



คู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

ประจำปีบัญชี 2568



R I S K

กองส่งเสริมการมีงานทำ
กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

คำนำ

กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านตั้งขึ้นเมื่อ ปี 2545 ในลักษณะของเงินทุนหมุนเวียน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับงานไปทำที่บ้านไปซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิตหรือขยายการผลิต เพื่อสร้างอาชีพ และสร้างรายได้ให้กับผู้รับงานไปทำที่บ้าน กรมการจัดหางานโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง จึงออกระเบียบกรมการจัดหางานว่าด้วยกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน พ.ศ. 2559 ขึ้น และได้ดำเนินการบริหาร ภายใต้ระเบียบดังกล่าว โดยมีพันธกิจ คือ “บริหารจัดการกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านอย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคง โดยการให้บริการเงินกู้ที่สะดวก รวดเร็ว เพื่อขยายโอกาสการมีงานทำแก่ผู้รับงานไปทำที่บ้าน ให้มีรายได้ที่ยั่งยืน” มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นแหล่งเงินทุนคุณภาพเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมผู้รับงานไปทำที่บ้าน ให้มีศักยภาพที่ยั่งยืน และมีรายได้ที่มั่นคง” ซึ่งในการดำเนินงานของกองทุนฯ ดังกล่าวได้มีการกำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม การควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ป้องกัน ลดการสูญเสียมูลค่า และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยใช้แนวทางตามตามหลักเกณฑ์ COSO ERM (S-O-F-C) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล แยกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) มาใช้ในการประเมินการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านได้จัดทำขึ้น เพื่อทบทวน และปรับปรุงกระบวนการการบริหารความเสี่ยง โดยมีเจตนาเพื่อใช้ในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน รวมทั้งใช้เป็น เครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป

กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

มีนาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข-ค
สารบัญภาพ	ง
บทที่ 1 บทนำ	
- นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	1
- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	2
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	3
- กรอบอัตรากำลังกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	5
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
- การควบคุมภายในของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	7
- ความหมายการควบคุมภายใน	7
- วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน	7
- สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	10
บทที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	12
- องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	12
- กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร	13
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	16
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	16
- การบ่งชี้ความเสี่ยง (Event Identification)	17
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	18
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	20
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	23
- ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง	23
- การติดตามผล และการรายงาน	23
บทที่ 4 การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	27
- เป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยง	27
- ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	27
ภาคผนวก	28
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4 ย่อย)	29
- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)	30
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1)	23
- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)	33

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก (ต่อ)

- ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk-01)	35
- ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุม (Risk-02)	36
- แบบการวิเคราะห์ผลได้ – ผลเสีย (Cost - Benefit) ในแต่ละทางเลือก (Risk-03)	37
- ตารางแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน (Risk-04)	38
- แบบรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระดับความรุนแรงตามเป้าหมาย ของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน (Risk-05)	39

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	4
ภาพที่ 2 ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	11
ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลักของ COSO	14
ภาพที่ 4 การบริหารจัดการความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	25
ภาพที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	26

บทที่ 1

บทนำ

ภายใต้สภาวะการณ์ดำเนินงานของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งมีความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กรวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยง จึงถือว่าเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามการควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกัน ลดการสูญเสีย และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร

นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กองทุนฯ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่กองทุนฯ ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย และมีแนวคิด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียด ขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติการกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้เหมาะสม

แนวคิดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ข้อที่ 2 ในเรื่องมาตรฐาน

2.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

2.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

2.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ดังนั้น นโยบายในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ที่นำไปเป็นแนวในการปฏิบัติ มีดังนี้

1. นำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มาเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

2. ผู้บริหารองค์กรและเจ้าหน้าที่ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสำคัญ

3. ต้องมีการควบคุมภายในให้ครอบคลุมกระบวนการงานที่สำคัญ เพื่อส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นหรือกระทบให้น้อยที่สุด

4. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5. จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพโดยให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6. มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

7. มีการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหาร

8. มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

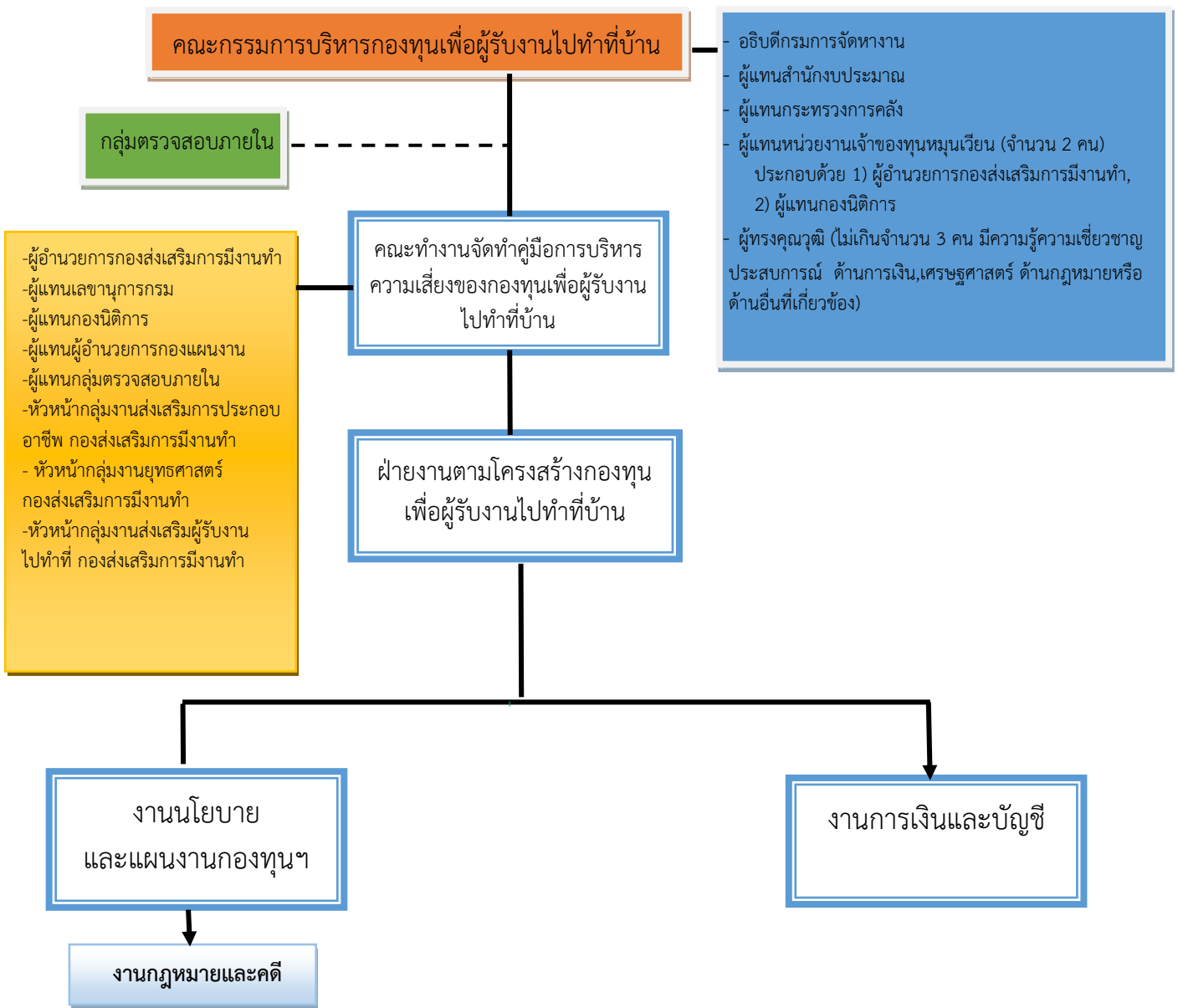
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จึงได้มีนโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนฯ บรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์
- 2) เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของทุนหมุนเวียน
- 3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในการบริหารกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน
- 4) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับกองทุนฯ โดยได้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนฯ และหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน
- 5) เพื่อสื่อสารให้กับผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนฯ ให้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดภายในองค์กร และรับทราบขั้นตอนสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 6) ช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัย และเท่าทันกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพ การปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจ แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ต่อการดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ และผลงานว่า ได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าในการ บริหารงานตลอดจนถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และมีส่วนร่วมของสังคม จึงกำหนดให้มีโครงสร้างกรรมการผู้รับผิดชอบ ดังนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

กรอบอัตรากำลังของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน	กรอบอัตรากำลัง		
	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป		
	จ้างจาก เงินกองทุน	จ้างจากเงิน งบประมาณ	รวม
ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการมีงานทำ - ข้าราชการ (เงินงบประมาณ)	-	1	1
หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน - ข้าราชการ (เงินงบประมาณ)	-	1	1
งานนโยบายและแผน			
- ข้าราชการ (เงินงบประมาณ)	-	3	3
- ลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งนิติกร (เงินกองทุน)	1	-	1
งานการเงินและบัญชี			
- ข้าราชการ (เงินงบประมาณ)	-	2	2
รวมทั้งสิ้น	1	7	8

กองทุนเพื่อผู้รับงานได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ เพื่อเสริมสร้างผลการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน รวมถึงการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน จึงกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ปรากฏ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	<ol style="list-style-type: none"> 1.ให้ข้อเสนอแนะแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 2.ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ 3.ติดตามความเสี่ยง และกำกับการบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานจัดทำคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงาน ไปทำที่บ้าน	<p>ทบทวนและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯให้เป็นไปตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเป็นประจำทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง</p>
ฝ่ายงานตามโครงสร้างกองทุน เพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน	<ol style="list-style-type: none"> 1.ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฝ่าย/งาน ให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 2. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ 3.ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ในฝ่ายและงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 4.สร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วน

การควบคุมภายในของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

1. ความหมายการควบคุมภายใน

“การควบคุมภายใน” คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึง การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

2. วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในเรื่องต่อไปนี้

1) ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดภัยจากการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหารและหากมีความเสียหายเกิดขึ้นจะช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

2) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กรต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

3) ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ที่กำหนด

จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าบางครั้งในการจัดการควบคุมภายในสามารถแยกวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนแต่บางกรณีมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่า จะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ต้องการเน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการที่สัมพันธ์กัน ซึ่งองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในมี 5 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

(1) **สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจ้างงาน การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

“การประเมินความเสี่ยง” หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

“กิจกรรมการควบคุม” หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจ ปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ซึ่งตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นและให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน สามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุม ดังนี้

1. การควบคุมแบบป้องกันเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว
3. การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
4. การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

(4) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information Communication)

“สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับ การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศ อย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

ข้อมูลสารสนเทศที่ดีควรจัดให้มีในทุกๆ องค์การ ดังนี้

- ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้
- ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่แท้จริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน
- ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับประกอบการตัดสินใจได้ทันเวลา
- สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้

ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบ การสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับและระบบการสื่อสารที่ดี ต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารภายใน องค์การหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์การเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีก ระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกจ้างหรือบุคคลอื่นๆ นอกองค์การ

(5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

“การติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและ ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลมีดังนี้

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตาม ระบบรายงานความคืบหน้าของงานรวมทั้งการสอบถามหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน
- การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจหมายถึงการประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น
- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ งานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (การประเมินผลอิสระ และการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

