



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.	14
3.1. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	14
3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	14
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	15
3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน	16
3.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงองค์กร	18
3.6 การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในองค์กร	26
3.7 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยงองค์กร	33
3.8 การติดตามและประเมินผล	33
ภาคผนวก	34

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 เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศได้โดยการออกตราสารหนี้ตามความจำเป็นในการสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในตราสารหนี้ กระทรวงการคลังโดย สบน. จึงได้จัดตั้ง “กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (กบพ.)” เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2551 ตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ.2548 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในหมวด 5 ว่าด้วยกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยกำหนดให้กองทุนเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น

1.2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนที่บริหารสินทรัพย์อย่างมั่นคง พร้อมรองรับความท้าทายในการบริหารหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

พันธกิจ

1. บริหารเงินกู้ให้ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วน และทันตามกำหนด

2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ

4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

1. การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง

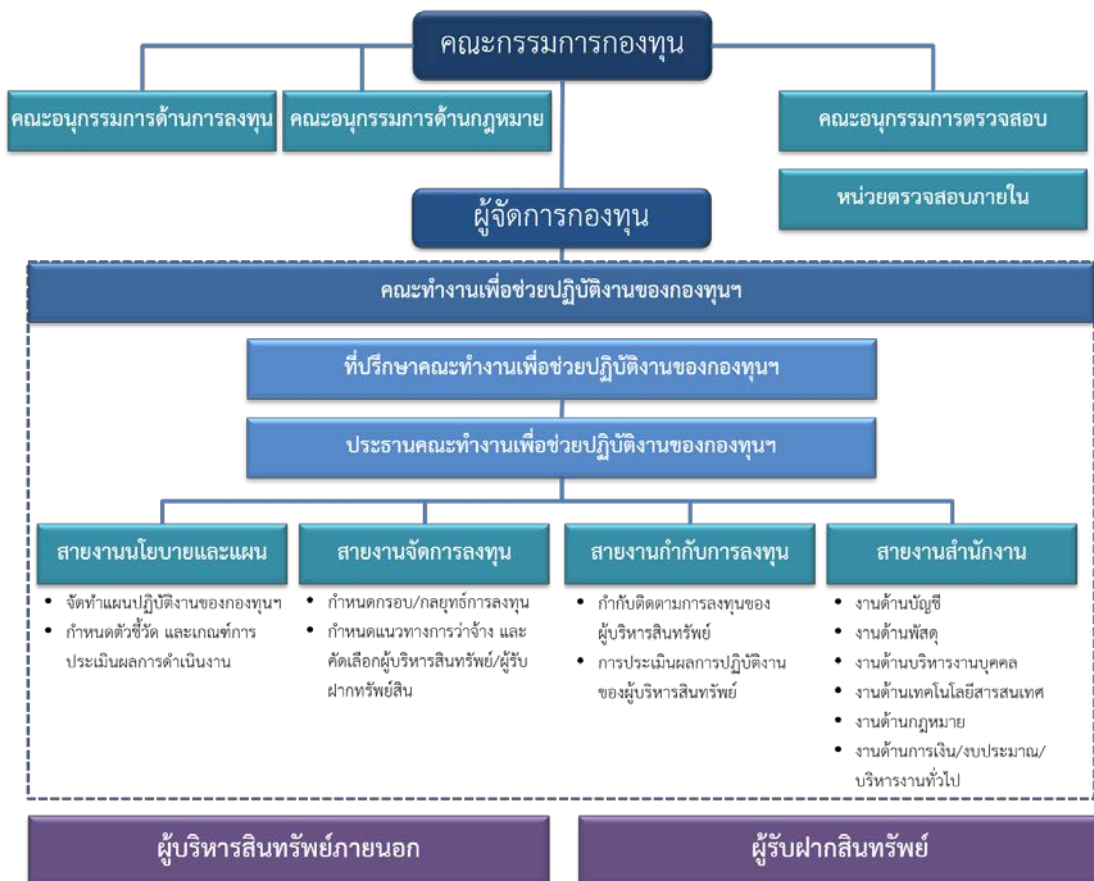
ภาพที่ 1: แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี งบประมาณ 2566 - 2570 กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

วิสัยทัศน์ : “เป็นกองทุนที่บริหารสินทรัพย์อย่างมั่นคง พร้อมรองรับความท้าทายในการบริหารหนี้สาธารณะ และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”					
<p>พันธกิจ: 1. บริหารเงินกู้ให้ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด</p> <p>2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ</p> <p>4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ</p>					
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ</p>		<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน</p>		<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง</p>	
<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อช่วยลดภาระหนี้ของประเทศ สามารถรองรับความเสี่ยงจากการลงทุนที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจและสภาวะตลาดตราสารหนี้ได้ในหลากหลายมิติ 		<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน 		<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> องค์กรมีการบริหารจัดการที่ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และมีโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองพันธกิจและสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุน บุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร 	
<p>ผลผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายและกรอบการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ กลยุทธ์และแผนการลงทุนที่ไว้ความชัดเจนถึงโอกาสและทิศทางที่เอื้อต่อการสร้างผลตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง มาตรการกำกับติดตามประเมินผลภายใต้สภาวะความเสี่ยงที่ท้าทายเพื่อให้บริหารจัดการการลงทุนเป็นไปตามข้อกำหนด 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด สามารถลดภาระหนี้ของประเทศ การลงทุนเป็นไปตามตัวชี้วัดนโยบายและกรอบการลงทุน และบรรลุตามพันธกิจของกองทุน 	<p>ผลผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> แผนการลงทุนที่สนับสนุนให้ตลาดตราสารหนี้เอื้อการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นเครื่องมือหลักในการระดมทุนของรัฐบาลที่มีต้นทุนต่ำ ผู้ร่วมตลาดเชื่อมั่นว่าประเทศไทยสามารถบริหารหนี้สาธารณะได้ดี และตลาดตราสารหนี้ในประเทศมีการพัฒนา นำชื่อเสียง และนำลงทุน 	<p>ผลผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> องค์กรมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารจัดการองค์กรมีความสอดคล้องทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 โครงสร้างองค์กร

