



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ
และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ประวัติความเป็นมา	1
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	2
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
บทที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยง	4
2.1 นิยามความเสี่ยง	4
2.2 ประเภทของความเสี่ยง	4
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	5
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ กปพ.	12
3.1. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	13
3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน	14
3.5 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	14
3.6 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง	19
3.7 การติดตามและประเมินผล	20
ภาคผนวก	21

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ประวัติความเป็นมา

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

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

1.2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

เป็นมืออาชีพในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสนับสนุนการบริหารหนี้สาธารณะ และการพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. บริหารจัดการเงินทุนที่ได้รับจากการกู้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24/1 และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1
2. ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลา
3. พัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

1. การบริหารจัดการการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ
3. การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

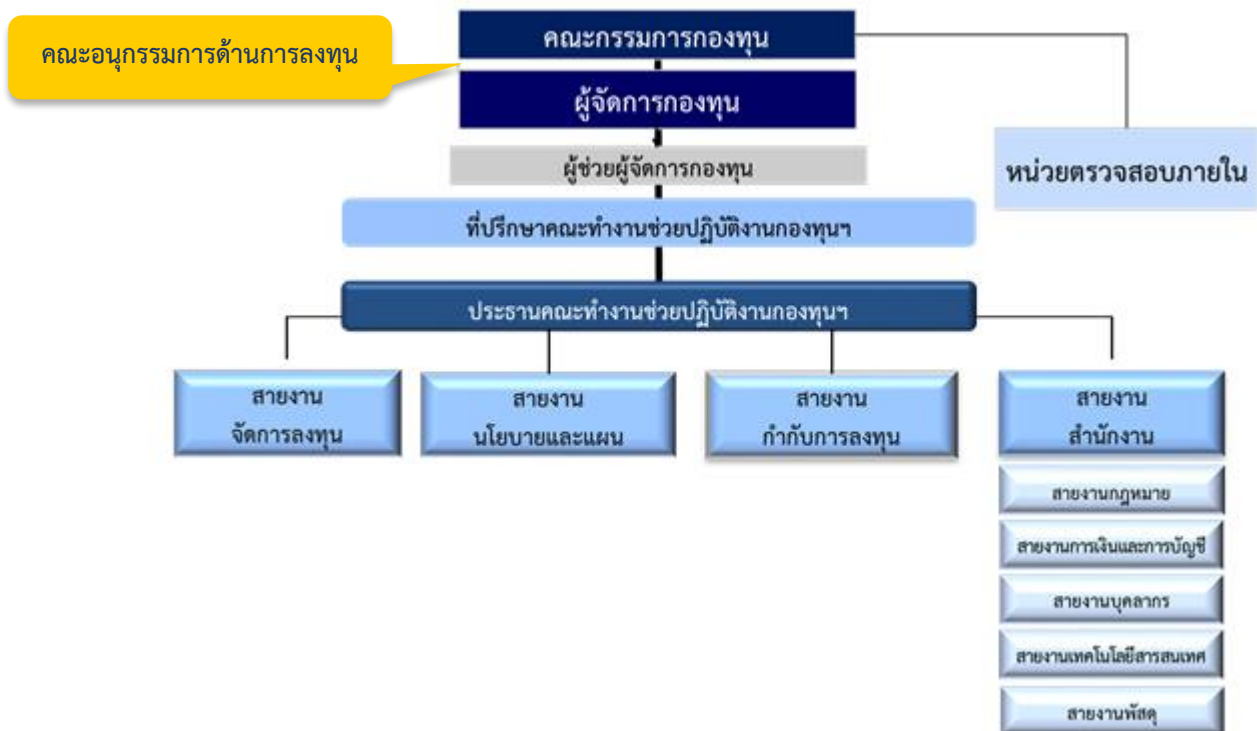
ภาพที่ 1: แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี งบประมาณ 2559- 2563 กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

