



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง

ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (ฉบับทบทวน)
กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

ส่วนกองทุน กองบริหารจัดการทรัพย์สิน
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
กันยายน ๒๕๖๕

คำนำ

กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินได้ดำเนินนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกองทุนฯ มาอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการ ประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนแนวทางการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนับเป็น เครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผล กระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ได้เล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ของการบริหาร ความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้รวบรวมข้อมูลแนวทางการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนขั้นตอน วิธีการการบริหาร ความเสี่ยงของกองทุนฯ และจัดทำขึ้นเป็นคู่มือเพื่อใช้ในการสื่อสารให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนวิธีการในการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง ตลอดจนการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่าง มีประสิทธิภาพ

ส่วนกองทุน กองบริหารจัดการทรัพย์สิน
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
กันยายน ๒๕๖๕

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑
บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๒
๒.๒ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๒
บทที่ ๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	
๓.๑ แนวคิดทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๔
๓.๒ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)	๔
๓.๓ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO	๔
๓.๔ ประโยชน์ของระบบ ERM	๙
๓.๕ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑๐
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	
๔.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในองค์กร (Internal Environment)	๑๒
๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๑๒
๔.๓ การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	๑๓
๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๕
๔.๕ การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๑๙
๔.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๒๐
๔.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	๒๐
๔.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)	๒๑
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
๑) แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง	๒๒
๒) แบบฟอร์มวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้ (Cost-Benefit) เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	๒๓
๓) แบบฟอร์มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี	๒๔
๔) แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง	๒๕

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง นับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (กองทุน) มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑.๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

๑.๒.๒ เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์

๑.๒.๓ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

๑.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑.๓.๑ การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร บุคลากร และเจ้าหน้าที่กองทุนทุกคนและทุกระดับ

๑.๓.๒ ให้มีการบริหารความเสี่ยงของกองทุนทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามมาตรฐาน COSO

๑.๓.๓ การบริหารความเสี่ยงให้พิจารณาถึงภารกิจหลักที่สำคัญของกองทุน โดยเฉพาะในแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ เพื่อไปกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑.๓.๔ ให้มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะเพื่อให้ทราบข้อจำกัด และแนวทางแก้ไข และอาจมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการกองทุน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ทันกาล

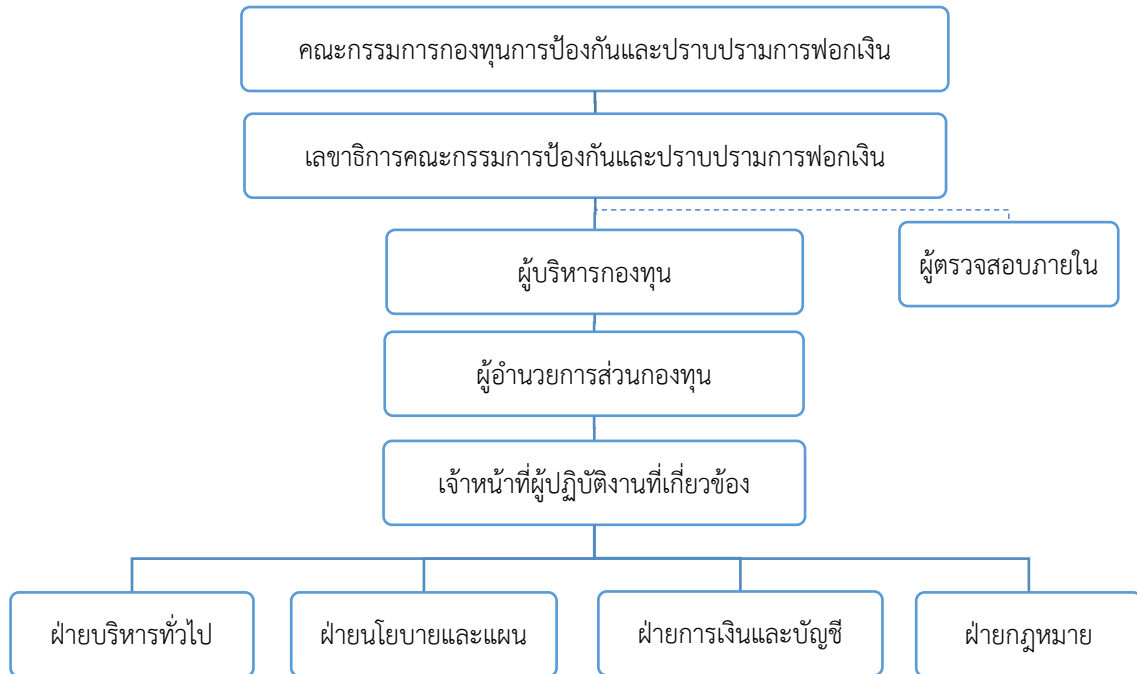
๑.๓.๕ ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