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

ภาพที่ 2: โครงสร้างองค์กร



บทที่ 2 หลักการในการบริหารความเสี่ยง

2.1 นิยามความเสี่ยง

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

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

2.2 ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)

กปพ. จะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร โดย กปพ. จะดำเนินการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง 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 ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

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

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

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

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

- เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

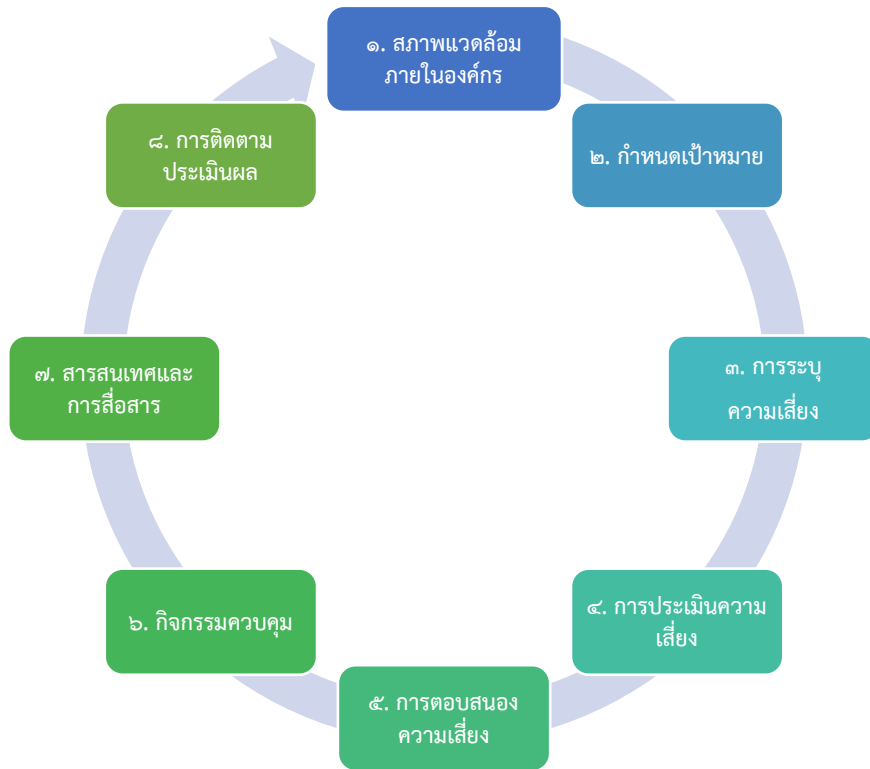
- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการทางการเงิน รายงานการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของคณะกรรมการกองทุนฯ โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงปรากฏตามแผนภาพที่ 3 กำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ที่มีวัตถุประสงค์การควบคุมภายในเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือการลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงาน

ภาพที่ 3: แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

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

2. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีดังนี้

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

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยงหรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: การระบุความเสี่ยงแต่ละประเภท

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

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

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

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

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

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 4

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

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

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก 4 ประการ (4T) คือ

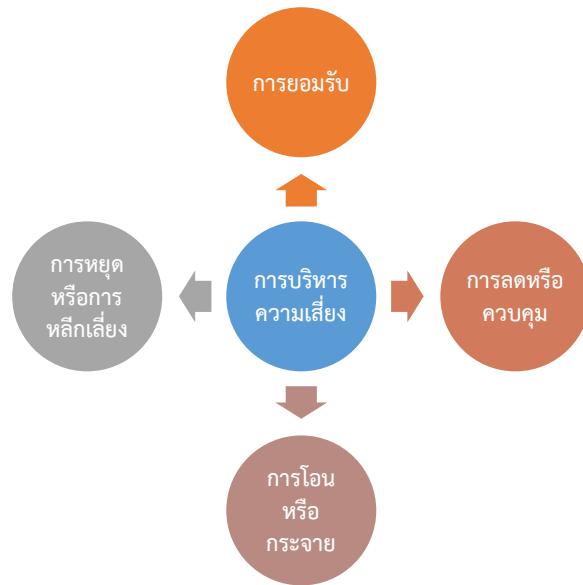
- การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

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

- การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

- การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 5

ภาพที่ 5: แผนภาพการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

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

กระบวนการควบคุมภายใน

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

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม

กปพ. สร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงการควบคุมภายในและการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล/ฝ่ายบริหาร ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ และส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

2) การประเมินความเสี่ยง

กปพ. มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจของ กปพ. ที่มีผลกระทบต่อภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3) กิจกรรมการควบคุม

กปพ. ดำเนินงานภายใต้ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ มีการปฏิบัติทั่วทุกระดับขององค์กร และในขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้

4) สารสนเทศและการสื่อสาร

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

5) กิจกรรมการติดตามผล

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

7. สารสนเทศและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

องค์การจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ตลอดระยะเวลาของโครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติมและดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของ กปพ.

