



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
กองทุนคุ้มครองเด็ก  
ประจำปี 2566



กรมกิจการเด็กและเยาวชน  
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร เพื่อลดปัญหาที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนคุ้มครองเด็ก ประจำปี 2566 ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานของกรมบัญชีกลาง เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมผลักดันการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการพัฒนาการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
ของกองทุนคุ้มครองเด็ก  
ประจำปี 2566

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญภาพ	
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วิสัยทัศน์	1
1.3 พันธกิจ	1
1.4 เป้าประสงค์	1
1.5 ยุทธศาสตร์	1
1.6 กลไกการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองเด็ก	2
1.7 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก	2
1.8 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	2
1.9 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	3
1.10 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก	5
1.11 ตารางแสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	5
1.12 โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก	6
1.13 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก	7
บทที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	8
2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง	8
2.2 ความเสี่ยง (Risk)	8
2.3 การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)	8
2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)	8
2.5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	9
2.6 ลักษณะของความเสี่ยง	10
2.7 กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	11
2.8 การประเมินความเสี่ยง	11
2.9 การจัดทำตาราง Risk Profile	13
2.10 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	13

<b>บทที่ 3 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง</b>	<b>15</b>
3.1 การบริหารจัดการความเสี่ยง	15
3.2 เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
3.3 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
3.4 การรายงานผลการจัดการความเสี่ยง	15
3.5 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	16
3.6 การทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยง	16
3.7 นิยามศัพท์การบริหารความเสี่ยง	16
<b>บทที่ 4 แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>18</b>
4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	18
4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนกับปีที่ประเมิน	19
4.3 การประเมินความเสี่ยง	20
4.4 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของโครงการ/กิจกรรม	21
4.5 การวิเคราะห์ Cost – Benefit	22
4.6 แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนคุ้มครองเด็ก	23
4.7 แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	24

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก	5
แผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงานกองทุนคุ้มครองเด็ก	7
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	9
การจัดทำตาราง Risk Profile	13
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของโครงการ/กิจกรรม	21

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

กองทุนคุ้มครองเด็กได้จัดตั้งขึ้นตามบทกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 หมวด 8 มาตรา 68 ให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดตั้งกองทุนคุ้มครองเด็กขึ้นในกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อเป็นทุนสำหรับใช้จ่ายในการสงเคราะห์ คุ้มครองสวัสดิภาพ และส่งเสริมความประพฤติเด็ก รวมทั้งครอบครัว และครอบครัวอุปถัมภ์ของเด็ก หรือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546

### 1.2 วิสัยทัศน์

กองทุนคุ้มครองเด็กเป็นกลไกสนับสนุนระบบการคุ้มครองเด็กทุกกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับ

### 1.3 พันธกิจ

1. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน องค์กร บุคคลแวดล้อมเด็กในการทำงานด้านการสงเคราะห์ ส่งเสริมความประพฤติ และคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก
2. สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครอบครัว ชุมชน และขยายปริมาณครอบครัวอุปถัมภ์และผู้ดูแลเด็ก และอาสาสมัครให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลและคุ้มครองเด็กในระยะยาว
3. ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนระบบการดำเนินงานด้านการคุ้มครองเด็ก ทั้งในระดับประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น

### 1.4 เป้าประสงค์

1. กระตุ้นให้หน่วยงาน องค์กร บุคคลแวดล้อมเด็กเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานคุ้มครองเด็ก ในระดับประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น
2. สร้างระบบการพัฒนาครอบครัว ครอบครัวอุปถัมภ์ ผู้ดูแลเด็กให้มีความรู้ความเข้าใจเด็ก ตามช่วงวัย พัฒนาการเด็ก สามารถดูแลให้เด็กมีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวของกลไกครอบครัวทดแทนทั่วประเทศ
3. เครือข่ายมีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบการคุ้มครองเด็ก
4. การบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองเด็กมีประสิทธิภาพ

### 1.5 ยุทธศาสตร์

1. สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานการคุ้มครองเด็กในระดับประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น
2. พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่าย
3. พัฒนาการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ภายในองค์กร