๑.๓.๖ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

บทที่ ๒

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



๒.๒ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	๑. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง ๓. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ๔. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง
เลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	๑. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนต่อไป ๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการกองทุนต่อไป
ผู้ตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำแนะนำวิธีการประเมินการควบคุมภายในแก่กองทุนฯ ๒. ติดตามผลการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติจากเลขาธิการ ป.ง. ๓. รายงานและให้ข้อเสนอแนะผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในเพื่อการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหารกองทุน	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงกองทุน ๒. มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ๓. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๔. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการกองทุนเพื่อขอความเห็นชอบ ๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
ผู้อำนวยการส่วนกองทุน	๑. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๓. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	๑. ดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยง ๒. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ๓. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ๔. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ๕. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ กองทุนเพื่อขอความเห็นชอบ ๗. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหารและคณะกรรมการกองทุนทราบ

บทที่ ๓

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร

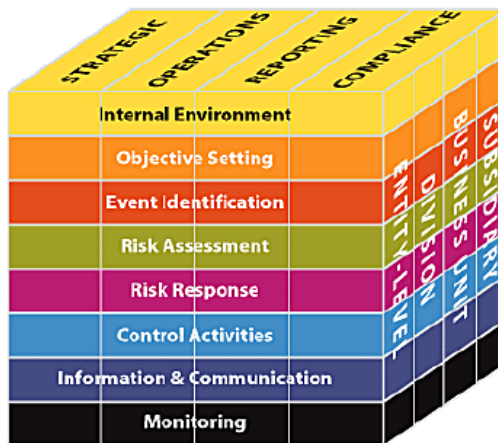
The Committee of Sponsoring ได้สร้างมาตรฐานที่เป็นกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยมีจุดเด่น คือ ให้แนวทางที่องค์กรจะแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

๓.๒ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

๓.๓ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้



ภาพที่ ๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO

๓.๓.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง และมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๓.๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ๒) ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน
- ๓) ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ

๓.๓.๓ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร องค์กรจึงต้องรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง พิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ โดยการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์

๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** กระบวนการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่น ๆ โดยเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยง

เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว จะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล ๙ ประการ มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีดังนี้

๑) **ประสิทธิผล (Effectiveness)** : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่นหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) **การมีส่วนร่วม (Participation)** : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง คิดแนวทาง แก้ไขปัญหา ตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๔) **ความโปร่งใส (Transparency)** : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๕) **การตอบสนอง (Responsiveness)** : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๖) **ภาระรับผิดชอบ (Accountability)** : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๗) **นิติธรรม (Rule of Law)** : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘) **การกระจายอำนาจ (Decentralization)** : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุง กระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของจังหวัดทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๙) **ความเสมอภาค (Equity)** : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

๑๐) **การมุ่งเน้นฉันทามติ** : มีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ/ข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ

๓.๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

๑) **โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)** เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

๒) **ผลกระทบ (Impact)** หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) โดยปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

๓.๓.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน ดังนั้นจึงต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี ดังนี้