3.1. นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

กปพ. มีนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ให้ความร่วมมือสนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ กปพ. มีบทบาทช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพของตลาดเงินและตลาดทุนภายในประเทศแนวทางปฏิบัติกำกับการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ให้อยู่ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

3. นโยบายด้านองค์กร

ส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานแนวทางปฏิบัติเสริมสร้างระบบการประเมินองค์กรและการตรวจสอบทางการเงินตามมาตรฐานสากล โดยจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ตั้งอยู่ในความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทุน เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาสถานที่ปฏิบัติงานให้มีอุปกรณ์ในการทำงานอย่างครบถ้วน และมีสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

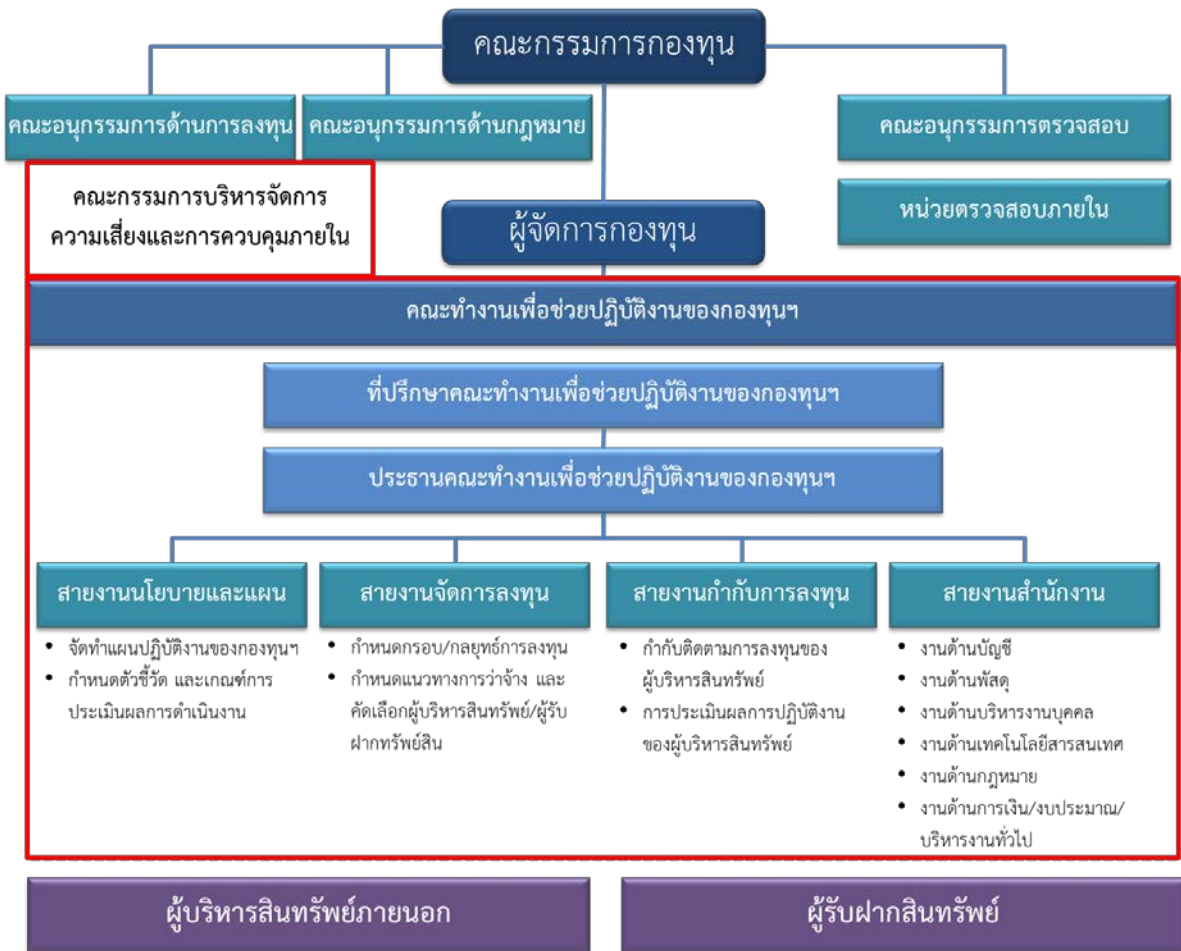
กปพ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดังนี้

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

3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ กปพ. ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯ โดยมีผู้จัดการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (ผู้จัดการกองทุนฯ) เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุน และผู้จัดการกองทุนฯ มีคำสั่งที่ 2/2559 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559 คำสั่งที่ 2/2562 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 และคำสั่งที่ 1/2564 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2564 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (คณะทำงานฯ) มีหน้าที่ช่วยบริหารจัดการกองทุนรวมถึงการบริหารความเสี่ยงในแต่ละสายงาน ภายใต้ที่ปรึกษาคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 6 ดังนั้น คณะทำงานฯ จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนฯ ภายในเวลาที่กำหนด

ภาพที่ 6: โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



3.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน

จากแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2567 ทำให้ ณ สิ้นปีงบประมาณ ขั้นตอนงานสำคัญมีความเสี่ยงลดลง คงเหลือความเสี่ยงเพียง 2 ระดับ คือ

1. ความเสี่ยงระดับต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้การควบคุมปัจจุบันโดยไม่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม มี 1 ขั้นตอนงานสำคัญ ได้แก่ การวัดมูลค่าการลงทุน (Portfolio Valuation)

2. ความเสี่ยงระดับปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ โดยมีการกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงหรือลดผลกระทบเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงหรือสูงมาก มี 11 ขั้นตอนงานสำคัญ ได้แก่ 1) การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน 2) การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน 3) การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน 4) การกำกับติดตามการลงทุน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 7) การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กบฟ. มีความผิดพลาด 8) การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 9) การเงินและบัญชี 10) การใช้งานระบบ KTB Corporate Online และ 11) การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding

กพพ. พิจารณาแล้วเห็นว่า ขั้นตอนงานสำคัญ 11 งานที่ความเสี่ยงอยู่ระดับปานกลางมีขั้นตอนงานสำคัญ 2 งาน คือ 1) การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ 2) การใช้งานระบบ KTB Corporate Online ที่ผ่านมาสามารถดำเนินการได้ดีแล้ว รวมทั้งมีกิจกรรมควบคุมภายในที่เพียงพอ จึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง กพพ. นำขั้นตอนงานสำคัญ 9 งาน ที่เหลืออยู่มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อติดตามและประเมินผลต่อในปี 2568 พร้อมทั้ง ได้พิจารณาขั้นตอนงานสำคัญที่มีความเสี่ยงและต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม คือ การจัดอันดับธนาคารเพื่อฝากเงิน (Tier) เนื่องจากธนาคารที่ กพพ. ฝากเงินไว้อาจถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหรือมีสถานะทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดหลังจากที่ กพพ. ฝากเงิน อาจทำให้ต้องถอนเงินฝากก่อนกำหนดและนำเงินดังกล่าวไปลงทุนด้วยวิธีการอื่นหรือคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินอีกครั้งทำให้เสียโอกาสในการได้รับดอกเบี้ยในช่วงที่รอดำเนินการ โดยมีรายละเอียดการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมินปรากฏตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7: การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยงปี 2561 – 2567	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปี 2568	รหัสใหม่
R1	การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน	R1
R2	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การจัดทำนโยบายและกรอบการลงทุน	R2
R3	การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน	R3
R4	การกำกับติดตามการลงทุน	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การกำกับติดตามการลงทุน	R4
R5	การพัฒนาบุคลากร	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การพัฒนาบุคลากร	R5
R6	การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	R6
R7	การคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกและผู้รับฝากทรัพย์สิน	ไม่มีการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	-	-
R8	การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กพพ. มีความผิดพลาด	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กพพ. มีความผิดพลาด	R7
R9	การจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	กิจกรรมควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	-	-
R10	การเงินและบัญชี	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การเงินและบัญชี	R8
R11	การปฏิบัติงานนอกสถานที่ภายใต้ภาวะฉุกเฉิน	ความเสี่ยงลดลงเป็นระดับต่ำจึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	-	-
R12	การใช้งานระบบ KTB Corporate Online	กิจกรรมควบคุมภายในเพียงพอ จึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	-	-
R13	การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding	R9
R14	การส่งมอบผลตอบแทนจากการบริหารจัดการเงิน Pre - Funding ให้กระทรวงการคลัง	ความเสี่ยงลดลงเป็นระดับต่ำจึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	-	-
R15	การวัดมูลค่าการลงทุน (Portfolio Valuation)	ความเสี่ยงลดลงเป็นระดับต่ำจึงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	-	-
			การจัดอันดับธนาคารเพื่อฝากเงิน (Tier)	R10

3.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงองค์กร

คณะทำงานฯ ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย กปพ. กำหนดโดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา โดยประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะเป็นการประเมินระบบการควบคุมและการตรวจพบ และการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะเป็นการประเมินความถี่และความน่าจะเป็น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2: หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (I)

คะแนนผลกระทบเหตุการณ์ เหตุการณ์	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
1.การคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงิน	สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark > 10 bps	สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark 5 bps ≤ 10 bps	สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark ≤ 5 bps	สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้และได้รับผลตอบแทนเท่ากับหรือน้อยกว่า Benchmark	ไม่สามารถคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินได้
2.การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุน	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2566 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และพร้อมใช้ปฏิบัติการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2565	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2566 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนภายในเดือนกันยายน 2565 แต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 ซึ่งทันก่อนรอบการลงทุนใหม่	การจัดทำนโยบาย และกรอบการลงทุนประจำปี 2566 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 แต่ทันก่อนรอบการลงทุนใหม่	การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2566 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่แต่ขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน	การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนประจำปี 2566 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่และไม่มีกรขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อนส่งผลให้นโยบายกรอบการลงทุนและกลยุทธ์การลงทุนไม่พร้อมสำหรับการบริหารเงิน
3.การจัดทำกลยุทธ์การลงทุน	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ และ กปฟ. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุน ในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปฟ. แจ้งให้ผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันภายใน 15 วันทำการก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ แต่ กปฟ. แจ้งผู้บริหารสินทรัพย์ทราบไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนก่อนเริ่มการลงทุนแต่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ	กลยุทธ์การลงทุนผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ไม่ทันก่อนเริ่มการลงทุนในแต่ละรอบ

คะแนนผลกระทบเหตุการณ์ เหตุการณ์	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
4.การกำกับติดตามการลงทุน	การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินทุนและผลตอบแทน และสามารถแก้ไขได้ภายใน 3 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินทุนและผลตอบแทน และสามารถแก้ไขได้ภายใน 5 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด แต่ไม่กระทบกับเงินทุนและผลตอบแทน และสามารถแก้ไขได้ภายใน 7 วัน	การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนที่กำหนด ส่งผลกระทบต่อการชำระคืนเงินต้นและผลตอบแทนได้แก่กระทรวงการคลัง
5.การพัฒนาบุคลากร	บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการแต่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ.	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. ส่งผลให้ กปพ. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักแต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กปพ. ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของ กปพ.
6.การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้องและช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT ไม่ช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็วขึ้น แต่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน มีการสำรองข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย	ระบบ IT สามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต	ระบบ IT ไม่สามารถใช้งานได้ ไม่มีการสำรองข้อมูลและข้อมูลถูกโจรกรรม ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปพ.
7.การติดตามการรายงานผลการดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนได้ตามกำหนดเวลา และผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้องครบถ้วน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา แต่ผลการตรวจสอบรายงานมีความถูกต้องครบถ้วน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แต่การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน	ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนผิดพลาดมีผลกระทบต่อชำระหนี้ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

