	ครบถ้วนตามระดับ ๓ และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปี ของทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตามระดับ ๔ และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้า กับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น ๔ ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง ๔ ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) และในกรณีที่ทุนหมุนเวียน ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน

๔. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑ (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ)	๑๕	ไม่มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินเฉพาะโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุกความเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุกความเสี่ยง ระดับองค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา	ครบถ้วนตามระดับ ๔ รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒

หมายเหตุ :

^๑ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามความเสี่ยงที่ระบุในข้อ ๓, ๕, ๗ การกำหนดแผนงานและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง อ้างอิงจากข้อ ๔

^๒ Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การกำหนดแผนงาน การบริหารความ เสี่ยงระดับองค์กร	๑๕	ไม่มี การกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง	มีการกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของความ เสี่ยงระดับ องค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก	ครบถ้วนตามระดับ ๔ รวมถึง แผนบริหาร ความเสี่ยงผ่าน ความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ บริหาร ทุนหมุนเวียน

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) ผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทาน ^๑ รายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ ทางการเงิน ^๒	๑๐	ไม่มีการสอบทาน รายงาน	มีการสอบทาน รายงานทาง การเงินหรือ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงิน และ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงินและ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมี การสอบทานที่มีความถี่ มากกว่ารายไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทางการเงิน และ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการสอบทาน เป็นรายเดือน ครบ ๑๒ เดือน

หมายเหตุ:

^๑ การสอบทานของผู้บริหารหมายถึง การพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น

^๒ รายงานทางการเงิน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงินและฐานะทางการเงิน (งบการเงินเบื้องต้น งบทดลอง) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดทุนหมุนเวียนที่สำคัญ เป็นต้น

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การใช้สารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการติดตาม การดำเนินกิจกรรม ตามแผนการบริหาร ความเสี่ยง	๒๕	ไม่สามารถ ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยงได้	สามารถ ดำเนินงาน ตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้ มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงาน ตามแผน บริหารความ เสี่ยงได้ครบถ้วน ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ความเสี่ยงระดับองค์กร ลดลงได้มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมายรวมตาม แผน ความเสี่ยง	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ ระดับความรุนแรง ของปัจจัยเสี่ยง ทุกปัจจัยเสี่ยง สามารถลดลงได้ ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

๘. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการ ควบคุมด้วยตนเอง (Control Self- Assessment : CSA) ครบถ้วนทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงาน ภายใน)	๒	ไม่มีการ ประเมิน CSA	-	มีการประเมิน CSA ไม่ครบถ้วน ทั้งองค์กร	-	มีการประเมิน CSA ครบถ้วน ทั้งองค์กร
(๒) การส่งรายงาน การประเมินตนเอง ตามระเบียบ คตง. ข้อ ๖	๒	ไม่ส่งผลการ ประเมิน/ส่ง ผลการประเมิน ล่าช้ากว่า กำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(๓) การประเมินการ ควบคุมอย่างเป็น อิสระทั่วทั้งองค์กร (Independent Assessment : IA)	๑	ไม่มีการประเมิน IA	-	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	-	มีการประเมิน IA ครบถ้วนทุก CSA

บทที่ ๓

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๑.๑ องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนฯ

(๑) ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ	ประธานกรรมการ
(๒) หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน	รองประธานกรรมการ
(๓) หัวหน้ากลุ่มงานคลัง	คณะกรรมการ
(๔) หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ	คณะกรรมการ
(๕) หัวหน้ากลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนฯ	คณะกรรมการ
(๖) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะกรรมการ
(๗) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนฯ	คณะกรรมการ และเลขานุการ

๑.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- ๑) จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะนำมาทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
- ๓) พิจารณาแผนการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล และวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ
- ๕) รายงานความคืบหน้าและสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนฯและผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายไตรมาส หรือตามความเหมาะสม
- ๖) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

๒. นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒.๑ นโยบายบริหารความเสี่ยง

- (๑) กำหนดให้กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้การดำเนินงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและหาวิธีป้องกันหรือวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อขจัดหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๓) สร้างกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๒.๒ วัตถุประสงค์