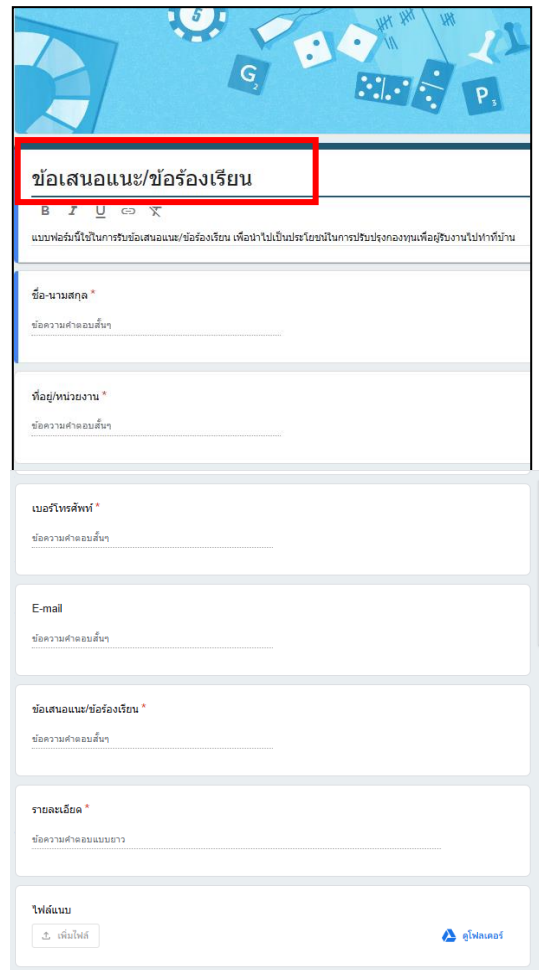
กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน จัดให้มีช่องทางแสดงความคิดเห็น / ร้องทุกข์ / ร้องเรียน ทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อรับทราบข้อมูลการร้องทุกข์ / ร้องเรียน หรือสอบถามข้อมูลต่างๆ ของผู้รับงานไปทำที่บ้าน หรือผู้ที่สนใจและการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ โดยระบุให้มีจำนวน 4 ช่องทาง ดังนี้

- 1) ติดต่อด้วยตนเอง ณ สำนักงานจัดหาจังหวัดทุกจังหวัด /สำนักงานจัดหางาน กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1-10
- 2) ได้รับความเห็น ตัดตั้ง ณ สำนักงานจัดหาจังหวัดทุกจังหวัด /สำนักงานจัดหางาน กรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-10
- 3) ในเว็บไซต์กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน (<https://www.doe.go.th/prd/hwfund>)
- 4) Callcenter 1506 กด 2

โดยการบริหารจัดการข้อร้องทุกข์ / ร้องเรียน โดยกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 รับข้อมูล/พิจารณาเรื่องและประสานผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 2 ผู้ที่เกี่ยวข้องรับเรื่องดำเนินการเพื่อจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ และดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุง/ให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการของกองทุนฯ
- ขั้นตอนที่ 3 ชี้แจงผลการดำเนินการต่อผู้ร้องเรียน/ผู้รับบริการของกองทุนฯ เพื่อยุติเรื่อง (ภายในระยะเวลาที่กำหนด)
- ขั้นตอนที่ 4 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารกองทุนฯ ทราบเป็นรายเดือน และสรุปผลการดำเนินงานทั้งปีเสนอต่อคณะกรรมการบริหารงานกองทุนฯ รับทราบ

ตัวอย่างช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน



ภาพที่ 2 ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน (https://www.doe.go.th/prd/hwfund)

บทที่ 2

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่คาดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจมีผลในทางลบ ขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์¹

1. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

1) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง และผลกระทบ

1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยง

3) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในบางส่วนไหน ต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจ ภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ (สำนักงาน ก.พ.ร.การบริหารความเสี่ยง)

¹ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. น.12.

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. การติดตามประเมินผล หมายถึง เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM : Enterprise wide Risk Management)

องค์กรทุกองค์กรถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์กรภาครัฐได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การให้บริการแก่ประชาชน และ/หรือการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน อย่างไรก็ตามไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างไร การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ได้นั้น ก็อยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและการประสบความสำเร็จขององค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงเป็นความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้วางไว้

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ จึงเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่ควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร เพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาสู่ความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องเผชิญ หลังจากนั้นจึงต้องทำการประเมินต่อไปว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หรือ COSO – ERM ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามผล (Monitoring)



ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามหลักของ COSO

จากภาพลูกเต๋าข้างต้น สามารถอธิบายแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายใน และภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการ กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยง ได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงองค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information & Communication)

องค์กรต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกขององค์กรและมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บนและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO ERM นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยงและใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ ดังนั้นระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินกระบวนการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในจนสามารถประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับขนาดและปัญหาของกองทุนฯ โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม รวมถึงกระบวนการหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการจัดทำรายงานทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน
- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ SMART

Specific (ชัดเจน) :	มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
Measurable (วัดได้):	สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
Attainable (ปฏิบัติได้):	สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
Relevant (สมเหตุสมผล):	มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
Timely (มีกรอบเวลา):	มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรอยู่ภายในเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การบ่งชี้ความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งในส่วนปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