คะแนนผลกระทบเหตุการณ์ เหตุการณ์	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
8. การเงินและบัญชี	สามารถตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างครบถ้วน	การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน	การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา แต่สามารถแก้ไขได้ภายในวันถัดไป	การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน ส่งผลให้ไม่สามารถบันทึกบัญชีได้	การตรวจสอบการทำรายการรับและจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีปัญหา ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในวัน ส่งผลทำให้งบการเงินไม่ถูกต้อง
9. การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding	ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าตัวชี้วัดที่กำหนดเนื่องจากกลยุทธ์การลงทุนมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration Risk)	ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าตัวชี้วัดที่กำหนด แต่การบริหารจัดการเงิน Pre - funding มีการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration Risk) เพิ่มขึ้นจากการที่ไม่สามารถกระจายการลงทุนได้อย่างเหมาะสม	ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการเงิน Pre - funding ไม่มีการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration Risk)	ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการเงิน Pre - funding มีการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration Risk) เพิ่มขึ้นจากการที่ไม่สามารถกระจายการลงทุนได้อย่างเหมาะสม	ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงสุดที่ธนาคารเสนอ เนื่องจากไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ

คะแนนผลกระทบเหตุการณ์ เหตุการณ์	1 คะแนน น้อยมาก	2 คะแนน น้อย	3 คะแนน ปานกลาง	4 คะแนน รุนแรง	5 คะแนน รุนแรงมาก
10. การจัดอันดับธนาคารเพื่อฝากเงิน (Tier)	เมื่อธนาคารถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหรือมีสถานะทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากที กปพ. นำเงินไปฝากสามารถแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดภายใน 15 วันนับแต่ทราบว่าคุณสมบัติมีการเปลี่ยนแปลง โดยไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการเงินฝาก	เมื่อธนาคารถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหรือมีสถานะทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากที กปพ. นำเงินไปฝากสามารถแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดภายใน 30 วันนับแต่ทราบว่าคุณสมบัติมีการเปลี่ยนแปลง โดยไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการเงินฝาก	เมื่อธนาคารถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหรือมีสถานะทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากที กปพ. นำเงินไปฝากและไม่สามารถแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดภายใน 30 วันนับแต่ทราบว่าคุณสมบัติมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ กปพ. ต้องถอนเงินฝากก่อนกำหนดและนำเงินดังกล่าวไปลงทุนด้วยวิธีการอื่นหรือคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินอีกครั้ง ทำให้เสียโอกาสในการได้รับดอกเบี้ยในช่วงที่รอดำเนินการ	ผ่านเกณฑ์ระดับ 3 กปพ. มีช่วงที่รอดำเนินการมากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 15 วัน	ผ่านเกณฑ์ระดับ 4 กปพ. มีช่วงที่รอดำเนินการมากกว่า 15 วัน

ตารางที่ 3: หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

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

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จากฐานข้อมูลในอดีตในแต่ละปัจจัยเสี่ยง (โอกาส:L X ผลกระทบ:I)

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

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

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

จากฐานข้อมูลการอนุมัตินโยบายและกรอบการลงทุนรายปีของ กปพ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัตินโยบาย กรอบการลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกันจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำนโยบายและกรอบการลงทุนประจำปี 2565 ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการด้านการลงทุนและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 และไม่ทันรอบการลงทุนใหม่แต่ขออนุมัติใช้นโยบายเดิมไปพลางก่อน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินลงทุน จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

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

จากฐานข้อมูลการอนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีของ กปพ. เป็นไปตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามมีโอกาสที่การจัดประชุมเพื่ออนุมัติกลยุทธ์การลงทุนรายปีมีความล่าช้าเนื่องจากคณะกรรมการว่างประชุมไม่พร้อมกันจึงกำหนดโอกาสเป็น L3 ระดับ 2 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากการจัดทำกลยุทธ์การลงทุนประจำปี 2566 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนฯ ภายหลังจากวันที่ 30 กันยายน 2565 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) ซึ่งที่ผ่านมาไม่มีข้อมูลสูญหาย อย่างไรก็ตาม การเก็บสำรองข้อมูลในการดำเนินงานไว้ในฮาร์ดดิสก์แบบพกพามีโอกาสสูญหายข้อมูลจากฮาร์ดดิสก์แบบพกพาเสียจึงกำหนดโอกาสเป็น L2 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า ระบบ IT หากสามารถช่วยให้การดำเนินงานให้มีความรวดเร็วถูกต้อง แต่ไม่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใช้งาน ไม่มีการสำรองข้อมูลที่ถูกต้องหรือข้อมูลถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาตอาจทำให้เกิดผลกระทบรุนแรง จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

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

จากฐานข้อมูลของ กปพ. มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านการลงทุนทุกวันอย่างครบถ้วนทุกขั้นตอนงานสำคัญจากรายงานของผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สิน อย่างไรก็ตาม มีโอกาสที่ผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินไม่ส่งรายงานตามเวลาที่กำหนดหรือรายงานไม่ถูกต้อง เนื่องจากเกิดเหตุสุดวิสัยกับผู้ส่งรายงาน จึงกำหนดโอกาสเป็น L2 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากผู้บริหารสินทรัพย์และผู้รับฝากทรัพย์สินรายงานข้อมูลการลงทุนล่าช้ากว่ากำหนดเวลา และรายงานการลงทุนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน อาจมีผลกระทบถึงการชำระหนี้ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

