

RISK MANAGEMENT Manual



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่
ประจำปีบัญชี 2566



สำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่



คำสั่งสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

ที่ ๑๖ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ด้วยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารการดำเนินงานขององค์กร ให้มีการพัฒนาและเติบโตที่ยั่งยืน โดยตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กร ให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี และมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสียด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การติดตามผลและลดความเสี่ยงในการบริหารการดำเนินงานขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ควบคุม ตรวจสอบได้ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ จึงยกเลิคำสั่งสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ที่ ๗/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้มีรายชื่อและตำแหน่งดังต่อไปนี้
ขึ้นใหม่แทน

ที่ปรึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

มีหน้าที่ ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการ

คณะกรรมการ ประกอบด้วย

๑. นางสาวภัทรพร กุลประสูตร	พนักงานวิเคราะห์ผังเมือง	ประธานคณะกรรมการ
๒. นางสาวปณิรต์น์ ดำรงค์สนิทัศน์	พนักงานประชาสัมพันธ์	คณะกรรมการ
๓. นางสาวณัฐกฤตา สุขชุม	พนักงานการเงินและบัญชี	คณะกรรมการ
๔. นางศิริภา จันทลือชา	พนักงานบริหารงานทั่วไป	คณะกรรมการ
๕. นางสาวเกวลี น้อยสันโดศ	พนักงานวิเคราะห์ผังเมือง	คณะกรรมการ
๖. นายพีระพล สังเกต	พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะกรรมการ และเลขานุการ
๗. นางสาวภัคจิรา ทองใหญ่	พนักงานบริหารงานทั่วไป	คณะกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการ...

คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำหลักเกณฑ์ วิเคราะห์และประเมินผลความเสี่ยง แนวทางป้องกันความเสี่ยงภายในองค์กร
 ๒. ทบทวนและจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 ๓. กำกับ ดูแล ติดตาม และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน
 ๔. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน
 ๕. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายสุนรินทร์ ท้วมยิ้ม)

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหรือกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่ใช้สำหรับการบริหารองค์กรสำหรับจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์และปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อภาพรวมขององค์กรแล้วจึงกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเสริมศักยภาพการทำงานบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และองค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ประจำปีบัญชี 2566 จัดทำขึ้นตามรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 เพื่อเป็นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง อันเป็นแนวทางให้ทุกส่วนงานนำไปปฏิบัติให้เป็นในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่
กรมโยธาธิการและผังเมือง

พฤศจิกายน 2565



สารบัญ

คำนำ	หน้า
สารบัญตาราง.....	ก
สารบัญรูปภาพ.....	ข
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	1
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่	
2.1 หลักการบริหารความเสี่ยง.....	3
2.2 กรอบบริหารความเสี่ยง.....	4
2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.....	6
2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.....	7
2.5 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	7
2.6 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	7
2.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2.8 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ.....	8
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่	
3.1 ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context).....	11
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....	14
3.3 การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification).....	14
3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	16
3.5 การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	20
3.6 การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ หรือกิจกรรมการควบคุม (Control Activities).....	21
3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication).....	21
3.8 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน (Monitoring).....	22

เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา.....	12
ตารางที่ 2 การประเมินผลการควบคุมภายใน.....	12
ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง.....	15
ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.....	16
ตารางที่ 5 เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง.....	17
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง.....	19
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง.....	19
ตารางที่ 8 กำหนดกิจกรรมหรือแผนบริหารความเสี่ยง.....	21
ตารางที่ 9 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง.....	22

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO.....	3
ภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ.....	5
ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.....	6
ภาพที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการฯ..... และกลยุทธ์ของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ. 2566 – 2570	10
ภาพที่ 5 การบริหารจัดการความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.....	11
ภาพที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile).....	17
ภาพที่ 7 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือภายหลังจากการควบคุมภายใน.....	21
ภาพที่ 8 สรุปขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	23