สำหรับวิธีการบ่งชี้ความเสี่ยง มีหลายวิธี เช่น ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในองค์กร วิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม

การบ่งชี้ความเสี่ยงในระดับองค์กร ตามหลัก COSO แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น

- การประเมินผลผลิตของแต่ละยุทธศาสตร์ไม่เป็นรูปธรรม
- กลยุทธ์หน่วยธุรกิจหน่วยธุรกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร
- ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ได้ตามที่กำหนด
- การพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร เช่น

- ขาดกระบวนการสร้างความตระหนักถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการบริหารงาน กระบวนการทำงานไม่บูรณาการกัน
- ขาดระบบการจัดการความรู้
- ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร
- ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร เช่น

- ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้
- ไม่มีการพยากรณ์ความต้องการทางการเงินได้ถูกต้องและเพียงพอ

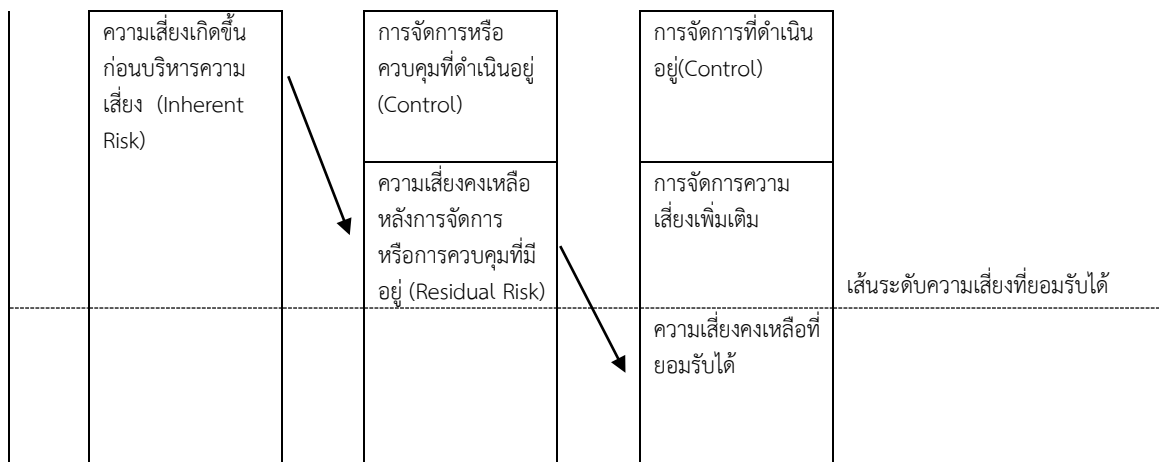
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎ ระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร เช่น

- การตีความข้อกฎหมาย ระเบียบ ประกาศโดยผู้ปฏิบัติงาน
- ความเข้าใจไม่ตรงกันในกฎเกณฑ์ หรือระเบียบ
- เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติ
- ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความโปร่งใสในการดำเนินงาน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด จะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง 2 ประการมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพ

Inherent Risk VS Residual Risk



ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 ด้าน (โอกาส และ ผลกระทบ) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับส่วนงานที่มีข้อมูลตัวเลข สำหรับส่วนงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้

ความชำนาญ และมีประสบการณ์เรื่องนั้น ๆ สำหรับการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นอาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย มีขั้นตอน ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)ว่ามีโอกาส /ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของส่วนงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงข้างต้นแล้ว นำมาจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในการวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสมและสามารถมองเห็นภาพรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยกำหนดให้คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง ตั้งแต่ 4 คะแนนขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 4 คะแนน ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง แบ่งได้ ดังนี้

1. **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง < หรือ = 3 คะแนน หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

2. **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนน หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

3. **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

4. **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางแทนค่าระดับคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย	
ต่ำ	1-3		Acceptable or Limited Focus	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง	10-16		Intolerable or Attention Required /High Risk	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		Intolerable or Immediate Attention Required /High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

ตัวอย่างการจัดลำดับแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ (Impact)	5	10	15 RC1	20	25
	4	8 RO3	12 RS1	16	20
	3	6	9	12	15 RO2
	2	4	6 RO1	8 RF2	10 RF1
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