8. การเงินและบัญชี (L3:1 X I:4)

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

9. การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding (L3:1 X I:4)

จากฐานข้อมูลในอดีต กปพ. บริหารจัดการวงเงิน Pre - Funding เฉลี่ยไม่เกินปีละ 100,000 ล้านบาท อย่างไรก็ตามในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คาดว่าจะมีแผนการ Pre - Funding ในวงเงินที่สูงกว่าปกติ เนื่องจากกระทรวงการคลังมีความจำเป็นต้องทบทวนแผนการกู้เงิน/ปรับโครงสร้างหนี้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารหนี้สาธารณะระยะปานกลาง (Medium -Term Debt Management Strategy : MTDS) ทำให้ กปพ. มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของแผนการกู้เงิน/ปรับโครงสร้างหนี้อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ทบทวนนโยบายและกรอบการลงทุนประจำปี และกลยุทธ์การลงทุนให้สามารถรองรับวงเงิน Pre - Funding จำนวนมากกว่าปกติ รวมถึงกำกับติดตามการลงทุนและหารือกับผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การลงทุนให้สอดคล้องกับภาวะตลาดอย่างทันการณ์ ทำให้ กปพ. มีแผนการลงทุนที่สามารถลดความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ และบรรลุตามพันธกิจของกองทุน จึงกำหนดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย L3 ระดับ 1 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หาก กปพ. ได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนด จะทำให้มีผลตอบแทนจากการลงทุนไปลดภาระต้นทุนการกู้ยืมเงิน Pre - Funding น้อยลง และอาจเกิดความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration Risk) จากการที่ไม่สามารถกระจายการลงทุนได้อย่างเหมาะสม จึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 4 คะแนน

10. การจัดอันดับธนาคารเพื่อฝากเงิน (Tier) (L2:4 X I:3)

จากฐานข้อมูลในอดีต นโยบายและกรอบการลงทุน กปพ. สามารถฝากเงินได้สูงสุดร้อยละ 100 ของเงินต้นที่ได้รับจากกระทรวงการคลัง โดยให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการด้านการลงทุน ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ อาทิ วัตถุประสงค์จัดตั้งของ กปพ. สภาพะตลาดตราสารหนี้ แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยระยะเวลาดอกเบี้ยเงินฝาก ประมาณการผลตอบแทนและมุมมองของผู้บริหารสินทรัพย์ เป็นต้น ทั้งนี้ หากสถานะของสถาบันการเงินภาครัฐหรือธนาคารพาณิชย์ที่รับฝากเงินไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการด้านการลงทุนกำหนดให้ดำเนินการแก้ไขภายใน 30 วันนับแต่วันที่ทราบว่ามีสถานะมีการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับสูง โดยมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย L2 ระดับ 4 คะแนน สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า หากธนาคารถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหรือมีสถานะทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดหลังจากที่ กปพ. นำเงินไปฝาก และไม่สามารถแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดภายใน 30 วันนับแต่ทราบว่ามีสถานะมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ กปพ. ต้องถอนเงินฝากก่อนกำหนดและนำเงินดังกล่าวไปลงทุนด้วยวิธีการอื่นหรือคัดเลือกธนาคารเพื่อฝากเงินอีกครั้งทำให้เสียโอกาสในการได้รับดอกเบี้ยในช่วงที่รอดำเนินการจึงกำหนดผลกระทบที่ระดับ 3 คะแนน

เมื่อให้คะแนนแต่ละความเสี่ยงแล้ว คณะทำงานฯ จัดลำดับความเสี่ยง โดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวมของการกระจายตัวของความเสี่ยง 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 การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในองค์กร

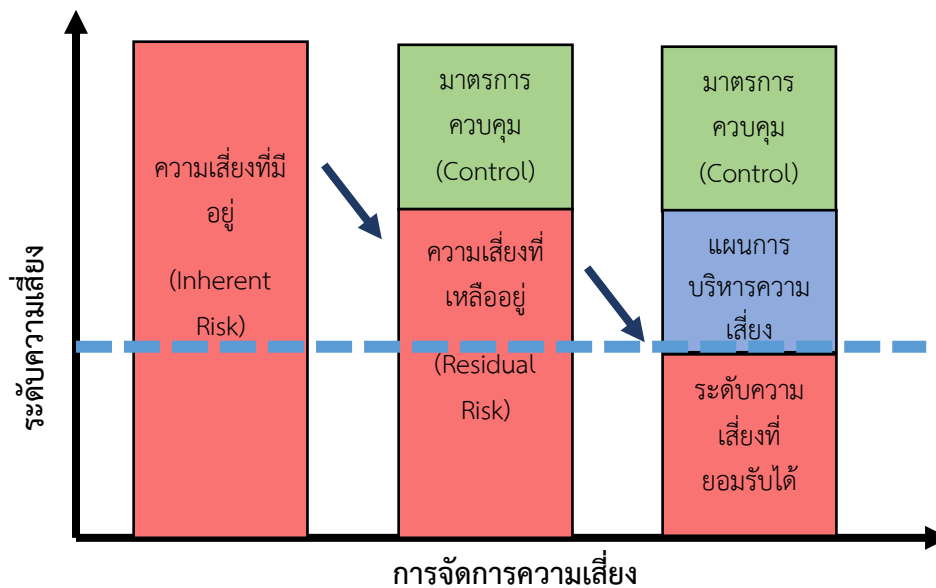
ระบบการควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ผ่านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยการควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ และทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องโดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ มีการกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ โดยเมื่อ กปพ. มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงองค์กร โดยการพิจารณาขั้นตอนงานสำคัญมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี 2568 แล้ว จะต้องนำขั้นตอนงานสำคัญดังกล่าวมาพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายในว่ามีกระบวนการควบคุมภายในเพียงพอหรือไม่ ซึ่งพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2) กระบวนการควบคุมภายใน และ 3) การติดตาม หากขั้นตอนงานสำคัญใดมีผลการประเมินกระบวนการควบคุมภายในต่ำกว่าระดับ 3