วิสัยทัศน์ เป็นมืออาชีพในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสนับสนุนการบริหารหนี้สาธารณะ และการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ					
พันธกิจ <ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการเงินที่ได้รับจากการกู้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24/1 และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 ของพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ 2. ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลา 3. พัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง 					
วัตถุประสงค์ <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24/1 และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 ของพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ 2. เพื่อลดต้นทุนการกู้เงินล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้น้อยที่สุด โดยรักษาสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน 3. เพื่อให้การลงทุนของกองทุนเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะโดยคำนึงถึงการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงสูง และสามารถชำระคืนได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด 					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ		ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ		
เป้าหมายหลัก <ul style="list-style-type: none"> - ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด - ได้รับผลตอบแทนที่ดีภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด - กำกับติดตามการลงทุนให้เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน 		เป้าหมายหลัก <p>สนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน</p>		เป้าหมายหลัก <ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และมาตรฐานสากล - โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจ และสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ - บุคลากรของกองทุนมีความรู้ ทักษะ และศักยภาพ 	
ผลผลิต <ol style="list-style-type: none"> 1. มีกรอบและนโยบายการลงทุน 2. มีกลยุทธ์และแผนการลงทุน 3. มีผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับหรือสูงกว่าตัวชี้วัด 	ผลลัพธ์ <ol style="list-style-type: none"> 1. การลงทุนเป็นไปตามกรอบและนโยบายการลงทุนและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 2. สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด 3. ลดต้นทุนการกู้เงินล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ 	ผลผลิต <p>มีแผนการลงทุนที่สามารถรองรับเงินลงทุนจากการกู้เงินล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ที่เกิดจากการออก Benchmark Bond ขนาดใหญ่ได้</p>	ผลลัพธ์ <ol style="list-style-type: none"> 1. ตลาดตราสารหนี้ในประเทศเป็นเสาหลักทางการเงินและมีสภาพคล่อง 2. ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน 	ผลผลิต <ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2. มีสภาพแวดล้อมและวัสดุอุปกรณ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน 3. มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 	ผลลัพธ์ <ol style="list-style-type: none"> 1. กองทุนมีการบริหารจัดการที่ดี สามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุเป้าหมาย 2. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในสายงานหลัก มีพื้นฐานในสายงานรอง และปฏิบัติงานทดแทนกันได้

1.3 โครงสร้างองค์กร

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

ภาพที่ 2: โครงสร้างองค์กร



บทที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยง

2.1 นิยามความเสี่ยง

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

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

2.2 ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

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

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

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

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

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น
- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

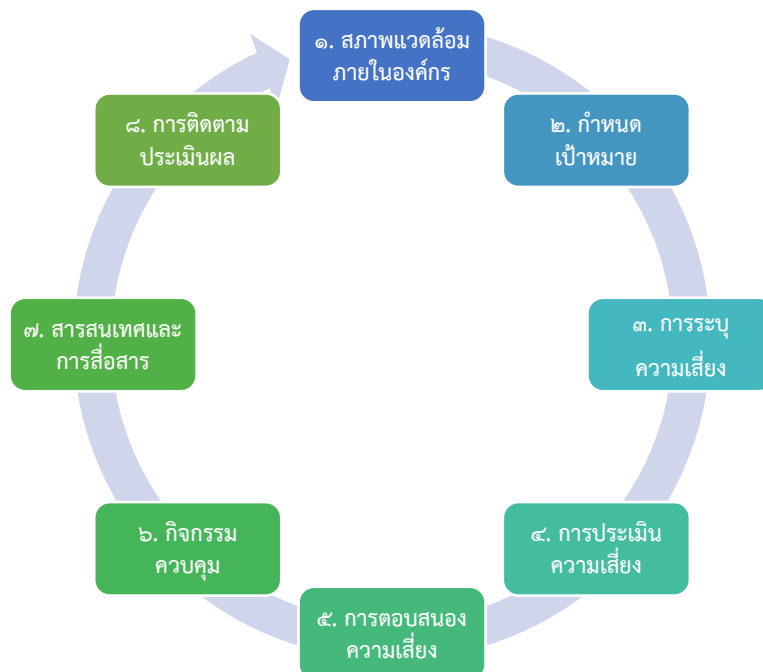
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ที่มีวัตถุประสงค์ การควบคุมภายในเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือการลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน รายงานการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของคณะกรรมการกองทุนฯ โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงปรากฏตามแผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3: แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

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

2. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีดังนี้

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

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

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

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

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

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

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

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

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสียหายโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 4