1. เป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- 3) เปลี่ยนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้านยอมรับได้

2. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
- 2) พิจารณามาตรการในการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้จัดการหรือลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit)

4) วิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย (Cost - Benefit) ของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือก มาตรการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost - Benefit) ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ผลได้ (Benefit) ได้แก่การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้น ไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น

- การวิเคราะห์ผลเสีย (Cost) เช่น การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มี โอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงใหม่แทน

5) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการ บริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารกองทุนเพื่อผู้รับงานทราบ

3. กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategies

หลังจากประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการ กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการ แต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือ กำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับ อันตราย

การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ /กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ

โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับ (Take/Accept)/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง ยอมรับ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Take)

2. การลด (Treat/Reduce)/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction /Risk Control) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Treat)

3. การหลีกเลี่ยง (Terminate/Avoid) / การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป (Terminate)

4. การร่วมจัดการ (Transfer/Share) / ถ่ายโอนความเสี่ยง(Risk Sharing/Risk Transfer) หมายถึงการร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น (Transfer)

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ขององค์กรนั้น ๆ เช่น บางองค์กรอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวก่อนแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางองค์กรอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

ดังนั้น เมื่อองค์กรทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมิน การควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการ ลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มหรือไม่

3. กรณีที่องค์กรเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

สรุปตารางกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

การยอมรับ (Accept)/ดำรงความเสี่ยง (Risk Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Take)
การลด (Reduce)/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction /Risk Control)	การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Treat)
การหลีกเลี่ยง (Avoid) / การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป (Terminate)
การร่วมจัดการ (Share) / ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer)	การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น (Transfer)

4. การคัดเลือกการวิเคราะห์ Cost-benefit Analysis) หรือกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Control Activities) การพิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก
- วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost – Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 - ผลได้ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง
 - ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

การใช้แนวทาง/กิจกรรมในการจัดการกับความเสี่ยงภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ไม่ควรเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หากเป็นเช่นนั้นการรับความเสี่ยงไว้เองอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรจะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรในภาพรวม ความเสี่ยงที่รับเข้ามาในหน่วยงานหนึ่ง อาจนำมาซึ่งโอกาสความสูญเสียจากหน่วยงานนั้น ในขณะที่เดียวกัน อาจนำมาซึ่งโอกาสที่เป็นผลกำไรกับอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์กร

5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยง

6. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์การเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์การ รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