เพียง 1 ด้าน ถือว่ากระบวนการควบคุมภายในไม่เพียงพอ จะต้องนำขั้นตอนงานสำคัญนั้นมาจัดการบริหาร ความเสี่ยงในปี 2568 ต่อไป รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4 และภาพที่ 8

ตารางที่ 4: เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุมภายใน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมามีใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละส่วนงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของกองทุน	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของกองทุนและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ภาพที่ 8: แผนภาพ Inherent Risk VS Residual Risk



สำหรับผลประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในของ กปพ. ประจำปี 2567 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5: ผลประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในของ กปพ. ประจำปี 2567

ขั้นตอนงานสำคัญ ที่ต้องควบคุม	ความเสี่ยง	การควบคุมปัจจุบัน (ลดปัจจัยเสี่ยง หรือลดผลกระทบ)	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ผลการประเมินประสิทธิภาพ ของกระบวนการควบคุม ภายใน (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ การควบคุม ภายใน	การ ติดตาม	
1. การคัดเลือกธนาคาร เพื่อฝากเงิน	ไม่สามารถคัดเลือกธนาคาร เพื่อฝากเงินได้	มอบเงินให้ผู้บริหารสินทรัพย์บริหารจัดการทั้งหมด	4	4	4	เพียงพอ
2. การจัดทำนโยบายและ กรอบการลงทุน	นโยบายและกรอบการลงทุน ประจำปี ได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการกองทุนฯ ล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผล ให้ไม่สามารถเริ่มการลงทุนได้	1. จัดทำนโยบายและกรอบการลงทุนล่วงหน้าและเสนอคณะกรรมการกองทุนฯ ก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่ 2. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน	4	4	5	เพียงพอ
3. การจัดทำกลยุทธ์การ ลงทุน	กลยุทธ์การลงทุนได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการกองทุนฯ ล่าช้า ทำให้ กปพ. แจ้งให้ผู้บริหาร สินทรัพย์ไม่ทันก่อนเริ่มการ ลงทุนในแต่ละรอบ	1. จัดทำกลยุทธ์การลงทุนล่วงหน้าและเสนอคณะกรรมการกองทุนฯ ก่อนเริ่ม ปีงบประมาณใหม่ 2. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน	4	4	5	เพียงพอ
4. การกำกับติดตามการ ลงทุน	การลงทุนไม่เป็นไปตามกรอบ นโยบายการลงทุนที่กำหนด	1. กำหนดให้ผู้บริหารสินทรัพย์รายงานผลการลงทุนทุกสิ้นวัน โดย กปพ. ตรวจสอบข้อมูล ผู้บริหารสินทรัพย์ควบคู่กับผู้รับฝากทรัพย์สิน 2. หากสัดส่วนการลงทุนไม่เป็นไปตามกรอบนโยบาย กปพ. กำหนดให้ผู้บริหารสินทรัพย์ รายงาน กปพ. ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และ กปพ. จะรายงานต่อคณะกรรมการ กองทุนฯ ทราบ ภายใน 7 วัน โดยผู้บริหารสินทรัพย์ต้องดำเนินการแก้ไขภายใน 30 วัน 3. ปรับลดวงเงินที่จะจัดสรรในรอบต่อไป 4. ยกเลิกสัญญา และชดเชยค่าเสียหาย	4	4	5	เพียงพอ

ขั้นตอนงานสำคัญ ที่ต้องควบคุม	ความเสี่ยง	การควบคุมปัจจุบัน (ลดปัจจัยเสี่ยง หรือลดผลกระทบ)	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ผลการประเมินประสิทธิภาพ ของกระบวนการควบคุม ภายใน (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ การควบคุม ภายใน	การ ติดตาม	
5. การพัฒนาบุคลากร	บุคลากรได้รับการพัฒนา ไม่ตรงตามความต้องการ หรือไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของ กปพ.	1. มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี และมีการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร สม่ำเสมอ 2. มีการสอนงานภายในเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในสายงานที่มีบุคลากร จำกัด เช่น สายบัญชี	4	4	4	เพียงพอ
6. การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) มาใช้ เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	ข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สูญหาย	ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานนั้น ๆ จัดเก็บข้อมูลไว้ใน External Harddisk	4	4	4	เพียงพอ
7. การติดตามการรายงาน ผลการดำเนินงานของ กปพ. มีความผิดพลาด	การติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการลงทุนของ กปพ. มีความผิดพลาด	1. ระบุบทลงโทษของผู้รับฝากทรัพย์สิน และผู้บริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจนในสัญญาจ้าง 2. เจ้าหน้าที่ที่มีการประสานงานกับผู้บริหารสินทรัพย์ และผู้รับฝากทรัพย์สินอย่างใกล้ชิด 3. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการด้านการลงทุนทุกวัน	4	4	4	เพียงพอ
8. การเงินและบัญชี	ไม่สามารถตรวจสอบการ ทำรายการรับและจ่ายเงินผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้อย่างครบถ้วน	1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินและการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ของ กปพ. 2. กำหนดให้เจ้าหน้าที่ส่งพิมพ์รายงานสรุปผลการโอนเงินและรายงานสรุป ความเคลื่อนไหวทางบัญชีจากระบบ KTB Corporate Online เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง 3. จัดทำทะเบียนคุมการเข้าใช้งานระบบ KTB Corporate Online เพื่อเสนอ ให้ประธานคณะทำงานฯ ตรวจสอบการทำรายการ	3	4	5	เพียงพอ