## 1.6 กลไกการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองเด็ก

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก ซึ่งมีปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นประธาน โดยมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกองทุนพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินกองทุน รวมทั้งรายงานสถานะการเงิน และการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการคุ้มครองเด็กแห่งชาติ
2. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก ทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน และรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการคุ้มครองเด็กแห่งชาติ
3. คณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็ก โดยมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบ กลับกรองและพิจารณาให้ความเห็นต่อโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็ก เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารกองทุนในโครงการที่ขอรับการสนับสนุนเงินในกรณีส่วนกลางดำเนินการ
4. คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กกรุงเทพมหานคร/จังหวัด โดยมีอำนาจหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบการสงเคราะห์ คุ้มครองสวัสดิภาพ และส่งเสริมความประพฤติเด็ก รวมทั้งครอบครัวและครอบครัวอุปถัมภ์ของเด็ก และเห็นชอบการสนับสนุนโครงการที่ขอรับเงินสนับสนุนภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ และรายงานสถานะการเงินและการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัด/กรุงเทพมหานคร

## 1.7 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง กองทุนคุ้มครองเด็กได้กำหนดกรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร
2. จัดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด
4. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ มูลค่าให้แก่องค์กร

## 1.8 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้กระบวนการทำงาน ระบบการให้บริการของกองทุนคุ้มครองเด็กมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และคล่องตัว
2. เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัด มีการประเมินความเสี่ยงและวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

3. เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
4. เพื่อให้ความมั่นใจต่อผู้บริหารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของส่วนงานด้านความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการดูแลรักษาทรัพย์สิน
5. เพื่อให้กองทุนคุ้มครองเด็กมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

## 1.9 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความชัดเจนและความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

### 1. ผู้บริหาร

- 1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
- 2) พิจารณาผลการวิเคราะห์ ประเมิน ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- 3) พิจารณามาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) กำหนด แนวทาง/วิธีการ สื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานในสังกัดได้รับทราบ นโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน

5) ติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### 2. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566

#### องค์ประกอบ

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. ผู้อำนวยการกองคุ้มครองเด็กและเยาวชน                       | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| 2. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก                  | หัวหน้าคณะทำงาน   |
| 3. นางสาวปณิษฐา แก้วมะโน<br>นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ | คณะทำงาน          |
| 4. นายสุเมธ แสงอาทิตย์<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผน           | คณะทำงาน          |
| 5. นางสาวชญาภา อินอยู่<br>นักวิชาการเงินและบัญชี             | คณะทำงาน          |
| 6. นางสาวเพ็ญพรรณ กลิ่นหอม<br>นักวิชาการเงินและบัญชี         | คณะทำงาน          |
| 7. นางสาวฐิติารีย์ สุยะลังกา<br>นักวิชาการเงินและบัญชี       | คณะทำงาน          |
| 8. นายจิรัฐ ปรีชาวุฒิกุล<br>นักพัฒนาสังคม                    | คณะทำงาน          |
| 9. นายอภิสิทธิ์ วงศ์ศิริ<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผน         | คณะทำงาน          |