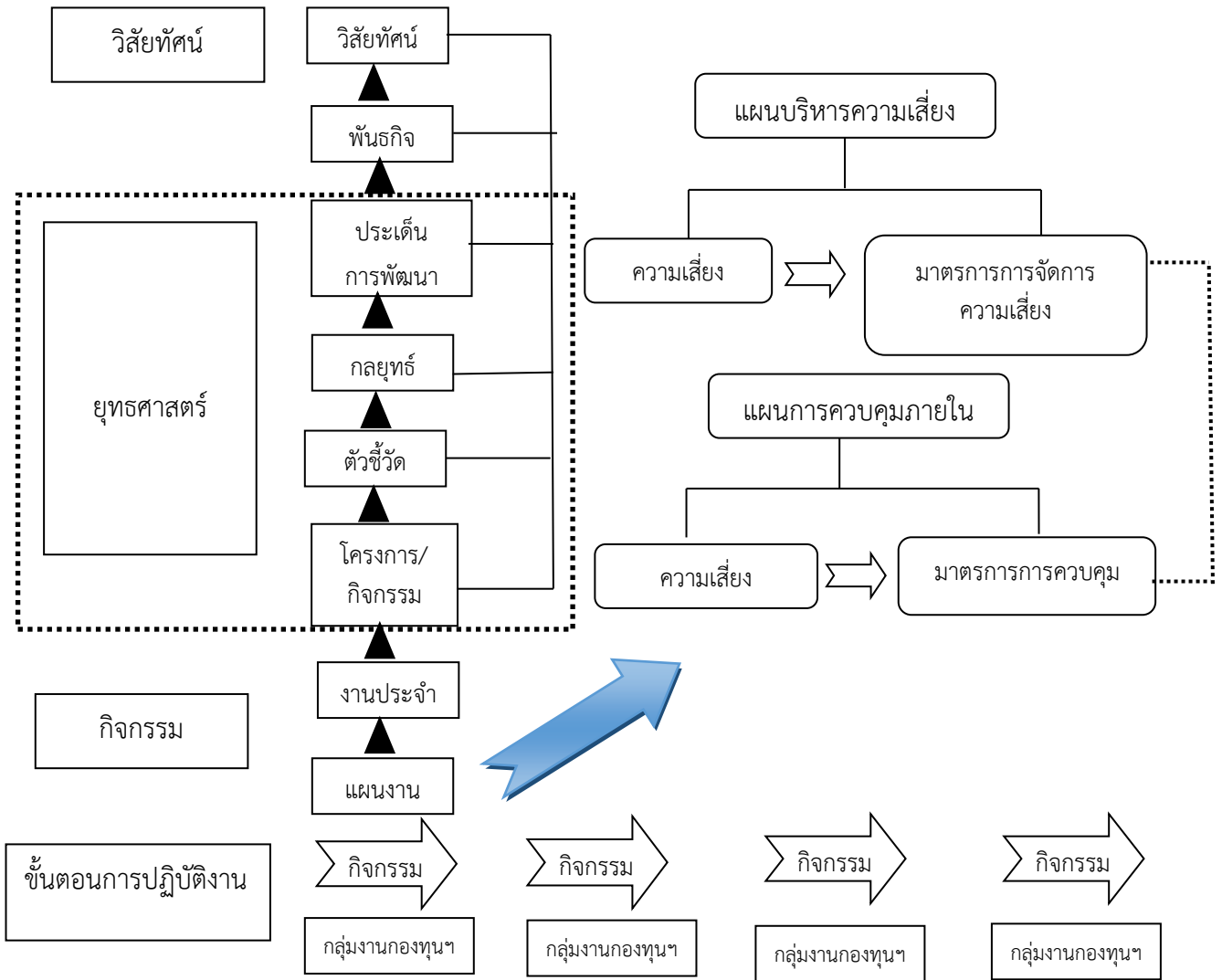
ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ประจำปี และคู่มือการบริหารความเสี่ยง	ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุน/เว็บไซต์/หนังสือเวียน	บุคลากรของกองทุนฯ คณะกรรมการบริหารกองทุน