ขั้นตอนงานสำคัญ ที่ต้องควบคุม	ความเสี่ยง	การควบคุมปัจจุบัน (ลดปัจจัยเสี่ยง หรือลดผลกระทบ)	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ผลการประเมินประสิทธิภาพ ของกระบวนการควบคุม ภายใน (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ การควบคุม ภายใน	การ ติดตาม	
9. การบริหารจัดการเงิน Pre-Funding	นโยบายและกรอบการลงทุน ประจำปี และกลยุทธ์การ ลงทุนของ กปพ. ไม่สามารถ รองรับวงเงิน Pre-Funding จำนวนมากกว่าปกติได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานงานกับกระทรวงการคลังอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของแผนการกู้เงิน/ปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อนำไปประสานงานกับผู้บริหารสินทรัพย์ล่วงหน้า 2. ทบทวนนโยบายและกรอบการลงทุนประจำปี และกลยุทธ์การลงทุนให้สามารถรองรับวงเงิน Pre-Funding จำนวนมากกว่าปกติ 3. ทบทวนกลยุทธ์การลงทุนทุกครั้งก่อนเริ่มการลงทุนหรือเมื่อภาวะตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ 4. กำกับติดตามการลงทุนและหารือกับผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การลงทุนให้สอดคล้องกับภาวะตลาดอย่างทันการณณ์ 	4	4	4	เพียงพอ
10. การจัดอันดับธนาคาร เพื่อฝากเงิน (Tier)	สถานะของธนาคารที่ กปพ. ฝากเงินไว้ไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบสถานะของธนาคารก่อนที่จะส่งหนังสือเชิญให้เข้าร่วมประชุมดูเงินฝากทุกครั้ง และรายงานสถานะของธนาคารให้คณะอนุกรรมการด้านการลงทุนทราบ 2. จัดให้มีระบบ Early Warning System ติดตามสถานะของการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ 3. กำหนดให้ฝากเงินกับธนาคารที่อยู่ใน Tier 2 ไม่เกิน 50% ของวงเงินทั้งหมด เพื่อจำกัดผลกระทบ 4. กำหนดระยะเวลาในการแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดภายใน 30 วัน นับแต่ทราบว่าสถานะมีการเปลี่ยนแปลง 	3	2	5	ไม่เพียงพอ

นอกจากการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายในว่ามีกระบวนการควบคุมภายในเพียงพอหรือไม่แล้ว กปพ. ยังมีการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานพิจารณาตัดสินใจได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6: แบบประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในของ กปพ. สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2567

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน /ข้อสรุป
<p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยมีบุคลากรที่เข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมของ กปพ. มีความเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เพื่อให้ กปพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานเพิ่มเติม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ควรปรับปรุงการดำเนินงานในบางกิจกรรมให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น กลยุทธ์ นโยบายและกรอบการลงทุน แผนประจำปี 2) ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ติดตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคต
<p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้ อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น</p>	<p>กปพ. มีการประเมินความเสี่ยง โดยนำระบบการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนไป</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน /ข้อสรุป
<p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่า เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว จะเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังรอบคอบ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>กปพ. มีการประเมินความเสี่ยง โดยนำระบบการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริหารและผู้ใช้งานภายในองค์กร มีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	<p>กปพ. มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ สามารถใช้งานได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แต่เพื่อให้ กปพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพจึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรมีการกำกับ ติดตามพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
<p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>องค์กรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการประเมินแบบรายครั้ง โดยกรณีที่พบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>กปพ. มีระบบการติดตามประเมินผลที่เหมาะสมและเพียงพอ แต่เพื่อให้ กปพ. สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จึงอาจจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพิ่มเติม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบางกิจกรรมควรมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตามความต้องการของผู้บริหารสินทรัพย์ในการลงทุนในตราสารประเภทใหม่ฯ 2. ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กปพ. ในแต่ละช่วงเวลาให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ เพื่อวางแผนล่วงหน้า เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราผลตอบแทนจากตราสารหนี้

ผลการประเมินโดยรวม กปพ. มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบ มีประสิทธิภาพ และเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม มีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุง กระบวนการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในกรณีที่การควบคุมภายใน ไม่เพียงพอ กปพ. จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.7 การพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง

เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้วคณะทำงานฯ วิเคราะห์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการ กับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรง ของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิ ความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลง และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 วิธี คือ

(1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการ ความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับ ความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

3.8 การติดตามและประเมินผล

คณะทำงานฯ กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) และติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความมั่นใจ ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตาม ว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อผู้จัดการกองทุนฯ ภายในเวลาที่กำหนด

ภาคผนวก

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบแผน/ ผลบริหารความเสี่ยงโครงการ

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

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

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

A) ติดตามต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม เมื่อพบว่าแผนเดิมสามารถลดกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใด เกิดขึ้น

B) ปรับแต่งหรือวางแผนใหม่ เมื่อพบว่าอาจเกิดความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพิ่มเติม

C) ปิดความเสี่ยงนั้น เมื่อพบว่าไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเป็นปัญหาที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว

2. สถานะปัจจุบัน : เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ณ วันสิ้นสุดเดือนที่รายงานกับระดับความเสี่ยง ณ วันที่ประเมินความเสี่ยงในครั้งแรก

- หากระดับความเสี่ยงไม่เปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องคงเดิม

- หากระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ให้กรอก ในช่องเปลี่ยนแปลง

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

วิธีการกรอกข้อมูลในแบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโครงการ

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