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

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

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก 4 ประการ (4T) คือ

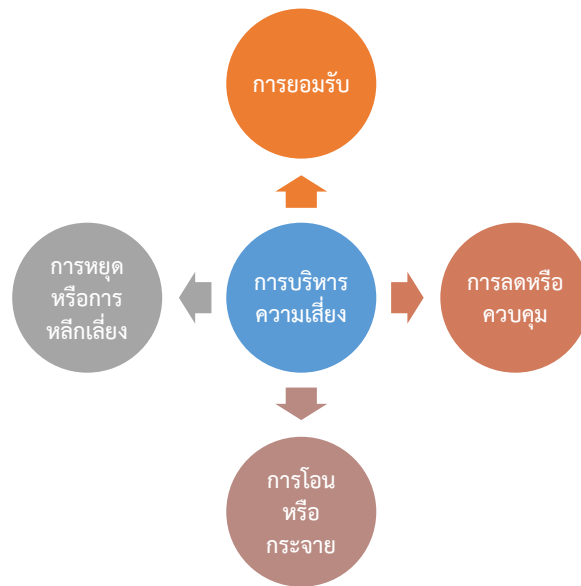
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

- การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

- การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 5

ภาพที่ 5: แผนภาพการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

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

7. สารสนเทศและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ว่าได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ตลอดระยะเวลาของโครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติมและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ กปพ.

3.1. นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

กปพ. มีนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ให้ความร่วมมือสนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ กปพ. มีบทบาทช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพของตลาดเงินและตลาดทุนภายในประเทศแนวทางปฏิบัติกำกับการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ให้อยู่ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

3. นโยบายด้านองค์กร

ส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานแนวทางปฏิบัติเสริมสร้างระบบการประเมินองค์กรและการตรวจสอบทางการเงินตามมาตรฐานสากล โดยจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ตั้งอยู่ในความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทุน เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาสถานที่ปฏิบัติงานให้มีอุปกรณ์ในการทำงานอย่างครบถ้วน และมีสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กปพ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดังนี้

1. เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เงินเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24 /1

และกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ

2. เพื่อให้การลงทุนของกองทุนเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ สามารถ

ลดต้นทุนการกู้ล่วงหน้าโดยรักษาสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน โดยคำนึงถึงการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงสูง และสามารถชำระหนี้คืนได้ครบถ้วน ทันตามกำหนดเวลา

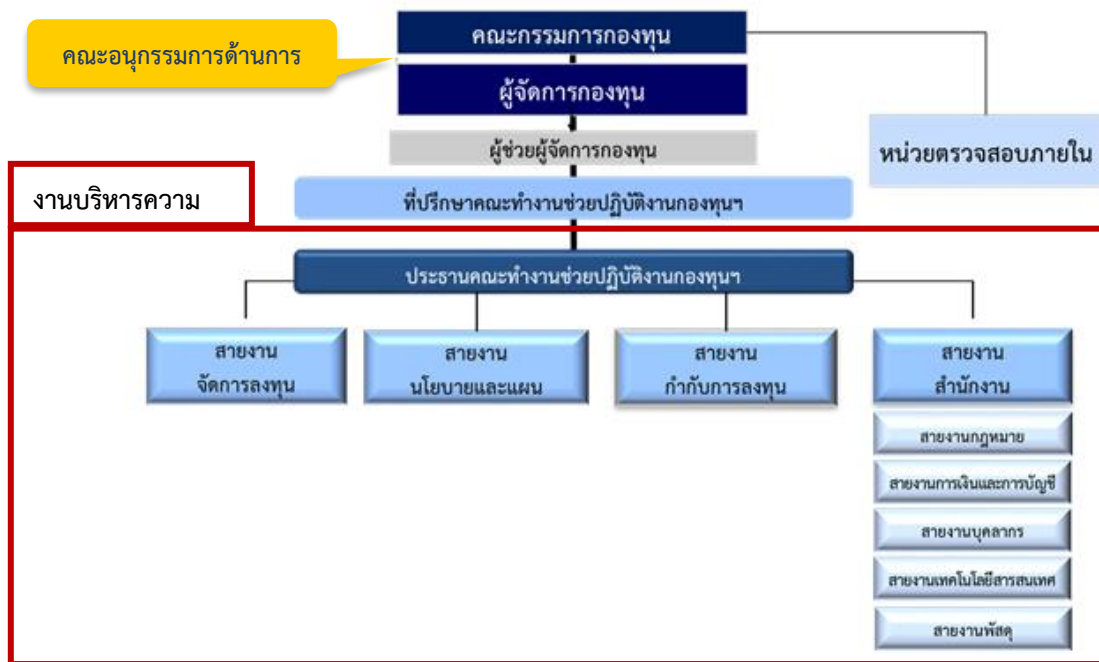
3. เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับ กปพ. โดยมี