ตาราง กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและคำอธิบาย

กลยุทธ์	คำอธิบาย
การยอมรับ (Take)	โดยขออนุมัติยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีระดับความเสี่ยงต่ำ หรือความเสี่ยงปานกลาง มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูง ไม่คุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก อยู่นอกเหนือการควบคุม และ ไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
การถ่ายโอน (Transfer)	โดยการทำประกันภัยหรือจ้างบุคคลภายนอก ในกรณีที่เป็นความเสี่ยง ที่คาดเดายาก ป้องกันยาก หรือมีความรุนแรงสูงมาก องค์กรไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการ สามารถใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการทำประกันภัย หรือจ้างหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก มาดำเนินการ
การควบคุม (Treat)	โดยการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง หรือระดับความเสี่ยงสูง และมีความคุ้มค่าในการที่จะจัดการความเสี่ยงนั้น โดยสามารถวางกลยุทธ์หรือมาตรการในการควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลง จนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยง (Avoidance)	โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์เลือกใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงนี้ ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรสูง แต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีข้างต้น

๓.๓.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายใน ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร ควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

๓.๓.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินผล และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ที่มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบ และเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๓.๓.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่ การติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินงานภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงานหรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบถามตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีองค์ประกอบ ๘ ประการ และนำไปปฏิบัติอย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การทำงานของระบบ ERM (Enterprise Risk Management) หรือการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานของ COSO เป็นระบบที่ถูกออกแบบตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง COSO การทำงานของระบบนี้จึงได้มีขั้นตอนคล้ายกับ ๘ ขั้นตอน ของ COSO ซึ่งในทุกขั้นตอนนี้ ระบบจะกำหนดให้ผู้ใช้งานปฏิบัติตามขั้นตอนในแต่ละขั้นจะเป็นการรับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานให้ระบบนำเข้ามาวิเคราะห์หาผลสรุปเป็นภาพรวมในระดับขององค์กร แล้วใช้เป็นฐานข้อมูลในการสร้างรายงานมาตรฐานให้กับองค์กรนั้น ๆ

๓.๔ ประโยชน์ของระบบ ERM

ระบบ ERM (Enterprise Risk Management) เป็นระบบที่ได้ถูกออกแบบตามหลักการ ๘ ขั้นตอน ของการจัดการบริหารความเสี่ยงของ COSO เพื่อให้องค์กรที่นำไปใช้งานได้ประโยชน์ ดังนี้

๓.๔.๑ ระบบนี้สามารถเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยผู้บริหารในการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุม และทำให้มีการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้งานของทั้งส่วนงานย่อย ฝ่ายงาน และสายการบังคับบัญชา บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓.๔.๒ ข้อมูลที่ได้รับจากระบบ เป็นข้อมูลรวมจากระดับปฏิบัติการที่มีอยู่ของหน่วยงานย่อยในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้อันตรายที่ก่อกำเนิดขึ้นหรือมีแนวโน้มที่จะก่อกำเนิดขึ้น ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย ทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนเพื่อจัดการแก้ไขได้

๓.๔.๓ การใช้งานระบบนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมกันกำจัดการอุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ

๓.๔.๔ ขั้นตอนการทำงานของระบบ เป็นการนำเสนอแนวทางปฏิบัติตามกรอบของนโยบายองค์กร ทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กรที่ตนได้มีส่วนร่วม อีกทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน และการรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสำเร็จขององค์กร

๓.๔.๕ ระบบมีแบบแผนขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์งานเพื่อระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง โดยสามารถนำรายละเอียดดังกล่าวมาสร้างเป็นรายงานต่าง ๆ ได้

๓.๕ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

คำศัพท์	คำอธิบาย
ความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งพิจารณาได้จากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบ และต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหาย และขนาดของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact/Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรได้รับโดยยังคงให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	เป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายเดี่ยวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
ความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยธรรมชาติ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการทำธุรกิจหรืองานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มีจุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

บทที่ ๔

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยนำมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ดังนี้

๔.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของกองทุน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารกองทุน โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการกองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามเป้าหมายของกองทุน