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร โดยสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ตระหนักถึงความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนั้น การมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี เมื่อผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ในด้านการเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผน และติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework ของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO : ERM) สำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ (สจจพ.) เป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ. 2547 ภายใต้กรมโยธาธิการและผังเมือง ได้นำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ การดำเนินงานมีเป้าหมายสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จึงได้จัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของตนเอง โดยได้รวบรวมเนื้อหา และข้อมูลในการจัดการบริหารความเสี่ยงมาปรับปรุงให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการดำเนินการภายในกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

1.2 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการที่จะก้าวสู่พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Impact)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ทบทวนถึงกลยุทธ์ และแผนงานที่เหมาะสมใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรนอกเหนือจากแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

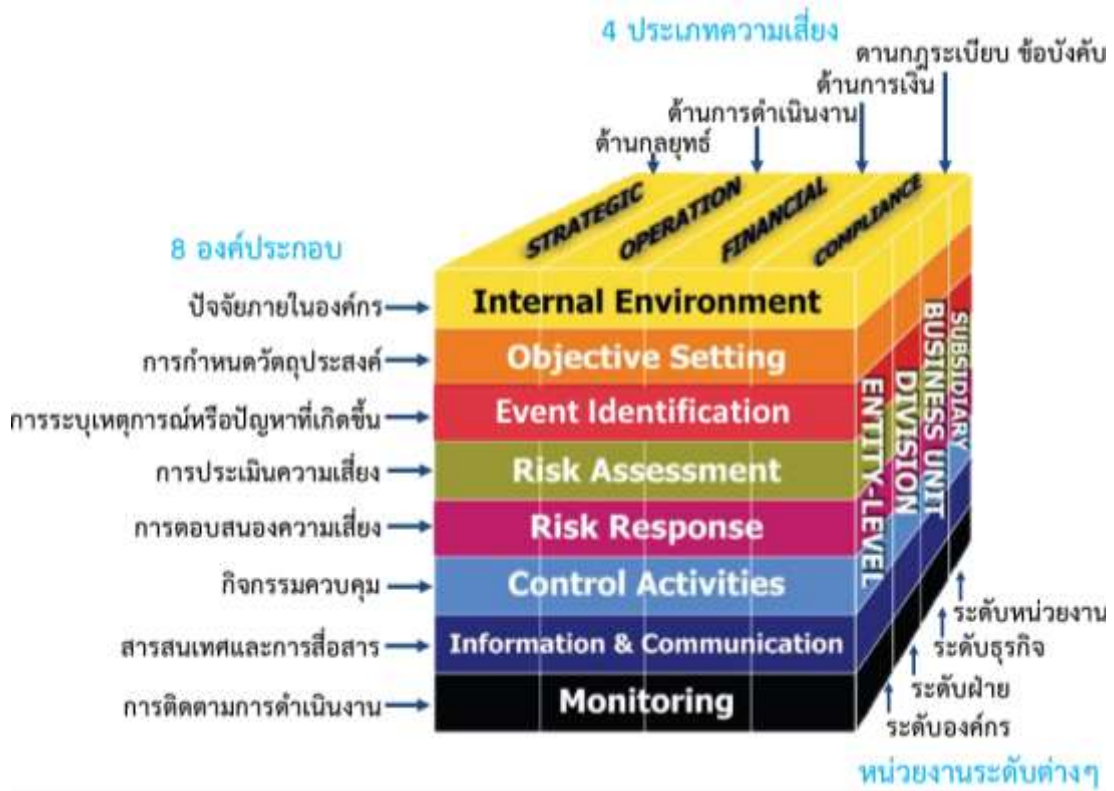
การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management : EMR) หมายถึง การบริหารความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นที่พอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

2.1 หลักการบริหารความเสี่ยง

หลักของการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งกำหนดกรอบการจัดการความเสี่ยงในแนวทาง COSO : ERM (Enterprise Risk Management) โดยประกอบด้วยความเสี่ยง 4 ประเภท มีหลักการสำคัญ 8 องค์ประกอบ และมี 4 หน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) ปัจจัยภายในองค์กร ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวโดยรวมคือ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร และระดับกิจกรรม

3. การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification) คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร	ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกองค์กร
1. วัฒนธรรม	1. ภัยธรรมชาติ
2. นโยบาย	2. สิ่งแวดล้อม
3. กระบวนการ	3. คู่แข่ง
4. บุคลากร	4. เศรษฐกิจ
5. เครื่องมือ อุปกรณ์	5. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	6. การเมือง
	7. กฎหมาย
	8. พฤติกรรมผู้บริโภค/ลูกค้า

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่าจะเลือกใดบ้างที่สามารถใช้การจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการกระจายหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญ เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทาง การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่ง

8. การติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่า เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้ผลอย่างไร และยังคงมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น การมีกรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยการແจกแจกปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

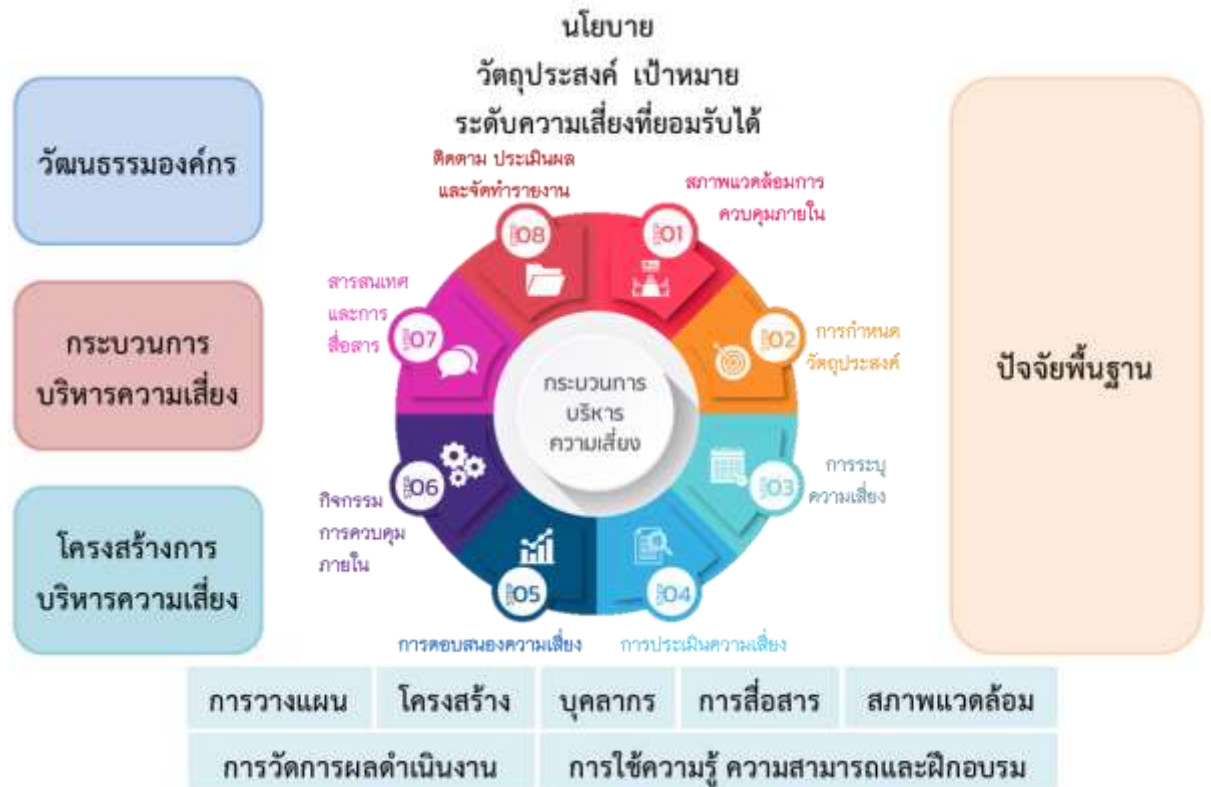
1) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และชี้แจงสิ่งเหล่านี้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมทั้งระบุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนจัดที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดินฯ ทำหน้าที่รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Process) ได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

4) ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) ประกอบด้วย

- 4.1 บุคลากรที่มีความสามารถ
- 4.2 วิธีการวัดผลการดำเนินงาน
- 4.3 การให้ความรู้ และฝึกอบรม
- 4.4 ช่องทางในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
- 4.5 วิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ

2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ มีหน้าที่

- 1) กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง พร้อมให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง
- 2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง

2. ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ มีหน้าที่

- 1) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสำนักงานกองทุนฯ
- 2) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 3) กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง
- 4) เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

เพื่อขอความเห็นชอบ

- 5) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่

- 1) ดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยง
- 2) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- 3) ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
- 4) กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- 5) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 6) เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

เพื่อขอความเห็นชอบ

- 7) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร

และคณะกรรมการบริหารกองทุนทราบ

4. บุคลากรในหน่วยงาน มีหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

- 1) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและให้หน่วยงานนำไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ
- 2) การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
- 3) ให้ทุกฝ่ายงานในสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และการควบคุมความเสี่ยงมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกัน ในการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยง ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- 4) ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 5) ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงมีการทบทวน และปรับปรุงสม่ำเสมอ

2.5 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนสื่อสาร และเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กรได้
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

2.6 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ สามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) แผนบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้
- 4) บุคลากรของสำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ มีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง
- 5) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังจนเกิดเป็นวัฒนธรรม

2.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงาน และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) **ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากร เป็นต้น) และจากปัจจัยภายนอกองค์กร (เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น)

3) **เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

4) **ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5) **ช่วยในการพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

2.8 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ดังนั้น ปัจจัยสำคัญเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่ผู้นำสูงสุดขององค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2: ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3: กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

ปัจจัยที่ 4: การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

- ▲ กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- ▲ กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- ▲ กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
- ▲ ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า มีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
- ▲ ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

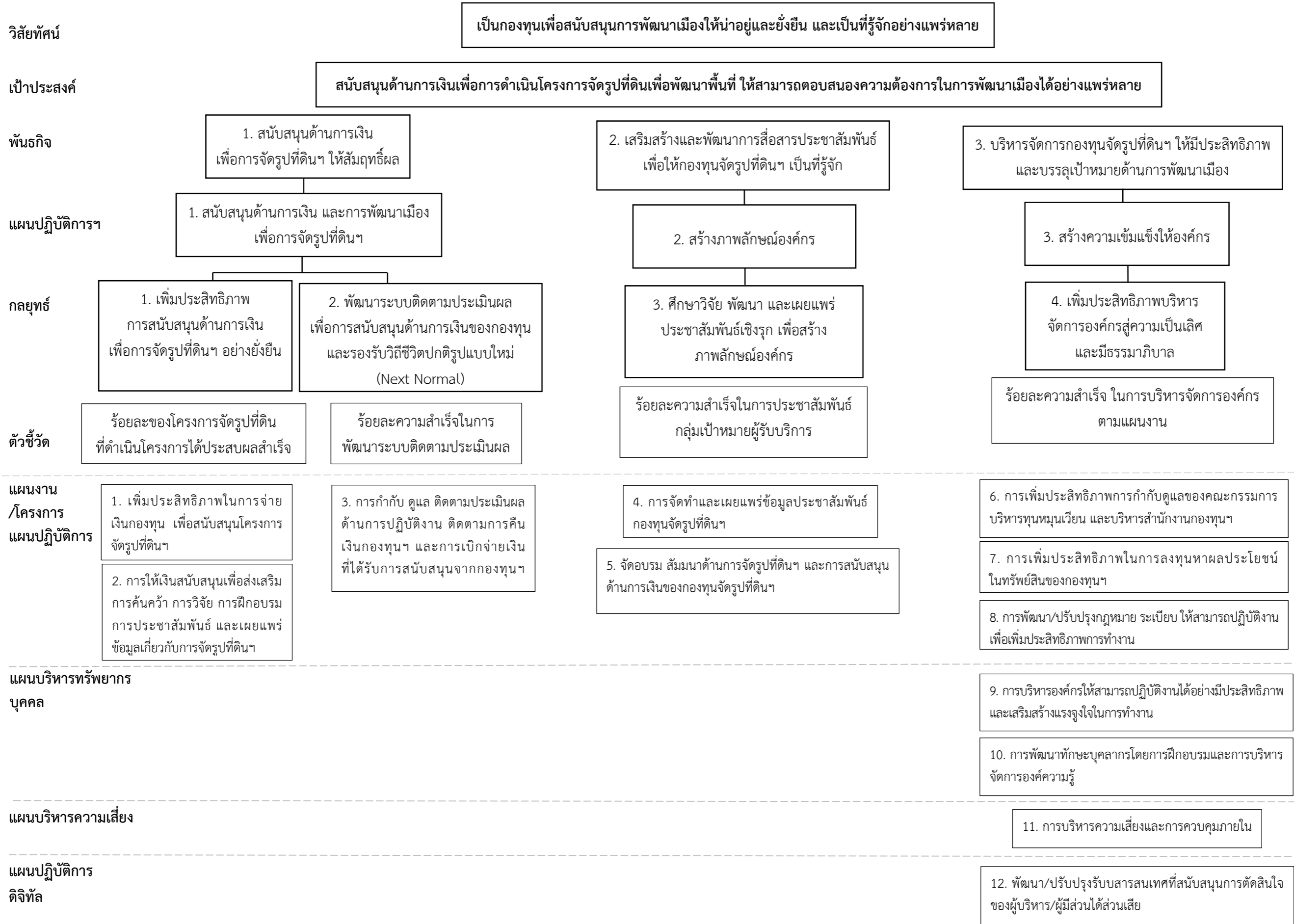
ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร และวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากรเพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล โดยสามารถดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ให้องค์กรสามารถยอมรับได้