- (๑) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนฯ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน

(๒) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

(๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(๔) เพื่อลดโอกาสความเสียหาย/ข้อผิดพลาดและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร และการจัดการ ความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการ ดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทาง เดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือ

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

๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์จะช่วยให้ระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถ วัดผลได้

วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ควรมีลักษณะดังนี้

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	:	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจาก ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต โดยปัจจัยดังกล่าวจะมีผลเสียหายนะต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานในระดับ องค์กร ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจ ก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านกลยุทธ์ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O : Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการการปฏิบัติงานและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องมาจากกระบวนการภายในขององค์กร เช่น การขาดการควบคุมที่ดีทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป เช่น สถานะกองทุนฯ ขาดสภาพคล่อง เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้น้อยกว่ารายจ่ายมาก เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C : Compliance Risk) คือ ความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมายรวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย โดย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา

โดยในการบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายในที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	กิจกรรมหลัก	ปัจจัยเสี่ยง /ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง
การเร่งรัดขยาย ตลาดเชิงกลยุทธ์	เพื่อแสวงหาช่องทาง ขยายตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าการ ส่งออกทั้งสินค้าและ บริการของไทย	การกำหนดกลุ่ม ตลาดเป้าหมาย	กลุ่มตลาดเป้าหมายที่ กำหนด ไม่สอดคล้อง กับศักยภาพของ ผู้ประกอบการ/สินค้า/ บริการไทย	สถานการณ์เศรษฐกิจ โลก และрсนิยมในการ บริโภคสินค้า/บริการ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็น การประเมินระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น (Impact) เพื่อหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยง มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ รายการคือ

๑) ระดับของโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่มีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่าน มาอย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นใน

หน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

๒) ความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย จำนวนผู้ได้รับความเสียหาย ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน หรือผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ๑-๕

การกำหนดนิยามของแต่ละระดับคะแนน ควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละเวลา องค์กรจึงมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี โดยตัวอย่างที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินความเสี่ยง เป็นดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด การปฏิบัติงาน (เฉลี่ยต่อปี ต่อครั้ง)	L๑	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง ไม่เกิน ๕ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L๒	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน

ผลกระทบ (I)

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	I๑	< ๑ หมื่นบาท	๑-๕ หมื่นบาท	๕ หมื่น - ๒.๕ แสนบาท	๒.๕ แสน - ๑๐ ล้านบาท	> ๑๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	I๒	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อผลการ สำรวจความพึงพอใจ	I๓	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ที่ได้รับความ เสียหายหรือผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ	I๔	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นบางส่วน	ผลกระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นมาราย
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อ เดือน	I๕	น้อยกว่า ๑ ราย ต่อเดือน	๑-๒ ราย ต่อเดือน	๓-๕ ราย ต่อเดือน	๕-๖ ราย ต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป ต่อเดือน

ประเด็น / องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความล่าช้าในการ ดำเนินงานตาม มาตรฐานระยะเวลา ที่กำหนด	16	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อระดับ ของวัตถุประสงค์ / เป้าหมายของกองทุนฯ	17	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
 ระดับของความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

แผนผังการจัดระดับความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)					
		ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก	
		๑	๒	๓	๔	๕	
ผลกระทบ/ ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/วิกฤต	๕	๑x๕ (๕)	๒x๕ (๑๐)	๓x๕ (๑๕)	๔x๕ (๒๐)	๕x๕ (๒๕)
	สูง	๔	๑x๔ (๔)	๒x๔ (๘)	๓x๔ (๑๒)	๔x๔ (๑๖)	๕x๔ (๒๐)
	ปานกลาง	๓	๑x๓ (๓)	๒x๓ (๖)	๓x๓ (๙)	๔x๓ (๑๒)	๕x๓ (๑๕)
	ต่ำ/น้อย	๒	๑x๒ (๒)	๒x๒ (๔)	๓x๒ (๖)	๔x๒ (๘)	๕x๒ (๑๐)
	น้อย/น้อยมาก	๑	๑x๑ (๑)	๒x๑ (๒)	๓x๑ (๓)	๔x๑ (๔)	๕x๑ (๕)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite <= 9