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่วนใหญ่มาจากสาเหตุหลัก ๒ ประการ คือ คนและระบบ โดยกองทุน ได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดทำมีการสอบทาน การตรวจสอบ สอบทานและประเมินผลการควบคุมภายใน มีระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา กองทุนฯ ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในของสำนักงาน ปปง. และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีการนำจรรยา ค่านิยม และประมวลจริยธรรมของสำนักงาน ปปง. มาเป็นแนวทางให้บุคลากรถือปฏิบัติ มีการบริหารจัดการ ขอร้องเรียนโดยมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน จำนวน ๔ ช่องทาง ได้แก่ E-mail (amlofund@amlo.go.th) ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน (๑๗๑๐) ผู้แสดงความคิดเห็น และจดหมาย โดยมีการสรุปผลรายงานผลต่อเลขาธิการ ปปง. เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้กองทุนสามารถรับรู้ปัญหา และสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม สร้างความตระหนักให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ได้สนใจและทบทวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ

๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งกองทุนได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี และมีการเผยแพร่ให้กับบุคลากรทุกระดับรับทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ “SMART” ประกอบด้วย

Specific	มีความเฉพาะเจาะจง
Measurable	สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
Timely	มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

กองทุน ใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ “SMART” เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารและการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

ระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร เป็นการนำวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ระดับกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มภารกิจ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของกลุ่มภารกิจไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๔.๓ การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง โดยจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งการระบุความเสี่ยงควรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและถูกต้อง และควรจัดให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วย เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงจะถูกมองข้ามจะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กร โดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ร้ายแรงขององค์กรได้

การระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) วิธีการระบุความเสี่ยงที่นิยมใช้กัน มีดังนี้

๑) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

๒) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

๓) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่องานที่ดูแล

๔) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร อย่างไรก็ดีควรระลึกว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้

คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวบรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้น ผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่ไปด้วย

๕) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน สามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน มาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำขึ้นได้ด้วยตนเอง และควร กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงาน Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน ในการระบุความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร

๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ หรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

๔) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (S - O - F - C)

๕) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และพันธกิจกองทุน

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและตัวชี้วัด	การระบุความเสี่ยง		ประเภทความเสี่ยง
			ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	
โครงการเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนฯ	เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินเพื่อนำไปสู่การบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	จำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา จำนวน ๒ เครือข่าย	กองทุนฯ ไม่ได้รับความร่วมมือหรือมีเครือข่ายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินจากหน่วยงาน บังคับใช้กฎหมาย	หน่วยงานบังคับใช้กฎหมายยังไม่เข้าใจภารกิจ และการใช้ประโยชน์จากเงินกองทุน	S

๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากองค์กรทำการระบุความเสี่ยงแล้ว โดยการประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงควรจัดให้มีการประเมินที่ครอบคลุมความเสี่ยงพื้นฐานทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และ ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) โดยในการประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินควรระบุลักษณะของความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดมาตรฐานการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จาก**ความถี่**ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้น จึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรง หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นการประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk) และควรมีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การดำเนินการ ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง การประเมินโอกาส ผลกระทบของความเสี่ยง และระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง และการประเมินมาตรฐานการควบคุม ดังนี้

๔.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง จะต้องมีกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