การวิเคราะห์ สื่อสาร และหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ กปพ. ยอมรับได้

3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

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

ภาพที่ 6: โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน

จากแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2561 ทำให้ ณ สิ้นปีงบประมาณ ขั้นตอนงานสำคัญมีความเสี่ยงลดลง คงเหลือความเสี่ยงเพียง 2 ระดับ คือ

1. ความเสี่ยงระดับต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้การควบคุมปัจจุบันโดยไม่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม มี 6 ขั้นตอนงานสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนค่าใช้จ่ายประจำปี และการเบิกจ่ายเงิน 2) การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน 3) การจัดหาและดูแลพัสดุครุภัณฑ์ 4) การเตรียมการเพื่อรองรับการแก้ไขกฎหมายใหม่ 5) การจัดทำสัญญา และ 6) การบริหารสัญญาให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

2. ความเสี่ยงระดับปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ โดยมีการกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงหรือลดผลกระทบเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงหรือสูงมาก มี 5 ขั้นตอนงานสำคัญ ได้แก่ 1) การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน 2) การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุน และกลยุทธ์การลงทุน 3) การกำกับติดตามการลงทุน 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

กพพ. พิจารณาแล้วเห็นว่า ขั้นตอนงานสำคัญ 6 งาน ที่อยู่ในความเสี่ยงระดับต่ำเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้จึงไม่ดำเนินการติดตามบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในปี 2562 ส่วนขั้นตอนงานสำคัญ 5 งาน ที่อยู่ความเสี่ยงระดับปานกลาง กพพ. นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อติดตามและประเมินผลต่อในปี 2562 พร้อมทั้งได้พิจารณาขั้นตอนงานสำคัญที่มีความเสี่ยงและต้องควบคุมภายในเพิ่มเติมเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจและข้อกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันกับสถานการณ์ รวมถึงการต่อสัญญาจ้างผู้รับฝากทรัพย์สินและการดำเนินงานด้านกฎหมายและบัญชี อาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3.5 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

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

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I)

เหตุการณ์	คะแนนผลกระทบเหตุการณ์				
	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
1.การคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงิน	สามารถคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark > 10 bps	สามารถคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark 5 bps ≤ 10 bps	สามารถคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark ≤ 5 bps	สามารถคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนเท่ากับหรือน้อยกว่า Benchmark	ไม่สามารถคัดเลือกอาคารเพื่อฝากเงินได้
2.การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2562 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และพร้อมใช้ปฏิบัติการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2561	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2562 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2561 แต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2561 ซึ่งทันก่อนรอบการลงทุนใหม่	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2562 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2561 แต่ทันก่อนรอบการลงทุนใหม่	การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2562 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2561 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่แต่อนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน	การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2562 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2561 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่และไม่มีการขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อนส่งผลให้นโยบายกรอบการลงทุนและกลยุทธ์การลงทุนไม่พร้อมสำหรับการบริหารเงิน
3.การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และ กปท. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปท. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุนแต่ทันรอบการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปท. แจ้งผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนแต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ
4.การกำกับติดตามการลงทุน	การลงทุนเป็นไปตามนโยบาย และกรอบการลงทุนที่กำหนด	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบาย และกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 3 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบาย และกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 5 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบาย และกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินต้นและผลตอบแทนและสามารถแก้ไขได้ภายใน 7 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบาย และกรอบการลงทุนที่กำหนด ส่งผลกระทบต่อการชำระคืนเงินต้นและผลตอบแทนได้แก่กระทรวงการคลัง
5.การพัฒนาบุคลากร	บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปท.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการแต่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปท.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปท.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปท. ส่งผลให้ กปท. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักแต่ไม่ประสิทธิภาพเท่าที่ควร	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปท. ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของ กปท.
6.การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานที่มีความรวดเร็ว ถูกต้องและช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT ไม่ช่วยให้การดำเนินงานที่มีความรวดเร็วขึ้น แต่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานที่มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานที่มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต	ระบบ IT ไม่สามารถใช้งานไม่ได้ ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกโจรกรรม ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กปท.
7.การรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2562	สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ 3 กิจกรรมขึ้นไปภายในปีงบประมาณ 2562	สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ 2 กิจกรรมขึ้นไปภายในปีงบประมาณ 2562	ไม่สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2562 ทำให้ผลประกอบการดำเนินงานของ กปท. ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับการดำเนินงานของ กปท.	ไม่สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2562 ทำให้ผลประกอบการดำเนินงานของ กปท. ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด และกระทบกับการดำเนินงานของ กปท.
8.การคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก	คัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ได้ตามกำหนดเวลา	คัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ได้ล่าช้ากว่ากำหนดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	คัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ล่าช้า ทำให้เจ้าหน้าที่ กปท. ต้องลงทุนโดยการฝากเงินอย่างเดียวชั่วคราว	คัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ล่าช้า ทำให้เจ้าหน้าที่ กปท. ต้องลงทุนโดยการฝากเงินอย่างเดียว ตั้งแต่ 1 รอบการลงทุนขึ้นไป	ไม่สามารถคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ได้ตามกำหนดเวลา ทำให้ กปท. เสียโอกาสในการลงทุนและอาจได้รับผลตอบแทนน้อยลง