คำอธิบายการบริหารความเสี่ยงตามระดับของกองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก	๒๐-๒๕		ระดับคะแนนที่ ๒๐-๒๕ เป็นระดับที่องค์กรต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที โดยมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที มีแผนลดความเสี่ยงพร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยติดตามเป็นรายเดือน และหากความเสี่ยงไม่ลดลงจะทำการประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง
สูง	๑๐-๑๙		ระดับคะแนนที่ ๑๐-๑๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรต้องเฝ้าระวัง และจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และให้ความสำคัญเทียบเท่าความเสี่ยงสูง
ปานกลาง	๔-๙		ระดับคะแนนที่ ๔-๙ เป็นระดับคะแนนที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ต่ำ	๑-๓		ระดับคะแนนที่ ๑-๓ เป็นระดับที่องค์กรยอมรับความเสี่ยงที่องค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติม ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมในระดับหนึ่ง

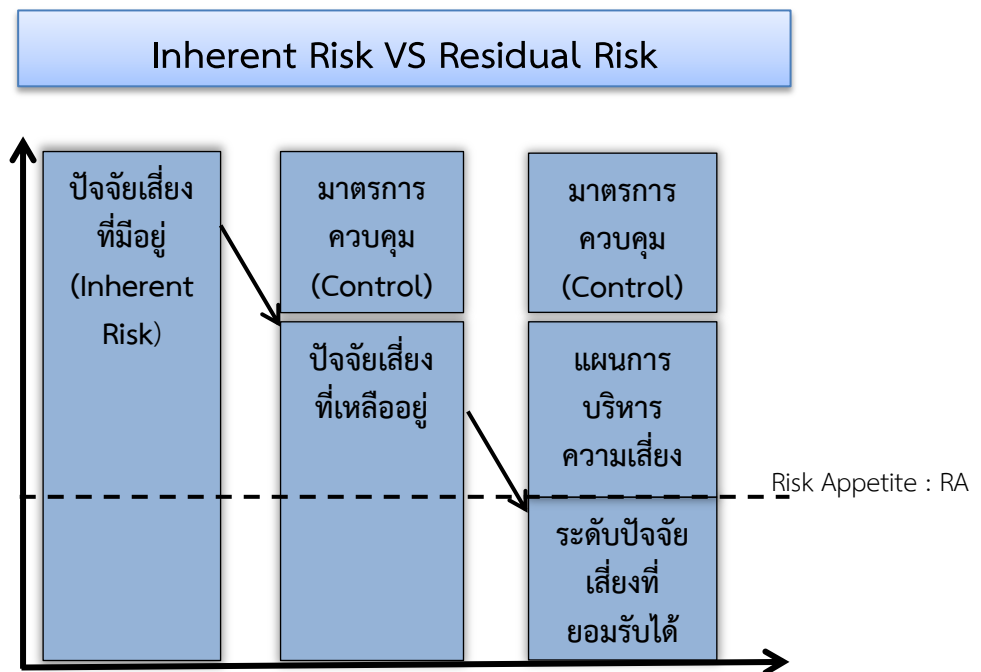
การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินความรุนแรงจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้กำหนดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