กองทุน ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละเหตุการณ์ ดังนี้

ระดับ	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood : L)							ผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพในการสนับสนุนงบประมาณ
	ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน	จำนวนเงินที่ใช้จ่ายตามกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	จำนวนผู้ที่ได้รับรู้ข้อมูลหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติ	จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เทียบเท่ากับกรอบอัตราค่าจ้าง	จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในงาน	ความถี่ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ	จำนวนโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผน	
	L๑	L๒	L๓	L๔	L๕	L๖	L๗	
๕ สูงมาก	ช้ากว่ากำหนด ๓ เดือน	ร้อยละ ๖๐	> ๔๐	< ๒๐	> ร้อยละ ๕๐	เกิดขึ้นได้แน่นอน	ร้อยละ ๘๑ - ๑๐๐	มากกว่าร้อยละ ๖๐ (ของงบประมาณที่ให้การสนับสนุน)
๔ สูง	ช้ากว่ากำหนด ๒ เดือน	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๔๐	ร้อยละ ๔๐	ร้อยละ ๕๐	เกิดขึ้นได้เสมอ	ร้อยละ ๖๑ - ๘๐	ร้อยละ ๔๑-๖๐ (ของงบประมาณที่ให้การสนับสนุน)
๓ ปานกลาง	ช้ากว่ากำหนด ๑ เดือน	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐	เกิดขึ้นได้บ้าง	ร้อยละ ๔๑ - ๖๐	ร้อยละ ๓๑-๔๐ (ของงบประมาณที่ให้การสนับสนุน)
๒ น้อย	แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๗๐	เกิดขึ้นได้น้อย	ร้อยละ ๒๑ - ๔๐	ร้อยละ ๒๑-๓๐ (ของงบประมาณที่ให้การสนับสนุน)
๑ น้อยมาก	ก่อนกำหนด ๒ เดือน	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๘๐	เกิดขึ้นได้ยาก	ร้อยละ ๑ - ๒๐	ร้อยละ ๑-๒๐ (ของงบประมาณที่ให้การสนับสนุน)

ระดับ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact : I)					
	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน			
	มูลค่าความเสียหาย	ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน	เชิงปริมาณ	การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับองค์กร	การดำเนินงานตามภารกิจ	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
1	2	3	4	5	6	
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 80 ของงบประมาณ	ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดน้อยกว่าร้อยละ 60	การดำเนินงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และอาจต้องหยุดชะงักมากกว่า 180 วัน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนมากกว่าร้อยละ 60 ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุน	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินน้อยมาก (ให้การสนับสนุนได้น้อยกว่า 60%)
สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 60 - 80 ของงบประมาณ	ร้อยละ 80	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 60 - 69	การดำเนินงานของกองทุนต้องหยุดชะงักหรือล่าช้าออกไป มากกว่า 121 - 180 วัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ร้อยละ 51 - 60	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินน้อย (ให้การสนับสนุนได้ 61 - 70 %)
ปานกลาง	มากกว่า 5 หมื่นบาท - 2.5 แสนบาท	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 40-60 ของงบประมาณ	ร้อยละ 60	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 70 - 79	การดำเนินงานของกองทุนอาจล่าช้าออกไป 61 - 120 วัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ร้อยละ 30 - 50	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินปานกลาง (ให้การสนับสนุนได้ 71 - 80 %)
น้อย	มากกว่า 1 หมื่นบาท - 5 หมื่นบาท	เสียโอกาสมากกว่าร้อยละ 20 - 40 ของงบประมาณ	ร้อยละ 40	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ 80 - 89	การดำเนินงานของกองทุนอาจล่าช้าออกไปเล็กน้อย 7 - 60 วัน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภาพรวม ทำให้การดำเนินงานแล้วเสร็จตามแผน	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินดี (ให้การสนับสนุนได้มากกว่า 81 - 90 %)
น้อยมาก	ไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท	เสียโอกาสน้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบประมาณ	ร้อยละ 20	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดมากกว่าร้อยละ 90	การดำเนินงานของกองทุนแล้วเสร็จตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (ล่าช้าไม่เกิน 7 วัน)	ประสิทธิภาพในการสนับสนุนการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินดีมาก (ให้การสนับสนุนได้มากกว่า 90 %)

๔.๔.๒ การประเมินโอกาส ผลกระทบของความเสี่ยง และระดับความรุนแรง

เป็นขั้นตอนการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Materiality) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง เพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวก่อน