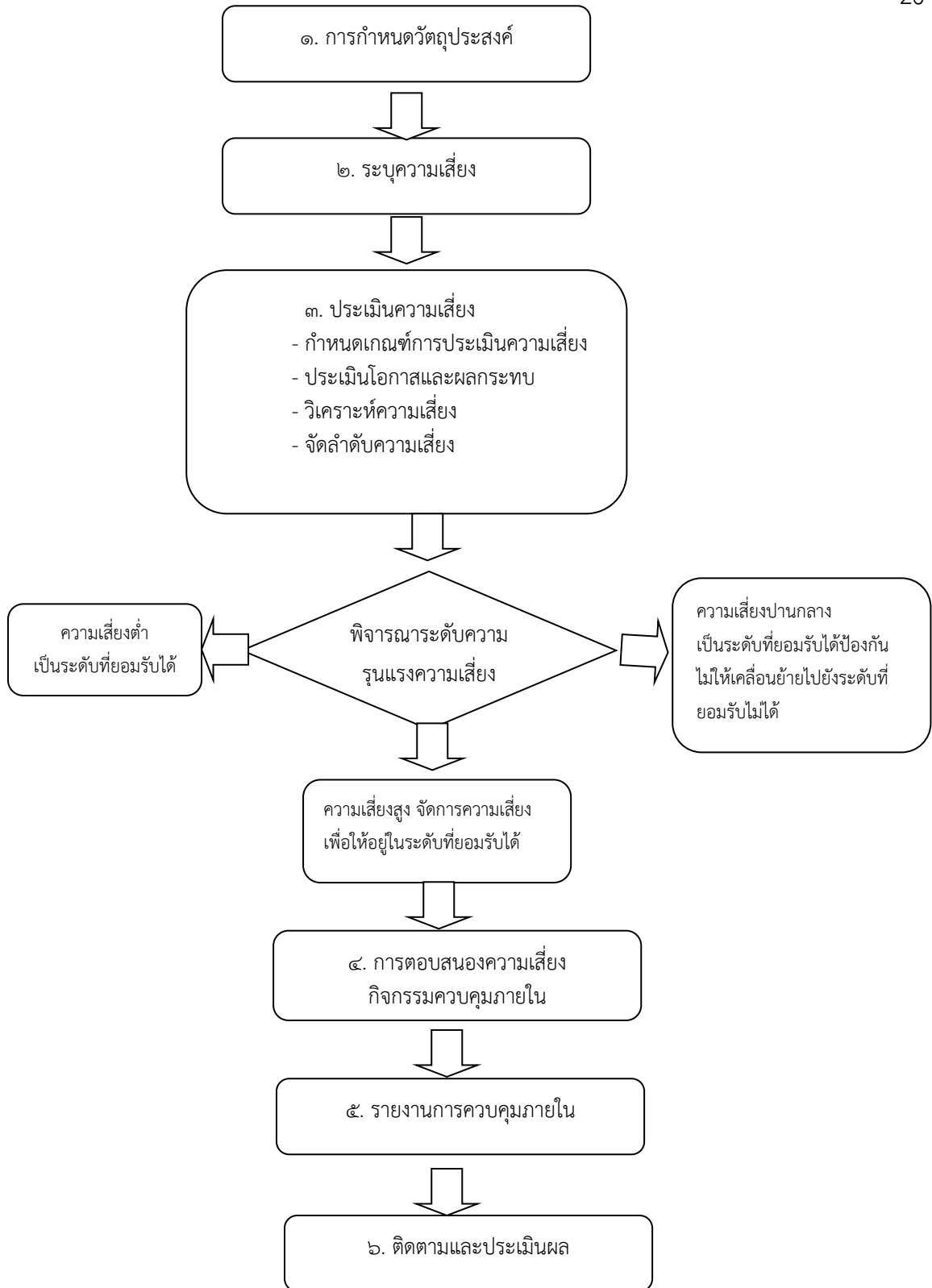
7. การติดตามผล และการรายงาน

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบถามวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว มาจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ามีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับ ความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบ และพิจารณา สั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากองค์กรทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูงมากกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระดับความรุนแรงตามเป้าหมายของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ประจำปี ต่อผู้บริหารกองทุนฯ รายละเอียดตามตารางที่ 1 เพื่อนำผลการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย ตลอดจนปัญหา/อุปสรรค เพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน สรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บทที่ 4

การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

1. เป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- 3) เปลี่ยนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่กองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน ยอมรับได้

2. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่ในปัจจุบันและความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
- 2) พิจารณามาตรการในการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้จัดการหรือลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit)
- 4) วิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย (Cost - Benefit) ของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost - Benefit) ประกอบด้วย
 - การวิเคราะห์ผลได้ (Benefit) ได้แก่การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น
 - การวิเคราะห์หาผลเสีย (Cost) เช่น การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงใหม่แทน
- 5) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารกองทุนเพื่อผู้รับงานทราบ

ภาคผนวก

แบบ ปค. ๔ ย่อย

.....
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

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

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ลายมือชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

แบบ ปค.๕

หน่วยงาน.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุม ภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
ภารกิจตามแผนการดำเนินการ หน่วยงาน..... <u>วัตถุประสงค์</u>						

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุม ภายในที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓) เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้ การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่...(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ
หน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้าน
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และ
ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า
ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ ความเสี่ยง และการควบคุม
ภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรค
สาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุม
ภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

Risk-01 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

Risk-02 ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุม

Risk-03 แบบการวิเคราะห์ผลได้ – ผลเสีย (Cost - Benefit) ในแต่ละทางเลือก

Risk-04 ตารางแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

Risk-05 แบบรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระดับความรุนแรงตามเป้าหมาย
ของกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน

ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความพอเพียงของมาตรการการควบคุมภายใน			ผลการประเมิน ประสิทธิภาพของ กระบวนการ ควบคุมภายใน (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่
	ผลการดำเนินงานเมื่อ เทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม ภายใน	การติดตาม		

ตารางเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุม

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหาร
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อผู้รับงานไปทำที่บ้าน
ประจำปีบัญชี 2568