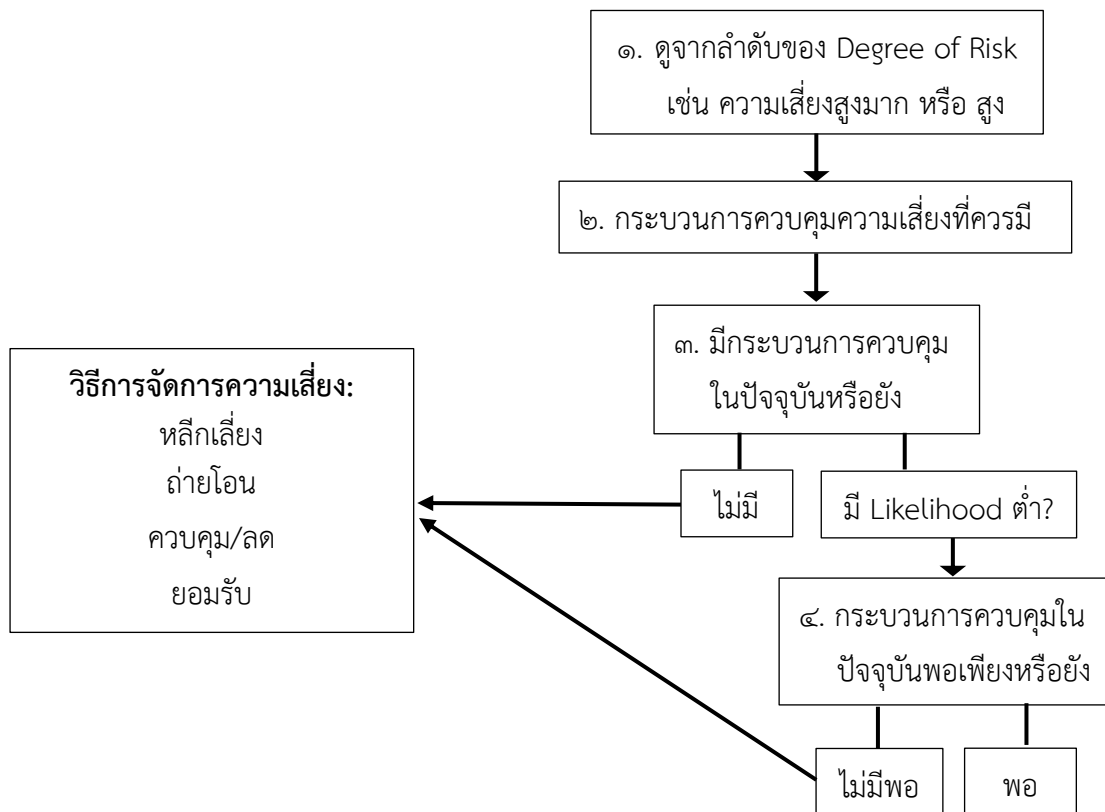
การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ



การวิเคราะห์ Cost – Benefit

กองทุนฯ นำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



ทั้งนี้ ได้กำหนด ประเด็น และองค์ประกอบ ที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่า ของโครงการ/กิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เกณฑ์การประเมินต้นทุน (มูลค่า) Cost : C

- C๑ = เวลา
- C๒ = งบประมาณ
- C๓ = วัสดุอุปกรณ์
- C๔ = แรงงาน/กำลังคน
- C๕ = กระบวนการ/ขั้นตอน

๒. เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นๆ ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ Benefit : B

- B๑ = การตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
- B๒ = การส่งผลให้องค์กรมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
- B๓ = การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- B๔ = การพัฒนาองค์กร
- B๕ = การลดต้นทุน

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

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “ต้นทุน” (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
C๑ -เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย	
● ไม่เกิน ๒ วัน ต่อ เดือน	๑
● ระหว่าง ๓ - ๙ วัน ต่อ เดือน	๒
● เกิน ๑๐ วัน ต่อ เดือน	๓
C๒ -งบประมาณ : การใช้งบประมาณของกองทุนฯ	
● ใช้งบประมาณต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท หรือไม่ใช้งบประมาณกองทุนฯ หรือ ใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น	๑
● ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๒
● เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๓
C๓ - การเอื้ออำนวย/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม :	
● โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก	๑
● โครงการฯ ช่วยเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง	๒
● โครงการฯ ไม่สามารถเอื้ออำนวยฯ ให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย	๓
C๔ - แรงงาน/กำลังคน : มีการบูรณาการการดำเนินโครงการฯ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
● ๓ งาน ขึ้นไป	๑
● ๒ งาน	๒
● อย่างน้อย ๑ งาน	๓
C๕ - กระบวนการ/ขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ	
● ไม่มาก และไม่ยุ่งยาก	๑
● มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก	๒
● มากและค่อนข้างยาก	๓
เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B)	
B๑ - ตอบสนองในการแก้ปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :	
● ๑ ปัจจัยเสี่ยง	๑
● ๒ ปัจจัยเสี่ยง	๒
● ๓ ปัจจัยเสี่ยง ขึ้นไป	๓
B๒ - ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลา ในการดำเนินงานได้ :	
● ไม่มั่นใจ	๑
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง	๒
● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	๓