๔.๔.๓ การจัดลำดับความเสี่ยง

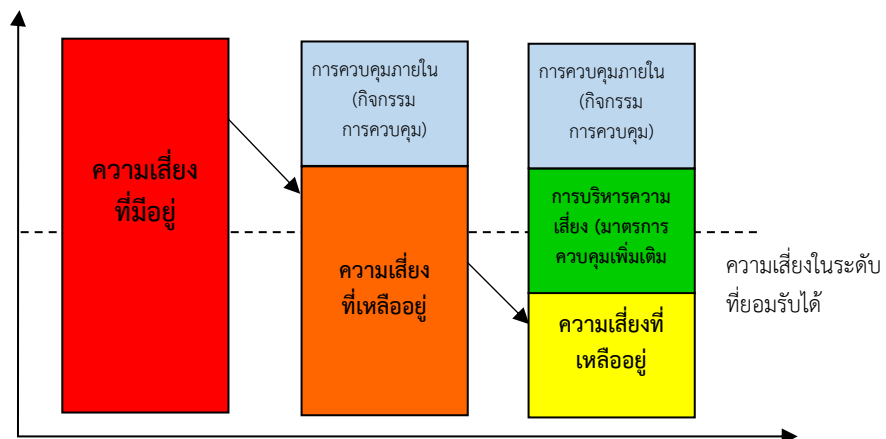
เมื่อผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรฐานการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

๔.๔.๔ การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

เมื่อจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ทราบว่าจะระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

$$\text{ความเสี่ยงคงเหลือ} = \text{ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใด ๆ (Inherent Risk)} - \text{มาตรการควบคุม}$$

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ จากสมการข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายใต้งบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป



๔.๕ การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ กลยุทธ์ ตามที่ปรากฏในบทที่ ๓ โดยในการที่จะดำเนินการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรทราบดีว่าต้องการควบคุมความเสี่ยงไปในทิศทางใด โดยดูจากแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix) ประกอบ เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายสูง แต่มีระดับความเสียหายต่ำ (อยู่ด้านล่าง – ด้านขวาของ Matrix) ก็ควรคัดเลือกแนวทางควบคุมที่มุ่งเน้นการลดโอกาส เป็นต้น

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ระดับองค์กร

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/วิกฤติ	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	สูง	๔	๔	๖	๑๒	๑๖	๒๐
	ปานกลาง	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	ต่ำ/น้อย	๒	๒	๓	๖	๘	๑๐
	ต่ำมาก/น้อยมาก	๑	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
สูงมาก (๕)	๒๐ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง (๔)	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (๓)	๕ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม
ต่ำ (๒)	๓ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้
ต่ำมาก (๑)	๑ - ๒	ระดับที่ความเสี่ยงน้อย

๔.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานและการประกอบกิจกรรมของหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับกิจกรรมการควบคุมนั้นแต่ละองค์กร จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารและการดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมการควบคุม ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามมาตรฐานและแนวคิดของ COSO พบว่าวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ

๑) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

๒) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้เกิดการดูแลบริหารบ้านเมืองที่ดี การควบคุมภายในจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบแนวทางที่วางไว้ หากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะสร้างให้ระบบกิจกรรมการควบคุมสำเร็จนั้น ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

๔.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีการดำเนินการได้สำเร็จ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย การกำกับดูแลและติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน การมีระบบสารสนเทศที่ดีนั้น ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย

๑) มีการควบคุมสิทธิ์ของผู้ใช้งาน โดยแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอนตามความรับผิดชอบและประเภทของงาน

๒) มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาหาระบบล่ม หรือเกิดเหตุสุดิวสัยที่ส่งผลต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร

๓) มีระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายแต่ละฝ่าย สามารถบริหารจัดการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) มีหน่วยงานสำรองที่มีอุปกรณ์และระบบที่สามารถให้หน่วยงานสำคัญสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ทันที หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ดักถล่ม เป็นต้น

๕) มีระบบการจัดการสินทรัพย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน การใช้งานไม่ยากซับซ้อน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๔.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการประเมินที่ทุกหน่วยทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามประเมินผลที่กำหนด เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ โดยวิธีการสร้างระบบการรายงานสถานะความเสี่ยงที่ชัดเจน รวมถึงความถี่ของการติดตามและจัดทำรายงาน รูปแบบรายงาน ตลอดจนวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการรายงานในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษเกิดขึ้น (Exception Reports) เช่น เหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยและแต่ผลกระทบสูงและมีนัยสำคัญ วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผล เพื่อ