เหตุการณ์	คะแนนผลกระทบเหตุการณ์				
	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
9.การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กปฟ. มีความผิดพลาด	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนได้ตามกำหนดเวลา และผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้องครบถ้วน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา แต่ผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้องครบถ้วน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แต่การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนผิดพลาดมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานบริหารนี้สาธารณะ
10.การบริหารจัดการความเสี่ยงจากการลงทุน	มีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปฟ. หลายแห่ง ทำให้การเปิดประมูลเพื่อหาผู้สัญญามีการแข่งขัน ได้ต้นทุนต่ำ	มีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปฟ. หลายแห่ง ทำให้สามารถหาผู้สัญญาในการทำ cross-currency swap ได้สะดวก	มีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปฟ. น้อยราย ทำให้การเปิดประมูลเพื่อหาผู้สัญญามีการแข่งขันน้อย	มีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปฟ. น้อยราย ทำให้การเปิดประมูลเพื่อหาผู้สัญญามีการแข่งขันน้อยและมีต้นทุนในการทำ cross-currency swap สูง	มีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปฟ. น้อยราย ทำให้ไม่สามารถหาผู้สัญญาในการทำ cross-currency swap ได้ เกิดความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนส่งผลต่อเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุน

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

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

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จากฐานข้อมูลในอดีตในแต่ละปัจจัยเสี่ยง (โอกาส: L X ผลกระทบ: I)

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

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

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

จากฐานข้อมูลการอนุมัตินโยบายและกรอบการลงทุนรายปีของ กปฟ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัตินโยบาย กรอบการลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกันจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำนโยบายและกรอบการลงทุนประจำปี 2563 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2562 และไม่ทันรอบ

การลงทุนใหม่แต่ขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

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

จากฐานข้อมูลการอนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีของ กปพ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตาม ใดก็ได้ มีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกัน จึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำกลยุทธ์การลงทุนประจำปี 2563 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2562 แต่ทันก่อนรอบการลงทุนใหม่ และกลยุทธ์การลงทุนมีการแก้ไขระหว่างการลงทุน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

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

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

5. การพัฒนาบุคลากร (L3:1 X I:4)

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

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

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

7. การรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (L1:5 X I:4)

จากฐานข้อมูลในอดีต กปพ. รับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เกือบทุกรายการโดยไม่มี การจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เลย โดย กปพ. มีการจ่ายเงินมากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง จึงกำหนด โอกาสเป็น L1 ระดับ 5 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากไม่สามารถรับเงินและจ่ายเงินผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ได้ครบทุกกิจกรรมภายในปีงบประมาณ 2562 ทำให้ผลประเมินการดำเนินงานของ กปพ. ไม่เป็นไป ตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับการดำเนินงานของ กปพ. จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

8. การคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก (L1:2 X I:5)

จากฐานข้อมูลในอดีต กปพ. สามารถคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกได้ทุกรอบสัญญา โดยกำหนดสัญญาจ้าง 2-3 ปี ต่อบริษัท อย่างไรก็ตาม อาจไม่มีผู้บริหารสินทรัพย์สนใจสมัครเนื่องจาก ค่าธรรมเนียมต่ำและมีข้อจำกัดด้านการลงทุนที่มีกรอบการลงทุนค่อนข้างจำกัดหรือมีความล่าช้าในการคัดเลือก ผู้บริหารสินทรัพย์ จึงกำหนดโอกาสเป็น L1 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากไม่ สามารถคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ได้ตามกำหนดเวลาจะทำให้เจ้าหน้าที่ กปพ. ต้องลงทุนโดยการฝากเงิน เพียงอย่างเดียวและทำให้ กปพ. เสียโอกาสในการลงทุนและอาจได้รับผลตอบแทนน้อยลง จะส่งผล กระทบที่รุนแรงต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 5 คะแนน

9. การติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนของ กปพ. มีความผิดพลาด (L2:3 X I:4)

จากฐานข้อมูลของ กปพ. มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนทุกวันอย่างครบถ้วน ทุกขั้นตอนงานสำคัญ อย่างไรก็ตาม มีโอกาสที่ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินไม่สามารถรายงานได้ ตามเวลาที่กำหนดหรือรายงานไม่ถูกต้อง โดยใน 1 ปี จะมีการลงทุน 1-2 รอบการลงทุน จึงกำหนดโอกาสเป็น L2 ระดับ 3 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สิน รายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุน ไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน อาจมีผลกระทบถึงการชำระหนี้ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

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

จากฐานข้อมูลในอดีตผู้บริหารสินทรัพย์สามารถหาคู่สัญญาในการทำ Cross Currency Swap (CCS) ได้ทุกครั้งที่มีการลงทุนในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม มีโอกาสที่ภาวะตลาดไม่เอื้ออำนวยหรือวงเงิน การกู้ล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะมีจำนวนมากทำให้เกิน Counterparty Limit ทำให้ไม่สามารถ หาคู่สัญญาในการทำ CCS ได้หรือมีการแข่งขันน้อยราย จึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 3 คะแนน สำหรับการ วิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากมีธนาคารลงนามในสัญญา ISDA กับ กปพ. น้อยราย ทำให้การเปิดประมูล เพื่อหาคู่สัญญาที่มีการแข่งขันน้อยและมีต้นทุนในการทำ cross currency swap ที่สูง จึงกำหนดผลกระทบ ที่ระดับ 4 คะแนน

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะทำงานฯ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความ เสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิ ความเสี่ยงซึ่งจะทำให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของ ความเสี่ยง ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 7

ภาพที่ 7: แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

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

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

3.6 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง

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

(1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

3.7 การติดตามและประเมินผล

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

ภาคผนวก

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน/ ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

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

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. การประเมินความเสี่ยง : ระบุโอกาส/ผลกระทบ/ ระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงาน เป็นการพิจารณา ลักษณะของความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และเกิดเมื่อใด ซึ่งลักษณะ ของความเสี่ยงจะเป็นเสมือนตัวชี้วัดของการวางแผนลดความเสี่ยงว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการ ตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป เช่น

A) ติดตามต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยง ให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใด เกิดขึ้น

B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม

C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเป็นปัญหา ที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว

2. สถานะปัจจุบัน : เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงานกับระดับความเสี่ยง ณ วันที่ประเมิน ความเสี่ยงในครั้งแรก

- หากระดับความเสี่ยงไม่เปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องคงเดิม
- หากระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องเปลี่ยนแปลง

3. ผลการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ : เป็นการติดตาม กำกับ และตรวจสอบผลการดำเนิน โครงการว่าเป็นไปตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหากเกิดอุปสรรคใด ๆ จะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้ทุกขั้นตอนได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย ในการควบคุมความเสี่ยง

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

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