



คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑

Risk Management



สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม
กองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑

ที่ปรึกษา	คณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นางรวิวรรณ ภูริเดช) รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (นางอัมภพร ไกรพานนท์)	
คณะผู้จัดทำ	นายประเสริฐ ศิริินภาพร นางพรทิพย์ จัยสิน นางอศนี กุลประดิษฐ์ นายวรศักดิ์ พวงเจริญ นางรสริน อมรพิทักษ์พันธ์ นางรพีพร ชันโอสสาร นางจริยา สงวนญาติ นางสาววรรณนิภา บุญมา นายรัชชกิตต์ สดางค์มิ่งคล นายวรรษัญญ์ เพชรรวง นางสาววิชราพันธ์ สุโพธิณะ	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและ แผนการบริหารกองทุน ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์โครงการ ด้านสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์โครงการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการและประสานเครือข่าย นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการวิจัย หัวหน้าส่วนพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้านโยบายภาครัฐ/ ผู้แทนจาก บมจ. กรุงเทพฯ ผู้อำนวยการกองกำกับและพัฒนาระบบเงินนอกงบประมาณ/ ผู้แทนจากกรมบัญชีกลาง นักบัญชีชำนาญการ/ ผู้แทนจากกรมบัญชีกลาง
แหล่งข้อมูล	สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม กรมบัญชีกลาง บมจ.ธนาคารกรุงไทย	
การอ้างอิง	สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม ๒๕๖๐ คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม กองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑. กรุงเทพฯ. ๒๕ หน้า	
พิมพ์เมื่อ	กรกฎาคม ๒๕๖๐	
จำนวนหน้า	๒๕ หน้า	

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗
โดยสำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และอาจยังเป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย กองทุนสิ่งแวดล้อมจึงเล็งเห็นประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อมประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานบริหารของการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนฯ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

กรกฎาคม ๒๕๖๐



สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	๑
ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
๒.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๔
๒.๓ หลักการบริหารความเสี่ยง	๕
๒.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม	๖
๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๗
๒.๗ ปัจจัยสำคัญต่อความสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ	๗
๒.๘ กรอบการบริหารความเสี่ยง	๙
ส่วนที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
๓.๒.๑ ทบทวนการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม (Establishing the Context)	
๓.๒.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)	
๓.๒.๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)	
๓.๒.๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)	
๓.๒.๕ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
๓.๒.๖ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	
๓.๒.๗ การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)	
๓.๒.๘ การจัดทำแผนและคู่มือในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual)	
๓.๓ การติดตามและการรายงานผล	๑๙
๓.๓.๑ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี	
๓.๓.๒ การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง	
๓.๔ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๑๙
๓.๕ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๒๐

ภาคผนวก

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	๕
รูปที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม	๖
รูปที่ ๓ กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ	๙
รูปที่ ๔ ระดับของความเสียหาย	๑๕

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ ทบทวนการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม (Establishing the Context)	๑๑
ตารางที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)	๑๒
ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis)	๑๒
ตารางที่ ๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)	๑๓
ตารางที่ ๕ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	๑๔
ตารางที่ ๖ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย	๑๕
ตารางที่ ๗ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๑๖
ตารางที่ ๘ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	๑๗
ตารางที่ ๙ การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)	๑๘
ตารางที่ ๑๐ การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual)	๑๘

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา/ หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนสิ่งแวดล้อมประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตลอดจนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ; COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า

“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของกองทุนสิ่งแวดล้อมต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

๑.๒ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ความเสี่ยง (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย หรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบ (Consequences) ของเหตุการณ์ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ทั้งทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมิน



ความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลง หรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น



ส่วนที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กร มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
๒. เพื่อให้กองทุนสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปีโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม กรมบัญชีกลาง และ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (ในฐานะผู้จัดการกองทุนสิ่งแวดล้อม)
๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนสิ่งแวดล้อมและเป็นการรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

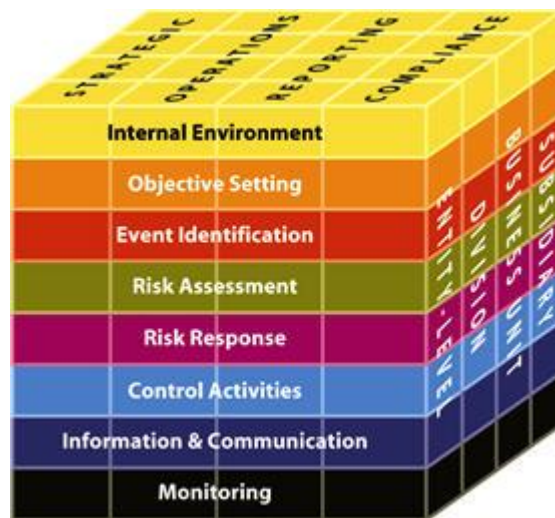
กองทุนสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร
๒. ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร
๓. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
๔. ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
๕. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร



๒.๓ หลักการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มีดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยง และมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้



๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ได้รับรู้ถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยง

๘) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดแล้ว ได้ผลอย่างไร ยังคงมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

๒.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๑) คณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่ในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการ บริหารความเสี่ยง

๒) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๓) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

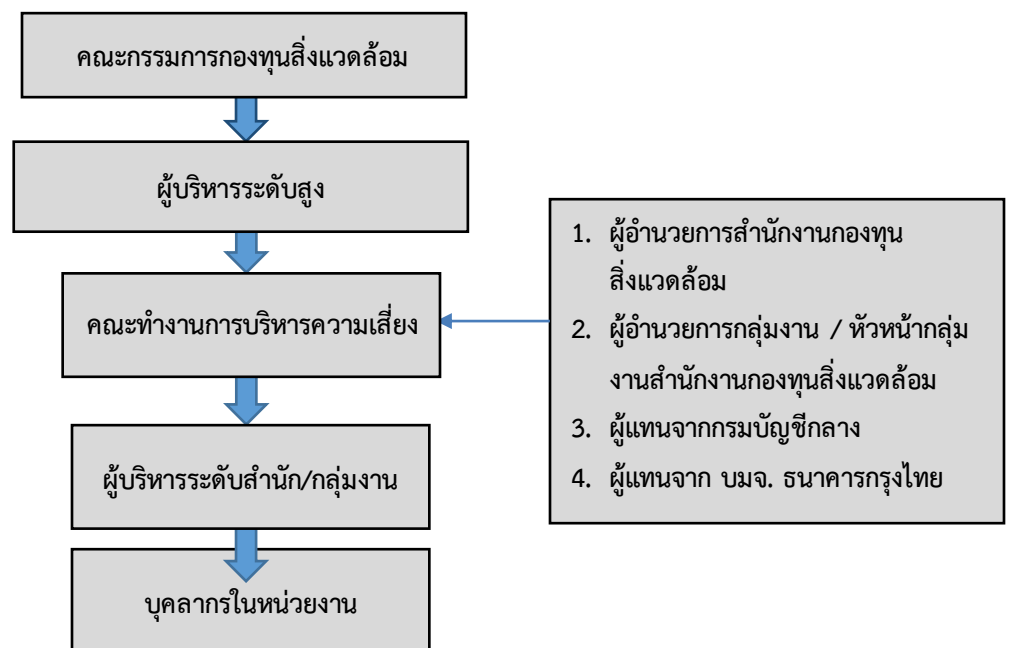
(๒) นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ต่อเลขาธิการสำนักงานนโยบายและ แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๓) ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน การบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

(๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔) ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่มงาน ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕) บุคลากรในหน่วยงาน ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม



๒.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๒.๕.๑ ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒.๕.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๒.๕.๓ สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๒.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๒.๖.๑ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒.๖.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๒.๖.๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๒.๖.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๒.๖.๕ ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๒.๗ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ (เมธา สุวรรณสาร, ๒๕๕๒) ดังนี้

๒.๗.๑ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้



๒.๗.๒ ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๒.๗.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๒.๗.๔ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๒.๗.๕ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๒.๗.๖ การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๒.๗.๗ การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๒.๗.๘ การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



๒.๘ กรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

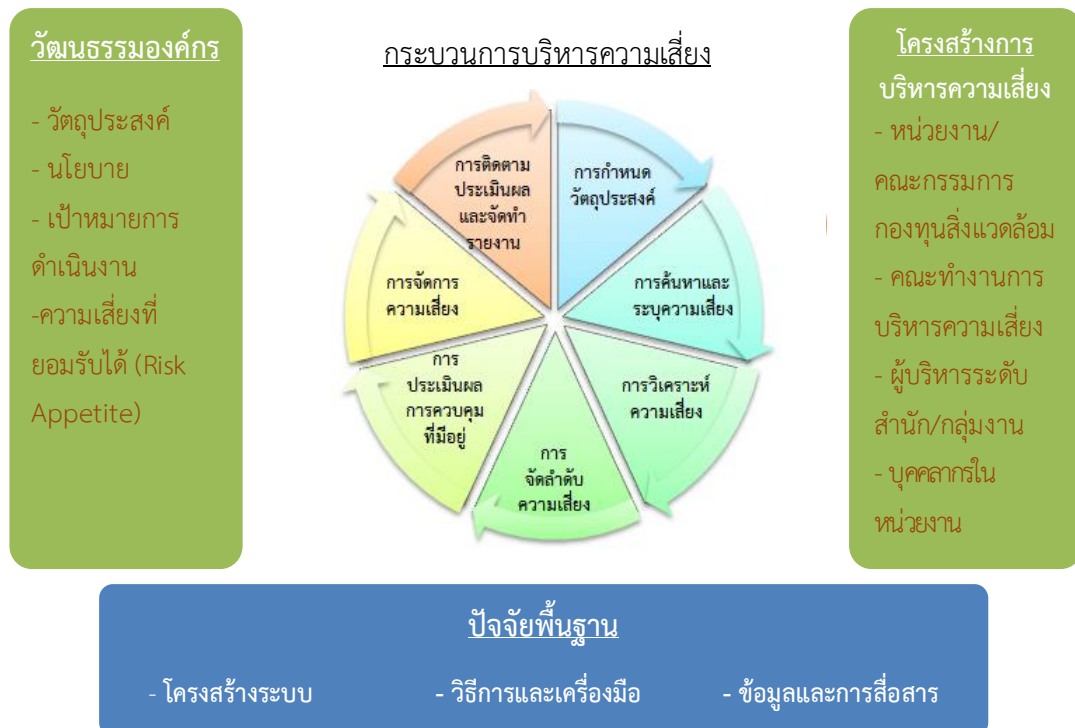
สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้พิจารณาองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โครงการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบอื่นๆ แล้วจึงได้ดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (ดังรูปที่ ๓)

๑. วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีคณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อมในการกำกับการบริหารความเสี่ยง และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่มงาน ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานตามแผนดังกล่าว

๔. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



รูปที่ ๓ กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ



ส่วนที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ในการพัฒนาและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนสิ่งแวดล้อมจะนำหลักการของมาตรฐาน COSO ซึ่งมีการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบไปด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) พร้อมกำหนดเจ้าภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มี (Risk Factor) และการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact: LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง โดยจะกำหนดมาตรการในการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับต่ำมาก (Very High) และระดับต่ำ (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

๖. การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดของความเสี่ยงหลัก เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่าแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน



๘. การจัดทำคู่มือ และแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) แผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนในการดำเนินการตามมาตรการ และแผนการติดตามควบคุมความเสี่ยง และ (๒) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินระดับของโอกาสในการเกิดความเสียหาย และระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง

๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๒.๑ ทบทวนการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม (Establishing the Context)

เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการทบทวนการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม ดังตารางที่ ๑ ตารางที่ ๑ ทบทวนการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ๒) เพื่อระบุนโยบายความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม ๓) เพื่อกำหนดขอบเขตและค่าเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีปัจจุบัน ๒) แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม หรือแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (๓ - ๕ ปี) ๓) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีปัจจุบัน ๔) ผลการประเมินความเสี่ยง ตามแบบรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ภาคผนวก ๑)
วิธีการดำเนินงาน	๑) รวบรวมแนวคิด และความคาดหวังของผู้บริหารรวมทั้งประเมินสถานภาพปัจจุบันในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาตรวจสอบเอกสารแบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ย้อนหลัง ๓ ปี ได้แก่ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงแผนงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒) พิจารณากรอบการดำเนินงาน กระบวนการ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในเพื่อพิจารณากรอบการดำเนินงาน โดยอาจจะแยกวิเคราะห์เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ๓) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารความเสี่ยง
ผลที่ได้รับ	๑) แนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ๒) เป้าหมาย และนโยบายในการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป



๓.๒.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ กองทุนสิ่งแวดล้อม โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยง

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย (Objective) ของกองทุนสิ่งแวดล้อม
	๒) เพื่อระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ข้อมูลที่ต้องใช้	๓) ข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น ๓ ปีย้อนหลัง
	๔) รายงานผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง
วิธีการดำเนินงาน	๑) วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงอาจจะแยกเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานซึ่งใช้หลักเกณฑ์ของ COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) โดยมีการจำแนกความเสี่ยงเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยง ด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) (ภาคผนวก ๒)
	๒) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ผลที่ได้รับ	๑) ประเด็นความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อมในปีต่อไป ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ที่จะนำมาทำการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
	๒) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามนโยบายและขอบเขตความเสี่ยง ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

๓.๒.๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุของความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม
	๒) เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) ประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๒
	๒) เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงย้อนหลัง ๓ ปี
วิธีการดำเนินงาน	๑) ทบทวนการกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยประกอบไปด้วยการพิจารณาสาเหตุ ความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง



	๒) กำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงให้มีระดับที่สอดคล้องกับนโยบายของกองทุน สิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้
	๓) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของ ผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง สำหรับสาเหตุความเสี่ยงแต่ละปัจจัย.
ผลที่ได้รับ	๑) ปัจจัยความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อมในปีต่อไป พร้อมสาเหตุของความเสี่ยง
	๒) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงเปราะบางที่ยอมรับได้ของแต่ละปัจจัย เสี่ยง
	๓) เกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรง และโอกาสในการเกิด

๓.๒.๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ทั้งระดับในปัจจุบัน
และระดับที่ต้องการ โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย
	๒) เพื่อระบุโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๓
	๒) ต้นทุน / ค่าใช้จ่าย / งบประมาณ ในการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น
วิธีการดำเนินงาน	๑) ประเมินค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความ เสี่ยง ของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ
	๒) วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงแต่ละ ประเภท โดยค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง จะพิจารณาจาก โอกาสในการเกิดความเสี่ยง x ระดับของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง (ภาคผนวก ๓)
	๓) การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากค่าระดับความรุนแรงที่ได้จาก หัวข้อที่ ๓.๒.๓
	๔) ประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่จะต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้นทุนดังกล่าว อาจจะเป็น ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ โปรแกรม คอมพิวเตอร์ หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การจัดฝึกอบรมบุคลากร กองทุนสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (ภาคผนวก ๔)
ผลที่ได้รับ	๑) ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
	๒) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาส หรือความถี่ที่
จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มี
การค้นพบ หรือระบุได้มาทำการวัด หรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อ



ระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการ คือ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะ เดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

การพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๕ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้น

ระดับความรุนแรง	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	เกิดมากกว่า ๘๐ % หรือ < ๑ เดือน/ครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	เกิดมากกว่า ๗๐ % หรือ ๑ - ๖ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เกิดมากกว่า ๕๐ % หรือ ๖ - ๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	เกิดมากกว่า ๒๐ % หรือ ๑ - ๕ ปี/ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น	เกิดมากกว่า ๕ % หรือ > ๕ ปี/ครั้ง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

การพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง (Impact) หรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง การจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่ง



ผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ ได้จัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ ดังตารางที่ ๖

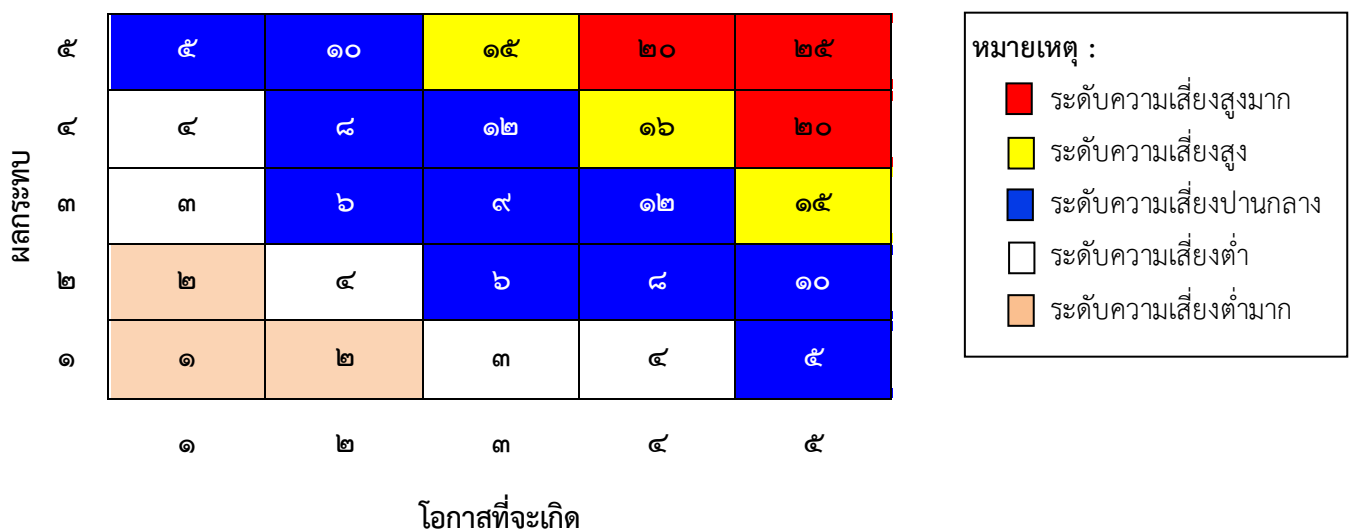
ตารางที่ ๖ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบต่อถึงประชาชน
๔	สูง	ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อถึงสำนักงานใหญ่
๒	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะหน่วยงาน
๑	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะฝ่ายตนเอง / กลุ่มงานของตนเอง

ค่าของระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณา รวมกัน ดังนี้

$$\text{ค่าของระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมา พิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังรูปที่ ๔



รูปที่ ๔ ระดับของความเสี่ยง

ที่มา: <http://www.cca.kmitl.ac.th/manual/manual.html>



เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมากเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงก่อน

๓.๒.๕ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact : LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง และประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ดังตารางที่ ๕

ตารางที่ ๗ การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง ๒) เพื่อกำหนดแนวทางในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) ผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๔ ๒) แบบอย่างที่ดี (Good Practice) ในการจัดการความเสี่ยงจากกรณีศึกษาต่างๆ
วิธีการดำเนินงาน	๑) จัดทำแผนผังแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดกลุ่มค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ๒) พิจารณานโยบายที่จะจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ก่อน ๓) กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการรองรับ หรือบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยอาจแบ่งเป็น มาตรการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และมาตรการที่ดำเนินการตามช่วงระยะเวลาหรือแบ่งเป็น มาตรการที่ต้องดำเนินการ ซึ่งเป็นมาตรการสำหรับรองรับและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายสูงสุด และมาตรการที่ควรดำเนินการ ซึ่งเป็นมาตรการสำหรับรองรับและบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายในลำดับรองลงมา ๔) ประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่จะต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้นทุนดังกล่าวอาจจะเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การจัดฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น
ผลที่ได้รับ	๑) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง ๒) ต้นทุน / ค่าใช้จ่ายเบื้องต้นในการบริหารความเสี่ยง



๓.๒.๖ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ดังตารางที่ ๖

ตารางที่ ๘ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อแสดงภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) ผลการดำเนินการที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๑ ถึงหัวข้อ ๓.๒.๔
	๒) สรุปรุยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของกองทุนสิ่งแวดล้อม
วิธีการดำเนินงาน	๑) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีที่กระทบมายังปัจจัยภายในหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในปัจจัยหนึ่งซึ่งกระทบไปยังปัจจัยภายในอีกปัจจัยหนึ่ง
	๒) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อกันและกันของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจจะมีทั้งผลกระทบเชิงบวก เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม (ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากมีการ กำหนดเป้าหมายในการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างมีทิศทาง หรือผลกระทบในเชิงลบ เช่น การที่หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานที่กำหนดไว้ (ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ) จะส่งผลถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถวางเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในระยะยาวได้
	๓) จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยเป็นรูปภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ ของผลกระทบที่มีต่อกันและกันของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งอาจจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรกับปัจจัยภายในองค์กร หรือแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กรด้วยกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในกองทุนสิ่งแวดล้อม
ผลที่ได้รับ	๑) แผนภูมิความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

๓.๒.๗ การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง

เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดของความเสี่ยงหลัก เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง ดังตารางที่ ๗



ตารางที่ ๙ การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
	๒) เพื่อจัดทำข้อมูลประกอบสำหรับสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) ผลการดำเนินการที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๖
	๒) ผลการประเมินความเสี่ยง และควบคุมภายในที่ผ่านมา
วิธีการดำเนินงาน	๑) ทบทวนผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีตโดยพิจารณาจากทั้งข้อมูลที่จัดทำขึ้นภายในกองทุนสิ่งแวดล้อม หรือเอกสารแบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ย้อนหลัง ๓ ปี ได้แก่ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานและจากข้อมูลที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก เช่น การประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยกรมบัญชีกลาง ซึ่งมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กร
	๒) ทบทวน Balance Scorecard และกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากแนวทางหรือหลักเกณฑ์การดำเนินงานตามที่จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง
ผลที่ได้รับ	๑) สรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต (Incidents)
	๒) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ในการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) จะต้องพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ถึงความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง หรือสิ่งที่จะสามารถบ่งบอกถึงการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยง เปรียบได้กับสัญญาณเตือนของความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการติดตามและวัดค่าเป็นระยะๆ

๓.๒.๘ การจัดทำคู่มือ และแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual)

- (๑) คู่มือในการบริหารความเสี่ยง
- (๒) แผนในการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยกองทุนสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำคู่มือ และแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) ดังตารางที่ ๘

ตารางที่ ๑๐ การจัดทำคู่มือ และแผนในการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์	๑) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีต่อไป
	๒) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ในปีต่อไป
ข้อมูลที่ต้องใช้	๑) ผลการดำเนินการที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๑ ถึงหัวข้อ ๓.๒.๗
วิธีการดำเนินงาน	๑) สรุปผลการดำเนินการที่ได้จากหัวข้อ ๓.๒.๑ ถึงหัวข้อ ๓.๒.๗
	๒) คัดกรอง และสรุป เพื่อจัดทำเป็นคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ในปีต่อไป โดยคู่มือในการบริหารความเสี่ยง จะประกอบไปด้วย หลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยงเกณฑ์การประเมินโอกาสและ



	ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แผนภูมิความเสี่ยง และตัวชี้วัดความเสี่ยง ส่วนแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยง จะประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนในการดำเนินการตามมาตรการ แผนการติดตามควบคุมความเสี่ยงและแนวทางการ ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
ผลที่ได้รับ	๑) คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนสิ่งแวดล้อม ๒) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี

๓.๓ การติดตามและการรายงานผล

๓.๓.๑ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด ควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส
๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ

ตามปกติของหน่วยงาน

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้มาประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานต่อไป

๓.๓.๒ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ส่วนงานที่รับผิดชอบในการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล โดยประสานกับกลุ่มงานที่รับผิดชอบเพื่อจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง นำเสนอผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยรายงานเป็นรายไตรมาส หรือรายงานทันทีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

๓.๔ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

สรุปรายงานผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารของกองทุนสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนสิ่งแวดล้อม มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือการ ควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน



๓.๕ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อให้การปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี


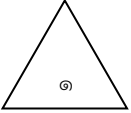





ภาคผนวก

๑. แบบรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๒. ตารางการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
๓. ตารางการประเมินระดับความรุนแรง
๔. ตารางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร



ภาคผนวก ๑ : แบบรายงานการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนงานการบริหารความเสี่ยง	การดำเนินงานตามแผน	เป้าหมาย (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาสXผลกระทบ)	ผลงานจริง (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาสXผลกระทบ)	การพิจารณาผลงาน ความเสี่ยงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
๑. ปัจจัย 	แผนงานการบริหารความเสี่ยง 	● ร้อยละ ๑๐๐	๑๕	๑๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑. ปัจจัย 
๑. ปัจจัย 
๑. ปัจจัย 

● = ดำเนินงานแล้วเสร็จ

○ = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงาน

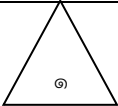


ภาคผนวก ๒ : ตารางการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นความเสี่ยง	
Strategic Risk	
Operational Risk	
Financial Risk	
Compliance Risk	

ภาคผนวก ๓ : ตารางการประเมินระดับความรุนแรง

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส		ผลกระทบ	
	ระดับ	คำอธิบาย	ระดับ	คำอธิบาย

ภาคผนวก ๔ : ตารางการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนงานการบริหารความเสี่ยง	ผลได้ (Benefit)	ผลเสีย (Cost)	การเปรียบเทียบ (Cost-Benefit)	การพิจารณาแผนงาน
๑. ปัจจัย A	แผนงานการบริหารความเสี่ยง 	 > 	✓
		
๑. ปัจจัย B

๑. ปัจจัย C

๑. ปัจจัย D

✓ = อนุมัติดำเนินงาน
 ✗ = ไม่อนุมัติดำเนินงาน

D:\2560\แผนบริหารความเสี่ยง 2560\คู่มือบริหารความเสี่ยง\คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ปี2561.docx