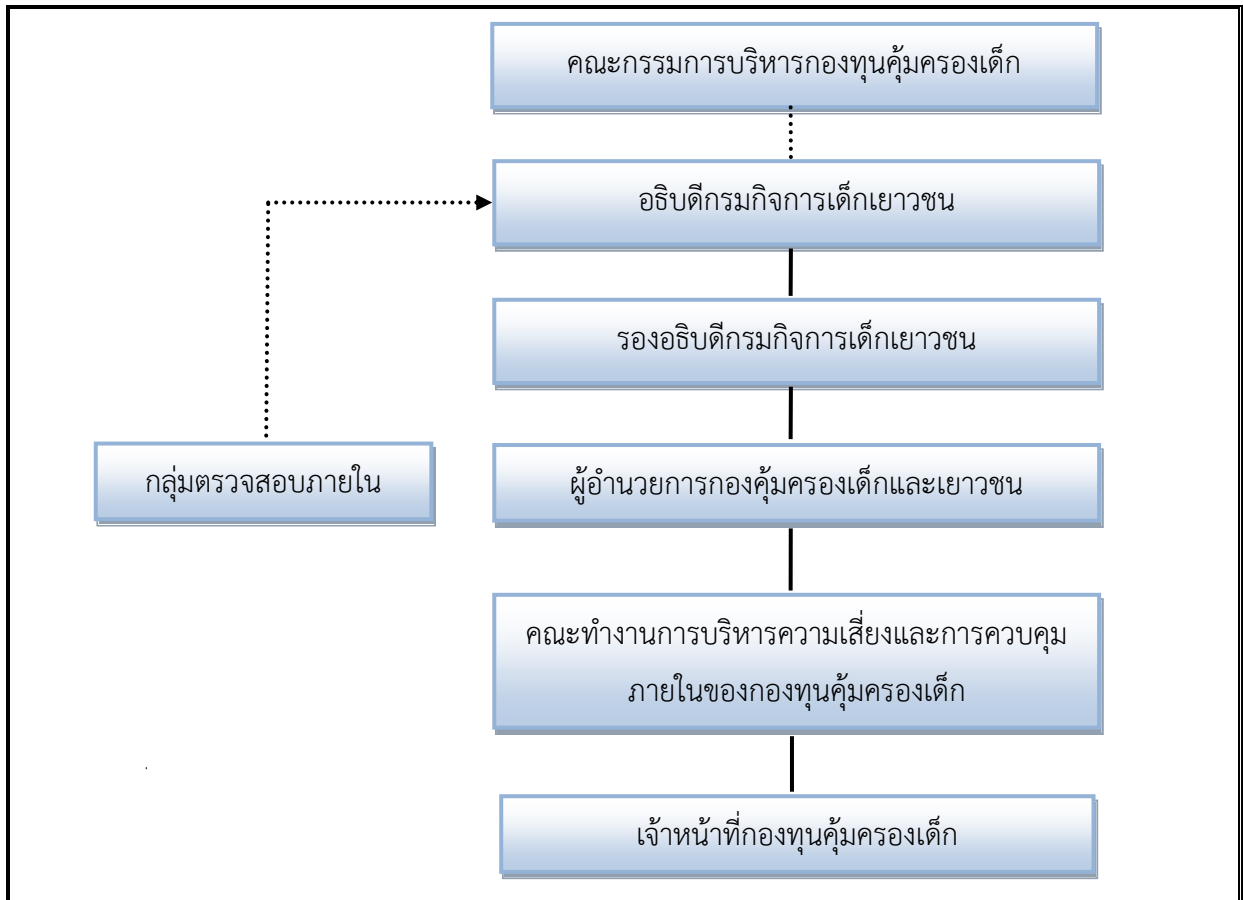


10. นางสาวกนกพรรณ เวฬุวรางกูร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงาน
11. นางสาวศรีณญา ทองภักดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงาน
12. นางสาวปพิชญา เจริญสุข นักพัฒนาสังคม	คณะทำงาน
13. นายฐิติกร งอกงามดี นักพัฒนาสังคม	คณะทำงาน
14. นายนฤชาติ สุวรรณชาติ นักพัฒนาสังคม	คณะทำงาน
15. นายภูริพัฒน์ คำสง นักพัฒนาสังคม	คณะทำงาน และเลขานุการ
16. นายอนุรักษ์ น้ำปี้ นิติกร	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ
17. นางสาวนันท์นภัส ศรีลิขิต นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ

#### หน้าที่และอำนาจ

1. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนคุ้มครองเด็ก
2. ประเมินการควบคุมความเสี่ยงทุกกระบวนการตามแผน
3. ติดตามและประเมินผลดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนคุ้มครองเด็ก
4. สรุปผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนคุ้มครองเด็ก
5. จัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก
6. งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 1.10 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก



### 1.11 ตารางแสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>- พิจารณาและให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
อธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- กำกับและติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สำคัญ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</li> </ul>
รองอธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน</li> <li>- กำกับและติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สำคัญ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</li> </ul>
ผู้อำนวยการกองคุ้มครองเด็กและเยาวชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</li> <li>- ชี้แนะและกลั่นกรองมาตรการจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>- ติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทาง/วิธีการในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน</li> </ul>
<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนคุ้มครองเด็ก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกรอบนโยบายและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก</li> <li>- ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประเมินระดับความรุนแรง และกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก</li> <li>- เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก</li> <li>- ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับยอมรับได้</li> <li>- ติดตามผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์</li> <li>- จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอผู้บริหาร</li> </ul>
<p>กลุ่มตรวจสอบภายใน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> </ul>
<p>เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (ทุกกลุ่มงาน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานฯ</li> <li>- ให้ความร่วมมือและดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก</li> </ul>

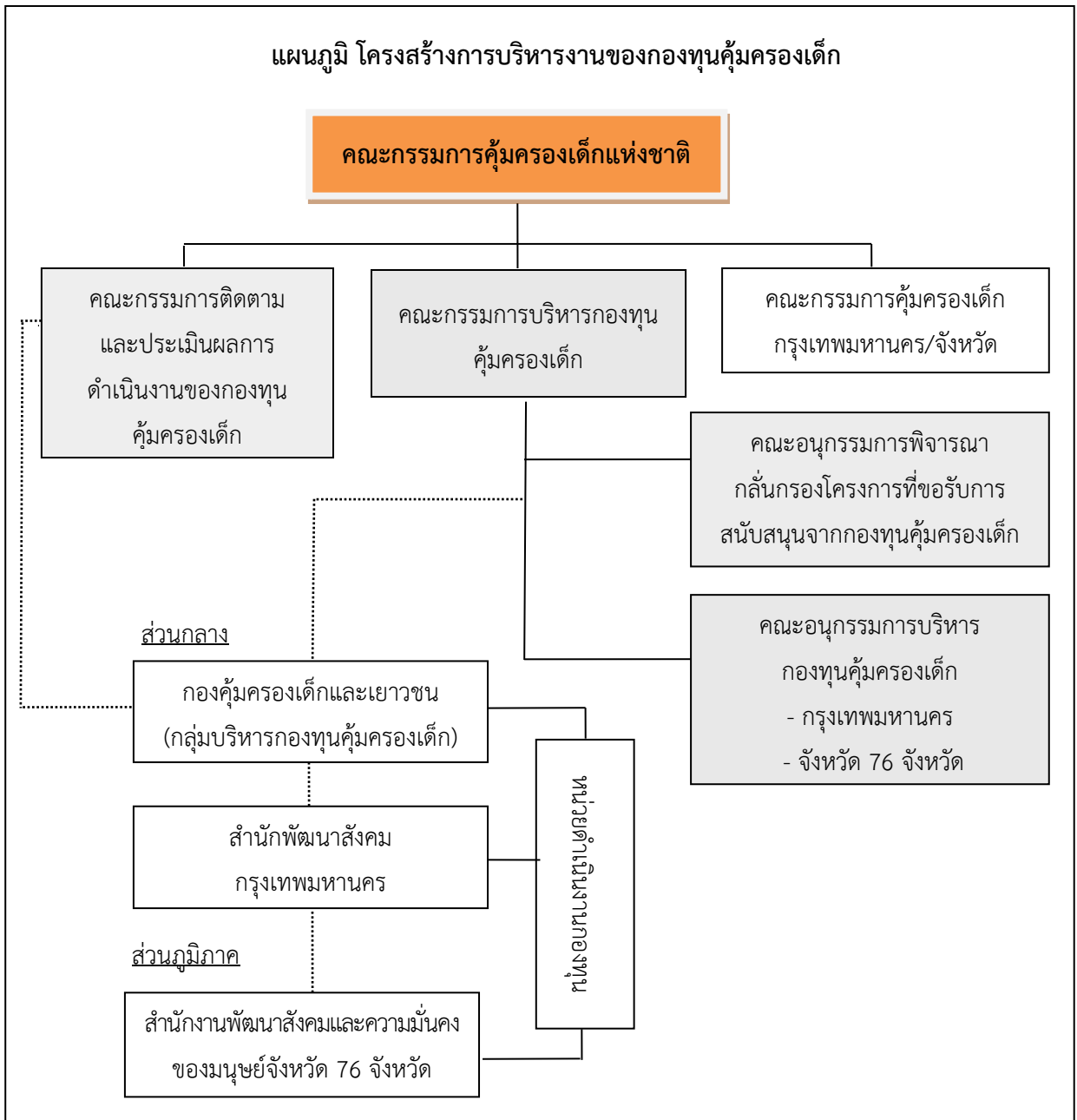
### 1.12 โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก

กองทุนคุ้มครองเด็กบริหารงานภายใต้โครงสร้างการบริหารงานและกรอบอัตรากำลังที่ได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค 0406.6/29487 ลงวันที่ 11 กรกฎาคม 2562 จำนวน 4 กลุ่มงาน 21 อัตรา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารกองทุน 1 อัตรา กลุ่มงานบริหารและกฎหมาย 4 อัตรา กลุ่มงานนโยบายและประเมินผล 5 อัตรา กลุ่มงานติดตามและประเมินผลกองทุน 5 อัตรา และกลุ่มงานบริหารการเงินและบัญชี 6 อัตรา โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนกรมบัญชีกลาง และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งไม่เกินสามคน ในจำนวนนี้ต้องเป็นผู้แทนจากภาคเอกชนซึ่งเกี่ยวข้องกับงานด้านสวัสดิการเด็กอย่างน้อยหนึ่งคน เป็นกรรมการ และอธิบดีกรมกิจการเด็กและเยาวชน เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานกองทุนคุ้มครองเด็ก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดอย่างดีที่สุด มีการสูญเสียทรัพยากรที่น้อยที่สุด แต่การดำเนินการใด ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจประสบภาวะความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหาอุปสรรค หรือการสูญเสียที่ทำให้

กองทุนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หากกองทุนสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลว ควบคุมระดับความเสียหายและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจึงเป็นเครื่องมือที่เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 1.13 แผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก



## บทที่ 2

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

#### 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

กองทุนคุ้มครองเด็กได้ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลมาใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยพัฒนาการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงได้มีการกำหนดให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลอีกทางหนึ่ง

#### 2.2 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ โอกาส/เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

#### 2.3 การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงานซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

#### 2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

## 2.5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ประกอบด้วย

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

### 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจาก ภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

#### 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

#### 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

#### 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 2.6 ลักษณะของความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

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

## 2.7 กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับระดับความเสี่ยงน้อย โอกาสที่จะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. Treat การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดการดำเนินงานในขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

## 2.8 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การพิจารณาความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง โดยประเมินในเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) จากหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ทั้งนี้พิจารณาจากข้อมูลจริง ความรู้ ประสบการณ์ และดุลยพินิจของผู้ประเมิน ซึ่งกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้กำหนดเกณฑ์ของผลกระทบและโอกาส และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้



### 1) การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดขึ้นได้ทุกครั้งของการดำเนินงาน
4	สูง	เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
3	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้ 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
2	น้อย	เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลามากกว่า 1 ปี
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ในกรณีไม่ปกติ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังในกรณียกเว้น

### 2) การประเมินระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วนมากกว่าร้อยละ 50
4	สูง	จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วนร้อยละ 41 - 50
3	ปานกลาง	จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วนร้อยละ 31 - 40
2	น้อย	จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วนร้อยละ 21 - 30
1	น้อยมาก	จำนวนเอกสารการเบิกจ่ายที่ไม่ครบถ้วนน้อยกว่าร้อยละ 20

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงมาก	เป้าหมายของการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 60
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 60 - 70
3	ปานกลาง	เป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 71 - 80
2	น้อย	เป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 81 - 90
1	น้อยมาก	เป้าหมายของการดำเนินงานได้มากกว่าร้อยละ 90

การจัดลำดับความเสี่ยงพิจารณาจากผลคูณของคะแนนความรุนแรงกับโอกาสที่จะเกิดซึ่งนำไปใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน และจัดทำแผนภูมิเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร

## 2.9 การจัดทำตาราง Risk Profile

ผลกระทบ (Impact)	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)					

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 - 4	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5 - 9	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่อาจจะต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 15	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	16 ขึ้นไป	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

## 2.10 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้ร่วมกันวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM ซึ่งมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) และพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากแผนยุทธศาสตร์กองทุนคุ้มครองเด็ก ประจำปี 2561 - 2564 (ฉบับทบทวน) รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน (Performance Agreement : PA) ประจำปีบัญชี 2564 และการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) โดยนำความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์หาความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การนำปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาประเมินความเสี่ยงโดยใช้ฐานข้อมูลของกองทุนในการประเมินความเสี่ยงร่วมกับการคำนวณเป็นค่าคะแนนของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งจะต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ประเมินจากขั้นตอนที่ 3 และพบว่ามีคะแนนสูงตั้งแต่ 4 คะแนนขึ้นไปมาพิจารณากำหนดแนวทางเพื่อควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) เมื่อได้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจากขั้นตอนที่ 4 แล้ว จึงกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนในแต่ละเดือน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) คือ การพิจารณาว่าส่วนราชการต้องมีข้อมูลอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และจำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจเพื่อให้การดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เป็นไปตามแผน

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring) คือ การกำหนดวิธีการในการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง รวมทั้งการกำหนดความถี่ในการติดตามและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

## บทที่ 3

### การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง

#### 3.1 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

#### 3.2 เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ

1. ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่กองทุน

เพื่อผู้ใช้แรงงานต้องการหรือยอมรับได้

#### 3.3 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
2. พิจารณามาตรการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการที่จะใช้กำหนดหรือลดความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ผลได้ - ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรานั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น
4. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

#### 3.4 การรายงานผลการจัดการความเสี่ยง

เมื่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว ต้องรายงานผลการดำเนินงานในทุกไตรมาสหรือตามรอบเวลาความเหมาะสม มีการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ดำเนินการควบคุมความเสี่ยง สรุปผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองเด็ก และจัดทำรายงานเสนอต่อกรมกิจการเด็กและเยาวชน และคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็ก

### 3.5 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ถึงแม้ว่าได้ดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว แต่ทุกหน่วยงานยังคงต้องพิจารณาต่อไปว่าในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากนั้น ได้มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้หลัก PDCA (Plan, Do, Check, Action) เพื่อทบทวนว่าการระบุปัจจัยเสี่ยงถูกต้องหรือไม่ มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้นั้น มีความเพียงพอที่สามารถควบคุมหรือจัดการลดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และยังคงมีค่าความเสี่ยงคงเหลือหลังการควบคุมอีกเท่าใดที่จะต้องนำมากำหนดมาตรการเพิ่มเติมเพื่อบริหารความเสี่ยง

โดยทุกหน่วยงานมีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงและทบทวนการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันตามแบบฟอร์มที่กำหนด ในกรณีที่ยังไม่มีการควบคุม หรือมีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม พร้อมทั้งติดตามผลและรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นจะรวบรวมและนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับภาพรวมของส่วนราชการต่อไป

### 3.6 การทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการ PDCA ไม่ได้ใช้เพียงติดตามและประเมินผลบริหารความเสี่ยงตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงเท่านั้น ยังสามารถใช้ประเมินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อีกด้วย โดยการจัดการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (ประมาณเดือนกันยายน) ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องร่วมกันประเมินการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน เพื่อค้นหาอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและนำมาปรับปรุง รวมถึงแนวทางการดำเนินงานในการบริการความเสี่ยงในปีต่อไป

### 3.7 นิยามศัพท์การบริหารความเสี่ยง

1. **ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

2. **ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

4. **การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

5. **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่ง ๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

6. **ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้น ๆ อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

7. **ระดับของความเสียหาย** หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
8. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ประเภทและปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยงนั้น
9. **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว
10. **การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**บทที่ 4**  
**แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง**

**4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)**

ภารกิจ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ตามการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PA)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			
				ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ปัจจัยเสี่ยง ที่เหลืออยู่

หมายเหตุ : ประเภทความเสี่ยง

S หมายถึง ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) O หมายถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

C หมายถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) F หมายถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน/งบประมาณ (Financial Risk)

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน ไม่มีการจัดทำแผนที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และ เทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน





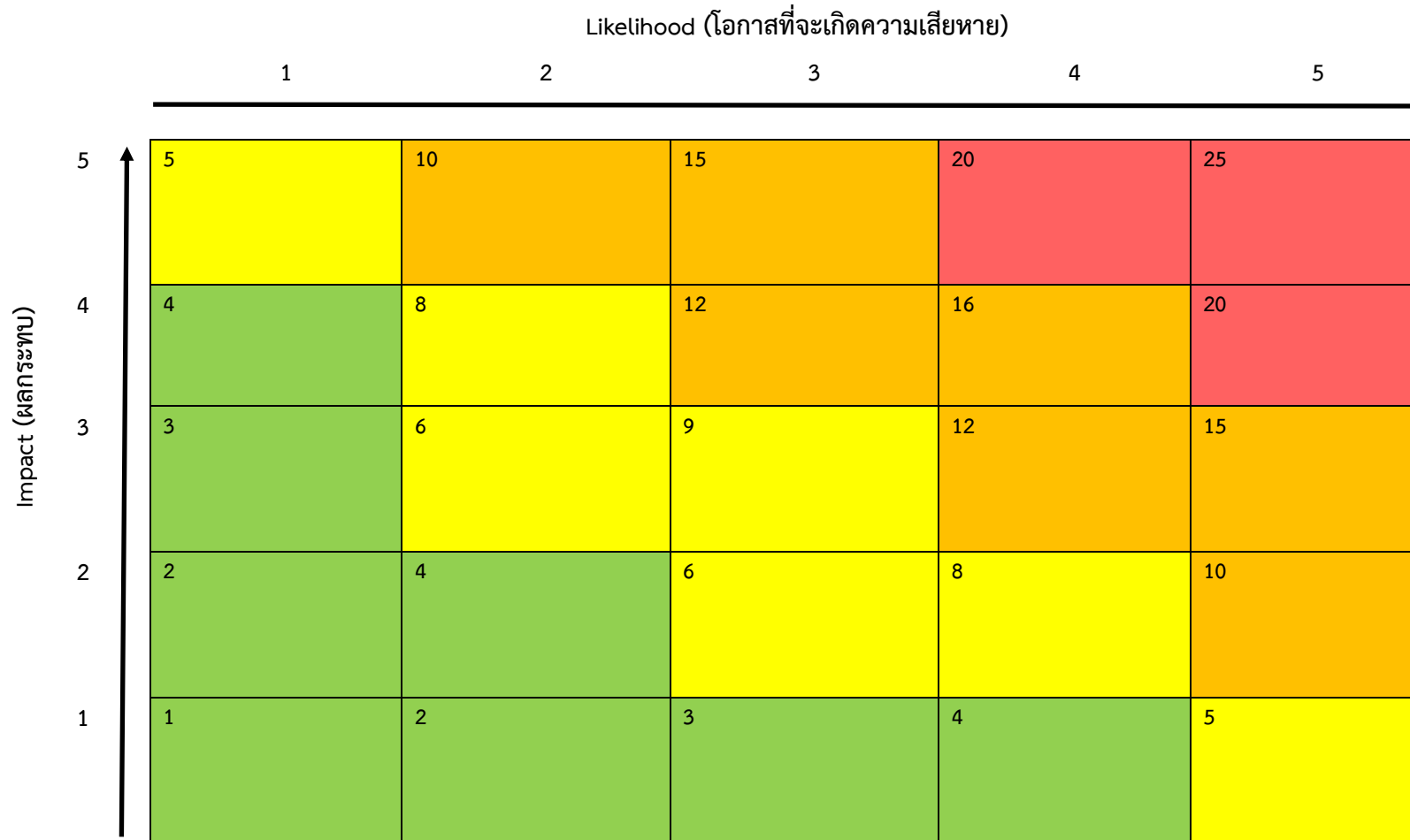
### 4.3 การประเมินความเสี่ยง

ภารกิจ/เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดตามการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PA) (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ประเภท ความเสี่ยง (4)	การควบคุมที่มีอยู่ (5)	ประเมินมาตรการ ควบคุม (6)	การควบคุม เพิ่มเติม (7)	การประเมินความเสี่ยง ที่คงเหลือ (8)			ลำดับ ความเสี่ยง (9)
							โอกาส	ผลกระทบ	ค่าคะแนน	

- หมายเหตุ**
- การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
  - การจัดลำดับความเสี่ยง หมายถึง ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่พิจารณาจากระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่ต้องเร่งบริหารความเสี่ยงให้ลดลงโดยเร็ว
  - การประเมินการควบคุม

ระดับ	คำอธิบาย
น่าพอใจ	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
ปานกลาง	มีการควบคุมบางประเภทที่ไม่มีประสิทธิผล ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
ควรปรับปรุง	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

#### 4.4 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของโครงการ/กิจกรรม



หมายเหตุ : แนวทางประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

ระดับคะแนนความเสี่ยง	1 – 4 คะแนน	ใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยง
ระดับคะแนนความเสี่ยง	5 – 9 คะแนน	ใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยง/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง/ลดความเสี่ยง
ระดับคะแนนความเสี่ยง	10 – 16 คะแนน	ใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยง/ลดความเสี่ยง
ระดับคะแนนความเสี่ยง	20 – 25 คะแนน	ใช้กลยุทธ์ยอมรับความเสี่ยง/ถ่ายโอนความเสี่ยง

## 4.5 การวิเคราะห์ Cost – Benefit

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรม/แนวทางในการ ป้องกัน/จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost – Benefit		ทางเลือกที่เหมาะสม
					ต้นทุน	ผลประโยชน์	
			การยอมรับ				
			การลด				
			การหลีกเลี่ยง				
			การกระจาย				