- ๑) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
- ๓) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ในการติดตามประเมินผลนั้น สามารถใช้รายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ผลและพิจารณายกเลิกหรือปรับปรุงแผนที่ยังมีข้อบกพร่อง นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลสำหรับใช้ภายในหน่วยงาน เช่น Checklist สำหรับใช้ในแต่ละฝ่าย และกำหนดความถี่ในการติดตามเองภายในฝ่าย ซึ่งจัดเป็นการติดตามประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถแบ่งรูปแบบการติดตามประเมินผลของกองทุน ได้เป็น ๒ รูปแบบ

- ๑) การติดตามผลอย่างเป็นทางการ เป็นการติดตามผลรายครั้ง ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุกเดือน ทุก ๓ เดือน หรือทุกสิ้นปี โดยใช้แบบฟอร์ม และรายงานตามที่กำหนด
- ๒) การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานในระดับกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวัน เช่น การจัดทำแผนงานการตรวจสอบเงินสด การตรวจสอบหรือสอบทานรายงานโดยผู้บังคับบัญชา

การรายงานการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักฐานในการแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่หรือไม่ และความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับความรุนแรงที่จะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

บรรณานุกรม

คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (๒๕๖๓). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๐. (๒๕๕๙). กรุงเทพฯ: องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.).

แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรับรองความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปี
บัญชี ๒๕๖๔.(๒๕๖๓).กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕.
(๒๕๖๔). กรุงเทพฯ: สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน.

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง
กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

ยุทธศาสตร์ที่.....

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและตัวชี้วัด	การระบุความเสี่ยง		ประเภทความเสี่ยง
			ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	

แบบฟอร์มวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้ (Cost-Benefit) เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
 กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

ยุทธศาสตร์ที่						
โครงการ/กิจกรรม						
วัตถุประสงค์						
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย						
กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/ ขั้นตอนหลักการ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	กลยุทธ์	วิเคราะห์กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์ที่จะได้รับ	ทางเลือกที่ เหมาะสม
		ยอมรับ				
		การถ่ายโอน				
		การควบคุม				
		การ หลีกเลี่ยง				

แบบฟอร์มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี.....

ยุทธศาสตร์ที่										
โครงการ/กิจกรรม										
วัตถุประสงค์										
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย										
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยง/ แหล่งที่มา/ผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงตามหลัก ธรรมาภิบาล	ระดับคะแนนการประเมินความเสี่ยง				กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ รุนแรง	ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง					
	ประเภทความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> ด้านกลยุทธ์ (S) <input type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน (O) <input type="checkbox"/> ด้านการเงิน (F) <input type="checkbox"/> ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) แหล่งที่มาของความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> ภายใน <input type="checkbox"/> ภายนอก ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ตามหลักธรรมาภิบาล : <input type="checkbox"/> ประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> ประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> การมีส่วนร่วม <input type="checkbox"/> ความโปร่งใส <input type="checkbox"/> การตอบสนอง <input type="checkbox"/> ภาระรับผิดชอบ <input type="checkbox"/> นวัตกรรม <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> ความเสมอภาค <input type="checkbox"/> การมุ่งเน้นฉันทมติ					กิจกรรม : เป้าหมายกิจกรรม : การติดตามประเมินผล :				

แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง
กองทุนการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
ณ ไตรมาส...../.....

ยุทธศาสตร์ที่			
โครงการ/กิจกรรม			
วัตถุประสงค์			
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย			
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
	ผลการดำเนินงาน :		
	ปัญหาอุปสรรค :		
	แนวทางแก้ไข :		
	หมายเหตุ :		

ระดับคะแนนความเสี่ยง	L	I	(L)×(I)
ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ			
ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง			
ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			

หมดไป	คงอยู่	
	ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กิจกรรม/กระบวนการ :	
ความเสี่ยง :	
ปัจจัยเสี่ยง :	
กลยุทธ์ :	
แผนบริหารความเสี่ยง :	
ผลการดำเนินงาน :	
ระดับความเสี่ยง :	
(โอกาสเกิดความเสี่ยง	
(Likelihood : L))	
ความรุนแรง/ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	



ส่วนกองทุน กองบริหารจัดการทรัพย์สิน
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน