คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

เฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยปัจจุบัน กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ได้นำหลักการการบริหารความเสี่ยงของ COSO Enterprise Risk Management ๒๐๑๗ มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนฯ ซึ่งเป็นหลักการที่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรตามหลักสากล โดยมีการระบุความเสี่ยงจำแนกเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ นั้น กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการในแต่ละปีของกองทุนฯ

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการประเมิน ดังนั้น กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสำหรับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ต่อไป

กลุ่มงานกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่
พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา
สำนักพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

สารบัญ

หน้า

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๔

ส่วนที่ ๒ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๖
๒.๑ บทนำ ๖
๒.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ๖
๒.๓ นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ๖
๒.๔ ประเภทความเสี่ยงขององค์กร ๘
๒.๕ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ๘

ส่วนที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๙
๓.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง ๙
๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๑๐
๓.๓ หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๑๑
๓.๔ แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management ๒๐๑๗ ๑๔

ส่วนที่ ๔ กระบวนการ/ขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๒๐
ขั้นตอนที่ ๑ : การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ๒๐
ขั้นตอนที่ ๒ : การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ๒๑
๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ๒๓
๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ๒๔
๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ๒๔
๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ๒๖
๕) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ๓๒
๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ๓๓
๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) ๓๗
๘) การเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring) ๓๗
ขั้นตอนที่ ๓ : การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ๓๗

ภาคผนวก ความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ๓๙
แบบฟอร์ม ปค. ๑ – ๕ ๔๑

ส่วนที่ ๑

ข้อมูลทั่วไปของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

ความเป็นมา

กระทรวงวัฒนธรรม โดยกรมการศาสนา ได้เสนอเรื่องขอจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ในงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๑ ในการนี้ คณะรัฐมนตรีได้ประชุม เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๐ มีมติเห็นชอบในหลักการจัดตั้งกองทุนดังกล่าว ไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อการสนับสนุนการเดินทางไปแสวงบุญ ณ สังเวชนียสถาน ๔ ตำบล และสนับสนุนการดำเนินการในกิจกรรมเผยแผ่พระพุทธศาสนา และถือปฏิบัติตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา พ.ศ. ๒๕๕๑ ทั้งนี้ กองทุนถูกจัดตั้งขึ้นภายในสำนักพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กรมการศาสนา ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล และมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

๑. เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา

๒. เพื่อใช้ดอกผลของเงินทุนในการบริหารจัดการส่งเสริมให้พระสงฆ์และพุทธบริษัท ไปประกอบศาสนกิจ ณ สังเวชนียสถาน ๔ ตำบล เพื่อประโยชน์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยเฉพาะพระคุณเจ้าผู้ประกอบคุณงามความดีต่อประเทศชาติ เพื่อให้เป็นรางวัลชีวิตและเพื่อใช้เงินต้นในกรณีจำเป็น

๓. เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีให้กับคนในชาติ ให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากรัฐอย่างเสมอภาคโดยไม่เลือกลัทธิ ศาสนา หากแต่ทุกศาสนามีสิทธิได้รับการดูแลอย่างทัดเทียมกัน

๔. เพื่อเป็นการน้อมฯ รับสนองต่อพระราชปณิธาน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงมีพระเมตตาในการสถาปนาจัดตั้งกองทุนเผยแผ่พระธรรมในพระพุทธศาสนาตามพระราชประสงค์เฉลิมพระเกียรติในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา ๗๒ พรรษา

๕. สนับสนุนการดำเนินการในกิจกรรมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

วิสัยทัศน์

ส่งเสริมและพัฒนาการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีคุณภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศ

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการดำเนินกิจกรรมเผยแผ่พระพุทธศาสนา

๒. ส่งเสริมสนับสนุนพระสงฆ์และพุทธศาสนิกชนไปประกอบศาสนกิจ ณ สังเวชนียสถาน

เป้าประสงค์

๑. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพ พระสงฆ์ พุทธศาสนิกชน บุคลากรทางศาสนา และองค์กรหน่วยงานภาคีเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พุทธศาสนิกชนได้เรียนรู้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและนำไปปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

๓. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พระสงฆ์และพุทธศาสนิกชนไปประกอบศาสนกิจ ณ สังเวชนียสถาน ๔ ตำบล

๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพ

๕. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้และผลิตสื่อสร้างสรรค์เกี่ยวกับพระพุทธศาสนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเผยแผ่หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก่ประชาชนทุกกลุ่มวัย

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

๑. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ พุทธศาสนิกชน บุคลากรทางศาสนา และองค์กรหน่วยงานภาคีเครือข่ายด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ : ส่งเสริมให้พระสงฆ์และพุทธศาสนิกชนได้เรียนรู้หลักธรรมทางศาสนาผ่านกิจกรรมการไปประกอบศาสนกิจ ณ สังเวชนียสถาน ๔ ตำบล

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ : พัฒนาสมรรถนะพระสงฆ์ บุคลากรทางศาสนา โดยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ : ส่งเสริม สนับสนุนพระสงฆ์ องค์กร หน่วยงานเครือข่ายทางศาสนามีบทบาทนำในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานด้านพระพุทธศาสนา

๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ : ส่งเสริม สนับสนุนสร้างสรรค์ องค์ความรู้และนำนวัตกรรมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ : พัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ : นำเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ

ส่วนที่ ๒
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

๒.๑ บทนำ

ปัจจุบันทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunities) การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ และโอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือ/กระบวนการที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร เพื่อช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM Framework ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล ในการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

๒.๒ วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสาร สร้างความเข้าใจ รวมทั้งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

๓. เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงภายในทุกระดับองค์กร

๒.๓ นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

❖ **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบ จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

❖ **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอน การดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

๑. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Environment) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน

- ภาวะการเมือง (Political Environment) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- สังคม (Social Environment) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological Environment) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อี-คอมเมิร์ส ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

๒. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงาน (Personnel) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้างการสูญเสียพนักงานสำคัญที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง และการหยุดผลิต

- กระบวนการ (Process) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

- เทคโนโลยี (Technology) คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

❖ **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

❖ **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

❖ **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ปริมาณของความรุนแรง/ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

๒.๔ ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จำแนกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C หรือ Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจาก ๔ ประเภทแรก ยังมี**ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Uncontrollable : U)** ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติจากธรรมชาติ หรือภัยพิบัติที่ไม่ได้เกิดจากธรรมชาติ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

๒.๕ ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

๒. เกิดการวางแผนโดยนำกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กรส่งผลให้การปฏิบัติงานของกองทุนฯ ประสบความสำเร็จ

๓. ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๓
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

๓.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติขององค์กร

๒. องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

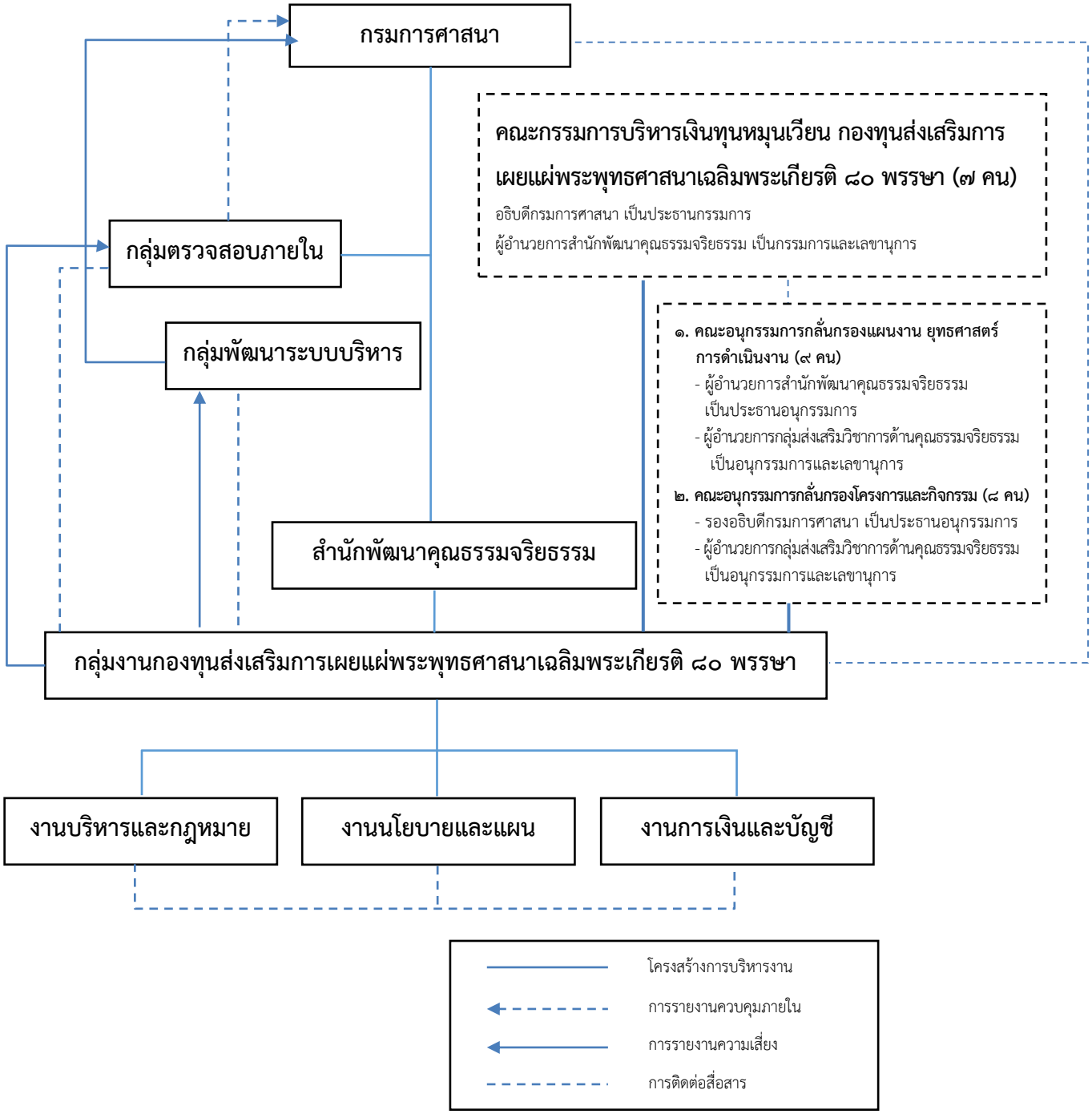
๓. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสียงและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๔. การกำกับติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๓.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา เฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา



หมายเหตุ : กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา เป็นกองทุนฯ ขนาดเล็ก ไม่มี**<u>กลุ่มตรวจสอบภายใน</u>** และ**<u>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</u>** **(ที่ดำเนินงานด้านความเสี่ยง)** อยู่ในกองทุนฯ จึงมอบให้ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของต้นสังกัด (กรมการศาสนา) ดำเนินการในส่วนนี้

๓.๓ หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

○ **คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา** มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๒. ให้คำเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง และกำกับทิศทางของกองทุนฯ ผ่านการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงาน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และคณะอนุกรรมการกลั่นกรองโครงการและกิจกรรม

๓. ให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

○ **คณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงาน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา** มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. วิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมของกองทุนฯ (TOWS Matrix)

๒. วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับประเทศของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ เพื่อทบทวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของกองทุน

๓. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้ความเห็นชอบ

๔. จัดทำแผนงานต่างๆ ทั้งแผนระยะยาวและแผนรายปีของกองทุนฯ ได้แก่ แผนการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารด้านจัดการสารสนเทศและดิจิทัล แผนบริหารความเสี่ยงและแผนงานอื่นๆ ตามกรอบหลักเกณฑ์การดำเนินงานทุนหมุนเวียน เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้ความเห็นชอบ

๕. เสนอแนะแนวนโยบายและแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

๖. มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนเกี่ยวกับการกลั่นกรองแผนงานของกองทุนฯ ตามหน้าที่และอำนาจ

๗. ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ หรือประธานกรรมการมอบหมาย

○ **คณะอนุกรรมการกลั่นกรองโครงการและกิจกรรม กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา** ได้นำแนวคิดและหลักการด้านการบริหารความเสี่ยงมาเป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อประกอบการวิเคราะห์ การวางแผน และพิจารณาโครงการและกิจกรรม โดยคณะอนุกรรมการฯ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำร่างหลักเกณฑ์ แนวทางและหลักการประกอบการพิจารณาสนับสนุนงบประมาณโครงการ/กิจกรรม เสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้ความเห็นชอบ

๒. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม

๓. วิเคราะห์ กลั่นกรองรายละเอียดข้อเสนอโครงการ/กิจกรรมที่เสนอ ของบประมาณจากกองทุนฯ ตามหลักเกณฑ์และแนวทาง เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้ความเห็นชอบ

๔. ประสานงานระหว่างผู้เสนอของบประมาณและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕. มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการกลั่นกรองโครงการและกิจกรรมของกองทุนฯ ตามหน้าที่และอำนาจ

๖. ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ หรือประธานกรรมการมอบหมาย

○ **กลุ่มตรวจสอบภายใน**

มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

๑. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๒. สอบทานการดำเนินงานของกลุ่มงานกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ

○ **กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร**

มีบทบาทหน้าที่ดำเนินการประสานข้อมูลและแนวทางการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ของกองทุนฯ และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

○ **กลุ่มงานกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา**

- **งานบริหารและกฎหมาย**

มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- **งานนโยบายและแผน** มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๑. งานเลขานุการด้านการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

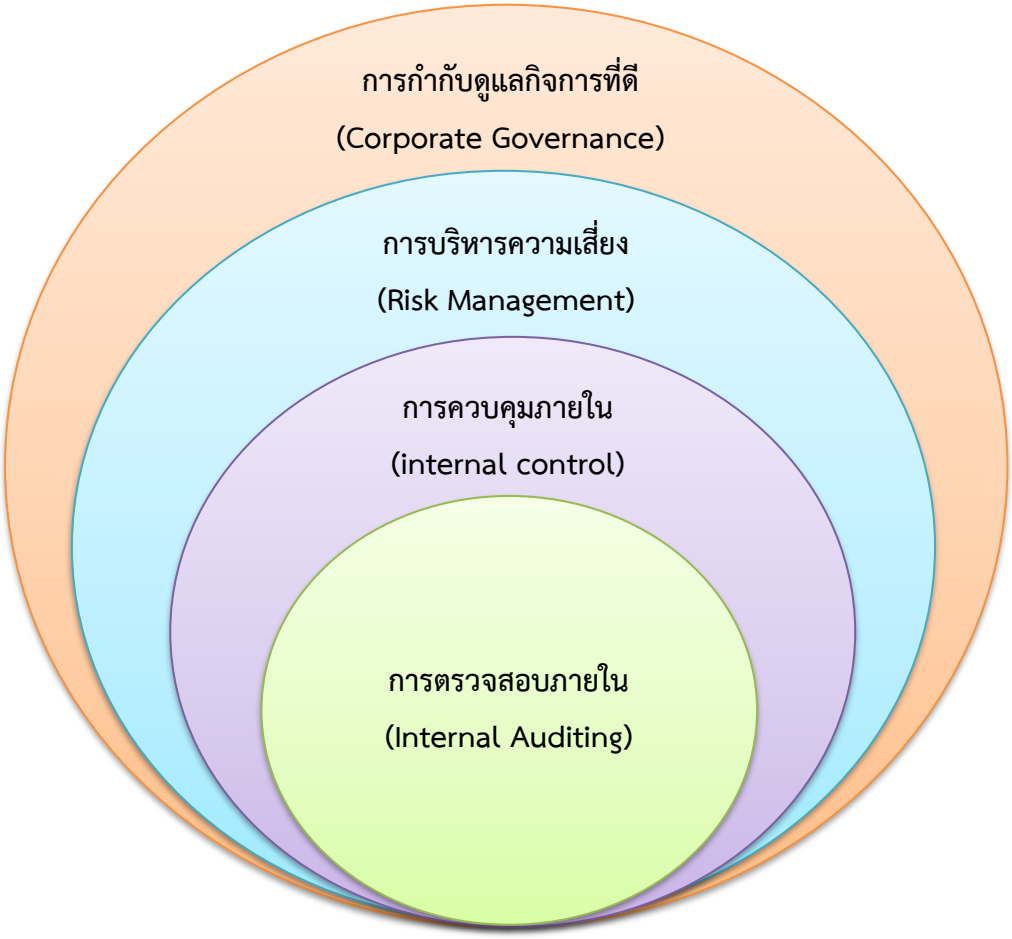
๒. งานตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารความเสี่ยง

๓. งานนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ในการจัดทำแผน/ติดตาม/ประมวลผล และประชาสัมพันธ์/รายงาน/แจ้งเวียนข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๔. งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- **งานการเงินและบัญชี** มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในการตรวจสอบภายใน



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย คุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

๑) **การควบคุมภายใน** เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์จนถึงการดำเนินงานทุกขั้นตอน

๒) **การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น

๓) **การตรวจสอบภายใน** คือ งานที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดีต่างๆ ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๓.๔ แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management ๒๐๑๗

➢ **การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗**

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO ERM ๒๐๑๗ สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

ความหมายของความเสี่ยง (ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗)

COSO ERM ๒๐๑๗ ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้าสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. เหตุการณ์(Event)

เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง และโอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะล่วงหน้าไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อกิจการในอนาคต

๓. ความรุนแรง (Severity)

เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

➢ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้ง หน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับ ได้ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ COSO ERM ๒๐๑๗ ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

➢ กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๕ หลักการ และมี ๒๐ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่างๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ตารางกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน
๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ๒. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก ๕. จูงใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ ๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก ๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	๑๐. ระบุความเสี่ยง ๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง ๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ๑๔. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ ๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง ๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

- **หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง**

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM ๒๐๑๗ แบ่งออกเป็น ๕ หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยหลักการสำคัญทั้ง ๕ หลักการ มีดังนี้

หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นต้น

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของ พนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม เป็นต้น

๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ เป็นต้น

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร เป็นต้น

๘. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์ คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นต้น

๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่ง สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผล การดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กรมี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่งการควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงานหรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์การจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี ๓ องค์ประกอบดังนี้

๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลาองค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของ สิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

ส่วนที่ ๔

กระบวนการ/ขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของ กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา

ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

๒. ขั้นการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

๓. ขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ : การเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานกองทุนฯ ทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของกรมการศาสนา ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้รับผิดชอบกองทุนฯ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบ

โดยกองทุนฯ มีการเตรียมการก่อนจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ คณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงาน ยุทธศาสตร์การดำเนินงานฯ คณะอนุกรรมการกลั่นกรองโครงการและกิจกรรมฯ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แนวทาง และวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของกองทุนฯ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญและพร้อมรับมือได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน กองทุนฯ มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ กองทุนฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ ค่านิยมหลัก อีกทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารกองทุนฯ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

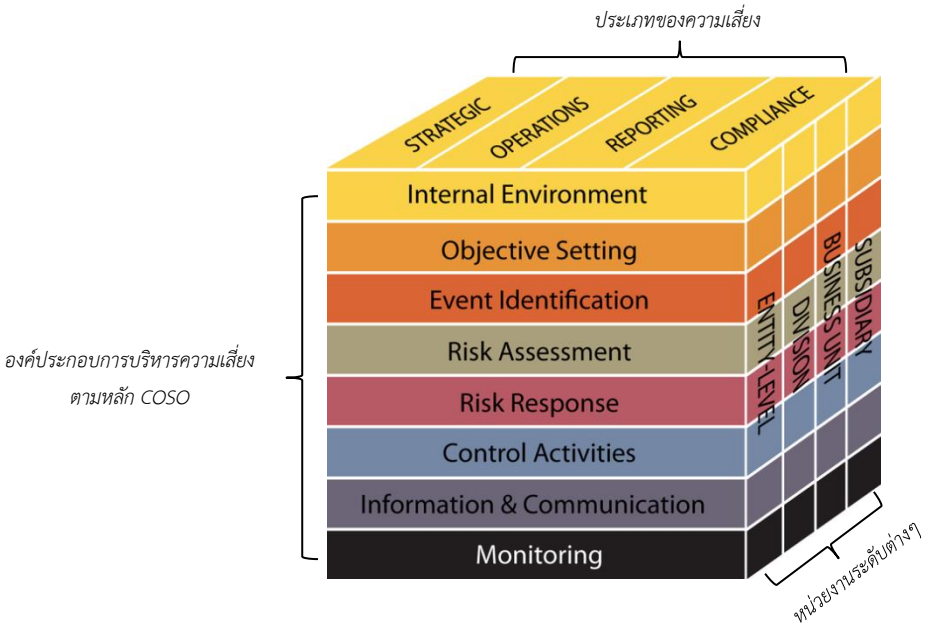
๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก กองทุนฯ ดำเนินงานโดยเน้นความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งคำนึงถึงความเสี่ยงในการตัดสินใจ และสามารถอภิปรายเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ กองทุนฯ มีการจูงใจพนักงานผ่านการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงาน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดการทำงาน และกองทุนฯ มีการเตรียมการสืบทอดตำแหน่งผ่านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงาน การสอนงาน และการให้คำปรึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ : การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา โดยใช้กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) การกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง (Event Identification หรือ Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) และการเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์การ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์การต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดรับกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากรกระบวนการ เทคโนโลยี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์การทราบว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน ๒ ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

๖. กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่าวิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์การต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์การทุกระดับชั้นและทุกงาน (All Functions)

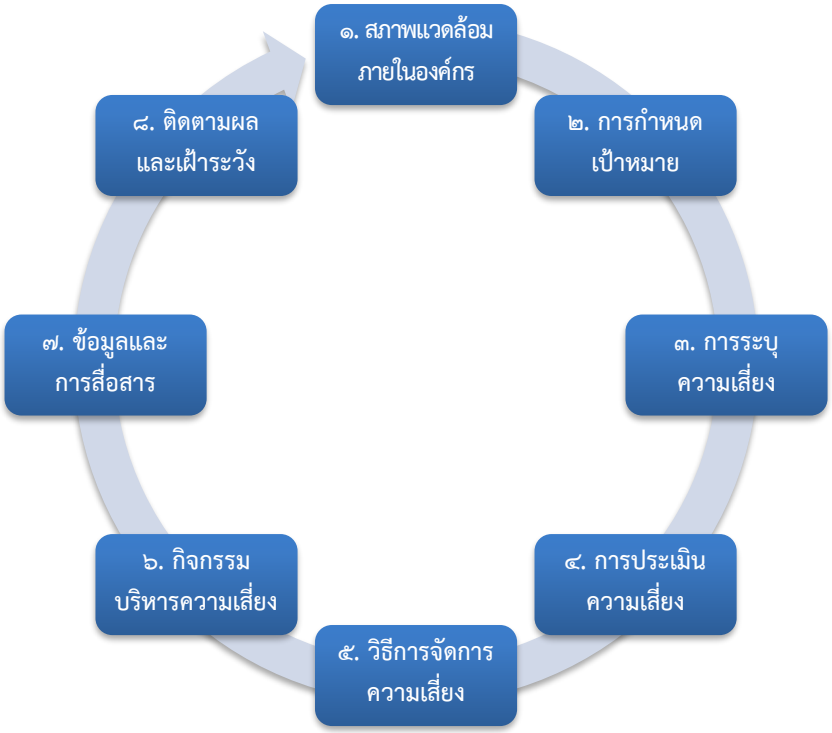
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์การ และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์การ เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุประเมินและกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

๘.๑ การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)

๘.๒ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)

เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ดังนี้



๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

การกำหนดสภาพแวดล้อมภาย ในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานด้านบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ และกฎระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นของการบริหารความเสี่ยง

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่แน่ชัดก่อน โดยคำนึงถึงหลักการ “SMART” ดังนี้

Specific : มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

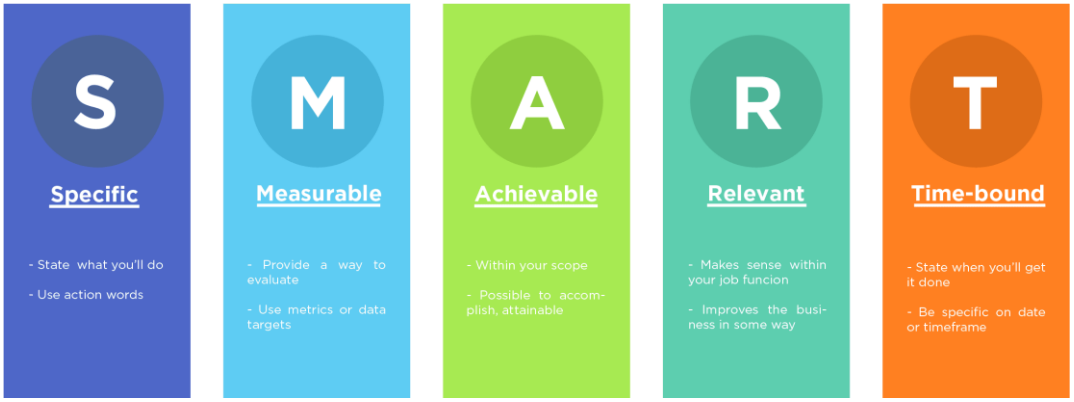
Measurable : สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Attainable : สามารถทำให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Timely : มีการกำหนดเวลาในการทำ

การกำหนดวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



๓) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นการระบุว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยความเสี่ยงดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ความเสี่ยงตามแนว COSO ERM Framework มี ๔ ลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธะกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

๑.๑ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์ผิดปกติหรือภัยพิบัติ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางการเมือง

๑.๒ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกุลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น

- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน พนักงานไม่มีประสบการณ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ

- ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กรอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้ แต่ก็อาจสร้างปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน หากสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะผู้นำของการรับมอบอำนาจ หรือเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินขององค์กร เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ - จ่ายเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงิน อาจเกิดผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C หรือ Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

๕. ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Uncontrollable Risk : U) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่นอกเหนือการควบคุมและมีผลต่อการปฏิบัติงานของกองทุนฯ เช่น เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ หรือสภาวะวิกฤต (อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย อุบัติภัย ชุมนุมประท้วง ภัยจากการจู่โจมทางคอมพิวเตอร์ เหตุการณ์โรคระบาด หรือโรคติดต่อร้ายแรง)

การระบุความเสี่ยงจะกำหนดตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในแต่ละข้อที่มีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามรูปแบบ S-O-F-C-U ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาระบบควบคุมภายใน ซึ่งการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายในนั้นมีหลักในการพิจารณา ๓ มุมมองด้วยกัน คือ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตาม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ (ต่ำกว่ามาตรฐาน) จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ ต้องนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น (Residual Risk) มาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางเกณฑ์การพิจารณาระบบควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียง กับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ *: การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ*

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการหลังจากทำการระบุความเสี่ยงแล้ว เพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น (Impact)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

๒. การจัดลำดับความเสี่ยง

๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

๑. การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (Risk Rating Scale) ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จาก**<u>ความถี่</u>**ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยอาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงไม่ควรใช้ข้อมูลในอดีตอ้างอิงเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์การอื่นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงอื่น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงสมเหตุสมผลมากขึ้น

ผลกระทบ (Impact) ดูได้จาก**<u>ความรุนแรง</u>** หรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น การประเมินความรุนแรงของการสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้น โดยอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

๒. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อทำการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยการใช้ตารางการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Ranking) ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปี เป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของแต่ละรายการความเสี่ยง แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการจัดการความเสี่ยง เพื่อที่จะประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

- **ความเสี่ยงสูงมาก** เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องดำเนินการแก้ไขทันที
- **ความเสี่ยงสูง** เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- **ความเสี่ยงปานกลาง** เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ ต้องมีการระบุความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการ และต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเคลื่อนย้ายไปยัง ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้
- **ความเสี่ยงต่ำ** เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

๓. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่

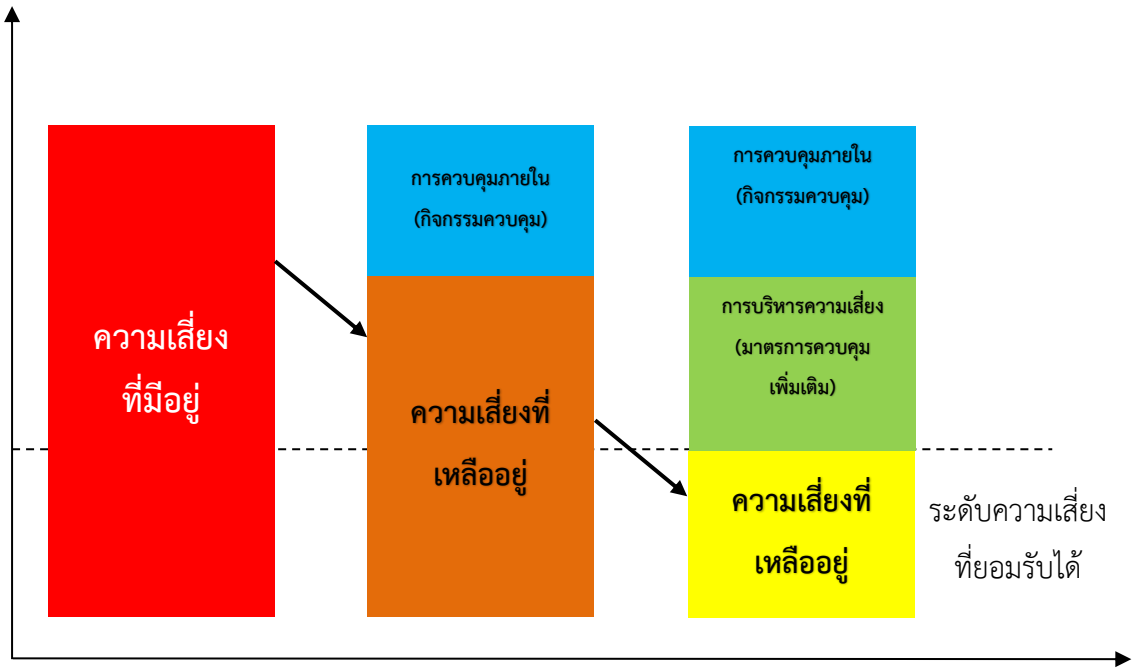
เมื่อทำการจัดลำดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่เพื่อหาความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งความเสี่ยงคงเหลือ ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สาเหตุที่ต้องประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ ก็เพื่อให้ทราบว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ที่มีอยู่หรือไม่ โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงตามธรรมชาติที่ยังไม่ได้กระทำการใดๆ (Inherent Risk) – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงและภายในงบประมาณที่วางไว้ได้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการนั้นๆ ต่อไป

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ



จากขั้นตอนดังกล่าวในการประเมินความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

(๑) ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยง โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ

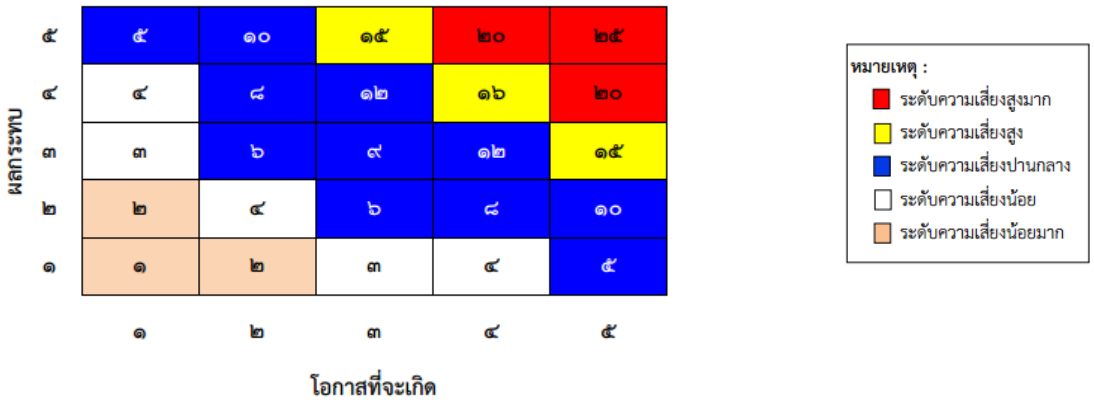
<u>ระดับโอกาส</u>
ระดับ ๑ แทบไม่เกิดขึ้น
ระดับ ๒ ไม่น่าจะเกิดขึ้น
ระดับ ๓ เกิดขึ้นได้ยาก
ระดับ ๔ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
ระดับ ๕ เกิดอย่างแน่นอน

<u>ระดับความรุนแรงของผลกระทบ</u>
ระดับ ๑ ไม่รุนแรง
ระดับ ๒ รุนแรงเล็กน้อย
ระดับ ๓ รุนแรงปานกลาง
ระดับ ๔ รุนแรงมาก
ระดับ ๕ รุนแรงมากที่สุด

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของโอกาสและผลกระทบ

ระดับ (๑)	โอกาสที่จะเกิด (๒)	คำอธิบาย (๓)	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	เกิดมากกว่าร้อยละ ๘๐ < ๑ เดือน/ครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อยข้างสูงหรือบ่อยๆ	เกิดมากกว่าร้อยละ ๗๐ หรือ ๑ – ๖ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เกิดมากกว่าร้อยละ ๕๐ หรือ ๖ – ๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	เกิดมากกว่าร้อยละ ๒๐ หรือ ๑ – ๕ ปี/ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	เกิดมากกว่าร้อยละ ๕ หรือ > ๕ ปี/ครั้ง

ระดับ (๑)	ผลกระทบ (๒)	คำอธิบาย (๓)
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบถึงประชาชน
๔	สูง	ส่งผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบถึงกรมการศาสนา
๒	น้อย	ส่งผลกระทบเฉพาะผู้จัดการกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา
๑	น้อยมาก	ส่งผลกระทบเฉพาะหน่วยงานตนเอง/กลุ่มงานตนเอง



(๒) หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequence หรือ Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

ผลโอกาส (A) X ผลกระทบ (B) = ระดับความเสี่ยง (A X B)

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	น้อยกว่า หรือ = ๓ คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๔ - ๙ คะแนน	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๑๐ - ๑๖ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๗ - ๒๕ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

(๓) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงของแต่ละด้านลงในตารางการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมด โดยเรียงลำดับตามระดับของโอกาส x ผลกระทบในปัจจุบัน และระดับความเสี่ยงที่คาดหมายที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

(๔) นำผลคะแนนการจัดลำดับความสำคัญมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) แสดงระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยแกนตั้ง คือ ระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอนคือ ระดับโอกาส และจัดกลุ่มของระดับออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) ระดับความเสี่ยง

สูง (สีฟ้า) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) ลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Level Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๗ - ๒๕ คะแนน) ควรมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีฟ้า (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๑๐ - ๑๖ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าโซนสีแดง

ความเสี่ยงโซนสีเหลือง (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ๔ - ๙ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ยังต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว (โอกาส x ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๓ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ระดับพอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้ ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ให้ผ่อนคลาย การควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ มาตรการการจัดการกับความเสี่ยงนอกจากคำนึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละโซน Risk Matrix แล้ว ยังสามารถพิจารณาจากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยงใน Risk Profile/Ranking ได้เช่นกัน

แผนภูมิความเสี่ยง

	ระดับ ๑ แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ ๒ ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ ๓ เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ ๔ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ ๕ เกิดอย่างแน่นอน
ระดับ ๕ รุนแรงมากที่สุด	(๕) ความเสี่ยงปานกลาง	(๑๐) ความเสี่ยงสูง	(๑๕) ความเสี่ยงสูง	(๒๐) ความเสี่ยงสูงมาก	(๒๕) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ ๔ รุนแรงมาก	(๔) ความเสี่ยงปานกลาง	(๘) ความเสี่ยงปานกลาง	(๑๒) ความเสี่ยงสูง	(๑๖) ความเสี่ยงสูง	(๒๐) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ ๓ รุนแรงปานกลาง	(๓) ความเสี่ยงต่ำมาก	(๖) ความเสี่ยงปานกลาง	(๙) ความเสี่ยงปานกลาง	(๑๒) ความเสี่ยงสูง	(๑๕) ความเสี่ยงสูง
ระดับ ๒ รุนแรงเล็กน้อย	(๒) ความเสี่ยงต่ำ	(๔) ความเสี่ยงปานกลาง	(๖) ความเสี่ยงปานกลาง	(๘) ความเสี่ยงปานกลาง	(๑๐) ความเสี่ยงสูง
ระดับ ๑ ไม่รุนแรง	(๑) ความเสี่ยงต่ำ	(๒) ความเสี่ยงต่ำ	(๓) ความเสี่ยงต่ำ	(๔) ความเสี่ยงปานกลาง	(๕) ความเสี่ยงปานกลาง

ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงสูงมาก

๕) วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อได้ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การสร้างมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดของประเด็นความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นน้อยลง หรือกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย

กลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ แบบ เรียกง่ายๆ ว่า 4Ts of Risk Responses หรือ 4Ts Strategies) ได้แก่

❖ **Take** = การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

❖ **Treat** = การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ

- พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน
- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การแบ็คอัพข้อมูลเป็นระยะๆ การมีเซิร์ฟเวอร์สำรอง

❖ **Terminate** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน
- ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

❖ **Transfer** = การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น

- การทำประกัน (Insurance) คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน
- การทำสัญญา (Contracts) คือ การทำข้อตกลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน เป็นต้น
- การรับประกัน (Warranties) คือ ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญา ผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานหรือผู้บริหารยอมรับได้

การกำหนดแผน/กิจกรรมจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น ต้องพิจารณาว่า มาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้เพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยแผน/กิจกรรมการจัดการเพียงแผน/กิจกรรมเดียวอาจช่วยแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุ หรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผน/กิจกรรมการจัดการมากกว่า ๑ แผน/กิจกรรมได้เช่นกัน

ทั้งนี้ ต้องตระหนักว่า ไม่มีกฎตายตัวว่าควรจะทำแผน/กิจกรรมใดบ้าง เพราะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผน/กิจกรรมมาใช้นั้นควรคำนึงถึงหลักต่างๆ ดังนี้

- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- แผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

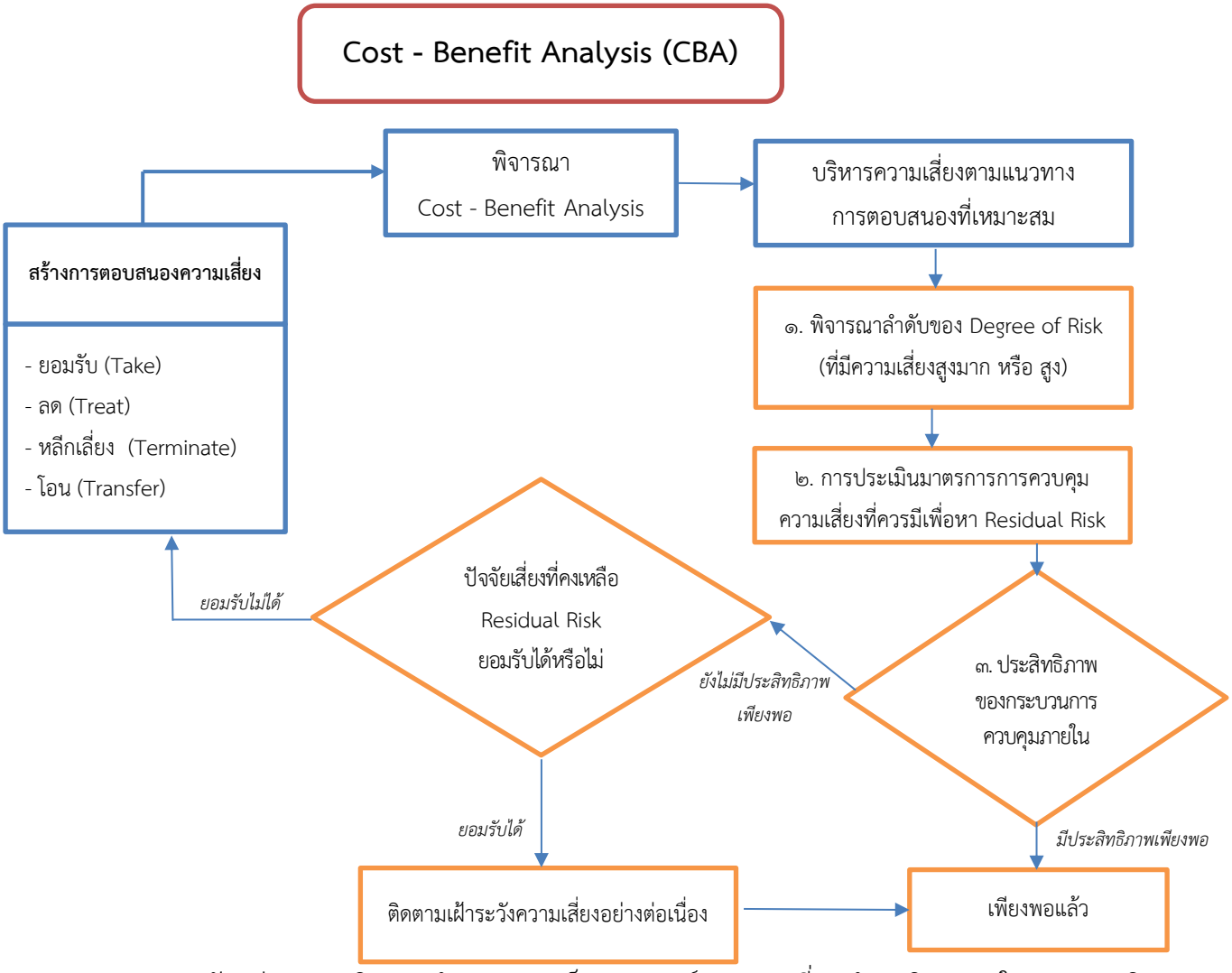
๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

การวิเคราะห์ Cost – Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์เกี่ยวกับ กลยุทธ์/แนวทางสำหรับจัดการความเสี่ยง (4Ts) แต่ละโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับ ผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

แนวคิด Cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ของกองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา



ตัวอย่าง/แนวคิดการกำหนดประเด็น และองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ/กิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. การวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินต้นทุน Cost : C
• ประเภทค่าใช้จ่าย • แผนการสนับสนุน • ค่าใช้จ่าย
เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นฯ ได้แก่ มูลค่ารวมกับคุณค่าของโครงการ Benefit : B
• เชิงคุณภาพ • เชิงปริมาณ

๒. การประเมินความคุ้มค่าของแต่ละทางเลือก พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

๓. กรณีที่องค์กรเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๔. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ ข้อมูลที่ต้องใช้

๑) ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

๒) ประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลงเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใด ๆ

๓) ประมาณการต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

<u>วิธีการดำเนินงาน</u>

๑) ประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลงเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ในแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่

๒) ประมาณการต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่

๓) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost – Benefit) ในแต่ละทางแนวทางของวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

๔) คัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม ผลที่ได้รับ แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่

Benefit > Cost

ประโยชน์จากการดำเนินงาน	**ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ**
๑. ประโยชน์ที่มองเห็นได้ “ประโยชน์ทางตรง”	๑. ต้นทุนที่มองเห็นได้ “ต้นทุน ทางตรง”
๒. ประโยชน์ที่มองไม่เห็นได้ ประโยชน์ทางอ้อม”	๒. ต้นทุนที่มองไม่เห็น “ต้นทุน ทางอ้อม”
๓. ผลกระทบเชิงบวก	๓. ผลกระทบเชิงลบ

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis นั้น ควรดำเนินการวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกของทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น หากมีทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทั้ง ๔ วิธีข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การยกเลิกความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยงนั้น วิธีไหนที่พิจารณา Coat-Benefit หรือต้นทุน-ผลประโยชน์แล้ว คุ้มค่ากับ การดำเนินงานมากที่สุด ซึ่งเมื่อองค์กรได้พิจารณาและคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมแล้วนั้น วิธีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะนำไปจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและรับทราบข้อมูลกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน และกองทุนฯ นำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ในการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ/วิธีการ เช่น ให้บุคลากรร่วมเป็นคณะทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การอบรม หรือกิจกรรมอื่นๆ รวมทั้งให้มีการรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมจัดการความเสี่ยงในการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน เป็นต้น

๘) การเฝ้าติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จำเป็นจะต้องมีการติดตามผลหลังจากดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิภาพดีหรือควรมีการปรับเปลี่ยน โดยอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม จัดทำ Check Sheet และกำหนดความถี่เพื่อสอบทานทุก ๓ เดือน ๖ เดือน หรือทุกปี เป็นต้น นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ๑ ครั้ง เพื่อพิจารณาว่า ความเสี่ยงใดที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็น แผนดำเนินการ รวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อรายงาน ติดตามผล และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- การติดตามผล โดยดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่า แผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริการจัดการความเสี่ยง ความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล ดังนี้

(๑) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการตามที่คาดหมาย

(๒) เพื่อประเมินว่า แผนการจัดการความเสี่ยงยังสามารถใช้ดำเนินการได้ หรือเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ ๓ : การทบทวน ปรับปรุง และรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ได้ทบทวน ปรับปรุง และรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กองทุนฯ มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น

๒. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน กองทุนฯ มีการทบทวนผลการดำเนินงาน และพิจารณาทบทวนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นแล้วอาจกระทบต่อผลการดำเนินงาน การประมาณการปริมาณความเสี่ยงมีความแม่นยำหรือไม่

และหากทบทวนความเสี่ยงแล้วผลการดำเนินงานไม่ถึงระดับที่ต้องการ กองทุนฯ จะดำเนินการทบทวนปัจจัยสำคัญเพื่อปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ประเมินความรุนแรงของผลลัพธ์จากความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นต้น อีกทั้งประเมินความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อกองทุนฯ

๓. ยกระดับระบบสารสนเทศ กองทุนฯ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนระบบสารสนเทศ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานต่างๆ ทั้งในส่วนของการบริหารงานภายในและภายนอก

๔. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน กองทุนฯ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกสิ้นปีงบประมาณแก่กลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อนำผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีไปใช้สำหรับวางแผนการดำเนินงาน/การบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

ภาคผนวก

ความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

- การควบคุมภายในถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างเครื่องมือที่แข็งแกร่งให้กับฝ่ายบริหาร ในปัจจุบันจะเน้นไปที่การประเมินตนเอง เพื่อการควบคุม (Control Self Assessments) โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายตรวจสอบภายในติดตามการทำงานเป็นครั้งคราว
- การบริหารความเสี่ยง จากกรอบความคิดของ COSO อาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือเป็นการกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการประเมินจัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ การดำเนินการจึงต้องทำเป็นกระบวนการทั้งระบบ
- การตรวจสอบภายใน มีส่วนช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้โดยการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงการควบคุม และการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน (Risk Management and Internal Audit) จากความหมายของ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในถือเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน เพราะนอกจากการตรวจสอบภายในจะมีหน้าที่ในการประเมินและให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารความเสี่ยงแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในต้องระลึกเสมอว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือช่วยบรรเทาภาวะวิกฤติที่องค์กรเผชิญอยู่ได้

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....

(ชื่อหน่วยงาน)

..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

(ชื่อหน่วยงาน)

จากผลการประเมินดังกล่าว ..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่

ลายมือชื่อ
ตำแหน่ง

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ๒๕๖๓

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑)

๑.๑ .....

๑.๒ .....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๒)

๒.๑ .....

๒.๒ .....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

(๑) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๒) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๑) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. ๔

(ชื่อหน่วยงาน)

.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓

(๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	 ....
๒. การประเมินความเสี่ยง	 ....
๓. กิจกรรมการควบคุม	 ....
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	 ....
๕. กิจกรรมการติดตามผล	 ....

ผลการประเมินโดยรวม (๓)

.....

.....

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ๒๕๖๓

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

(๑) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ

(๒) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน

(๓) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. .....