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
B๓ – เจ้าหน้าที่ : <ul style="list-style-type: none"> ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ 	๑ ๒ ๓
B๔ – การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ <ul style="list-style-type: none"> ● เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ● เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการระบบรายงาน ● เป็นการวางระบบ และพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทุนฯ 	๑ ๒ ๓
B๕ – การลดต้นทุน/ป้องกัน/ลดความเสี่ยงในอนาคต : ต้นทุน ประกอบด้วย เวลา งบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ แรงงาน/ กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน <ul style="list-style-type: none"> ● หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว ● หากได้ดำเนินโครงการแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ● หากได้ดำเนินโครงการ จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ 	๑ ๒ ๓

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม

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

- หากมีค่าคะแนน *น้อยกว่า ๐ - ๐.๗๕* แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า *น้อย ไม่ควรดำเนินโครงการ*
- หากมีค่าคะแนน *เท่ากับ ๐.๗๖ - ๑.๕๐* แสดงว่า โครงการ/กิจกรรมนั้น มีความคุ้มค่า *ปานกลาง สามารถนำไปดำเนินการได้*
- หากมีค่าคะแนน *มากกว่า ๑.๕๐ ขึ้นไป* แสดงว่า โครงการ/กิจกรรม มีความคุ้มค่า *ค่อนข้างมาก ควรดำเนินโครงการอย่างยิ่ง*

๓. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึง ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง ๔ ลักษณะคือ

๑) Terminate risk (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือจำกัดความเสี่ยง) กรณีไม่สามารถยอมรับ ความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือการยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับ ความรุนแรงที่ไม่อาจยอมรับได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ เช่น ยกเลิกการ ดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและมีโอกาสเกิดความเสี่ยง เป็นต้น

๒) Transfer risk (การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือ ภาระของการสูญเสียให้กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การดำเนินงานด้าน กฎหมาย เป็นต้น

๓) Treat risk (การควบคุมความเสี่ยง) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจ เกิดความเสียหายขึ้น หรือลดขนาดของผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การกำหนดให้มีการ Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ ทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

๔) Take risk (การยอมรับความเสี่ยง) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงเพิ่มเติม อาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ใน ระดับความเสี่ยงที่ต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุมได้ หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มต่อการดำเนินการ

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยแผนการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเดียวกับแผน ปฏิบัติการ คือมาตรการ กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดการระยะเวลาการดำเนินการของกิจกรรม และ ผู้รับผิดชอบ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้ บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งนี้ องค์กร ควรมีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการและ มาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่ง ต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายใน ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุม ภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม และเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผน หากพบปัญหา จะต้องมีการปรับแผน/มาตรการเพิ่มเติมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงต่อไป ความถี่ในการติดตามประเมินผลควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินผลที่ชัดเจน เช่น รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น โดยการสร้างวิธีรายงานสถานะความเสี่ยงให้ชัดเจนรวมถึงความถี่ของการติดตาม และจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอต่อผู้บริหาร

ในการติดตามประเมินผล องค์กรสามารถ ใช้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่

ซึ่งการรายงานและการประเมินผลนั้น ควรมีการรายงานที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ

๑. รายงานผลระดับความเสี่ยงว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสและ/หรือผลกระทบหรือไม่ และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้วเป็นเช่นไร

๒. รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยงว่าได้มีการดำเนินการตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่วางไว้หรือมีการดำเนินการเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไรและผลเป็นอย่างไรเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ต่อไปเป็นตัวอย่างการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