ปัจจัยที่ 7: การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 1) การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



บทที่ 3

กระบวนการการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

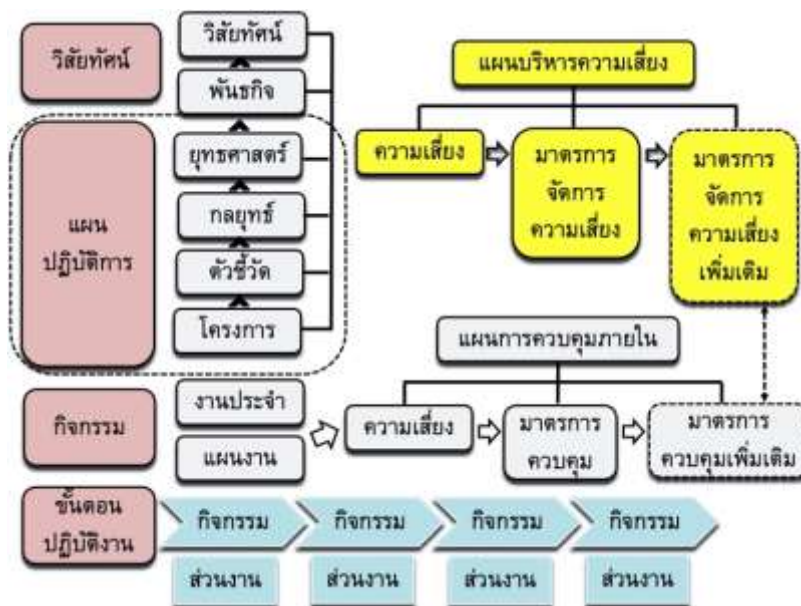
กระบวนการการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินฯ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของกองทุน รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร และภาพลักษณ์ของกองทุนเป็นสำคัญ ตลอดจนสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลัง ดังนั้น กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จึงได้มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียนควบคู่ไปกับพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือหลังจากการควบคุมภายใน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อน เพื่อนำมาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รายละเอียดดังตารางที่ 1 (หน้า 12)

สำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งมีการประสานกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของกองทุนฯ ในปีก่อน เพื่อนำผลการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และนำผลมาปรับปรุง และพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 2 (หน้า 12) ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ สรุปดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

ตารางที่ 1 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	แผนบริหารความเสี่ยง/ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ทำได้					

ตารางที่ 2 การประเมินผลการควบคุมภายใน

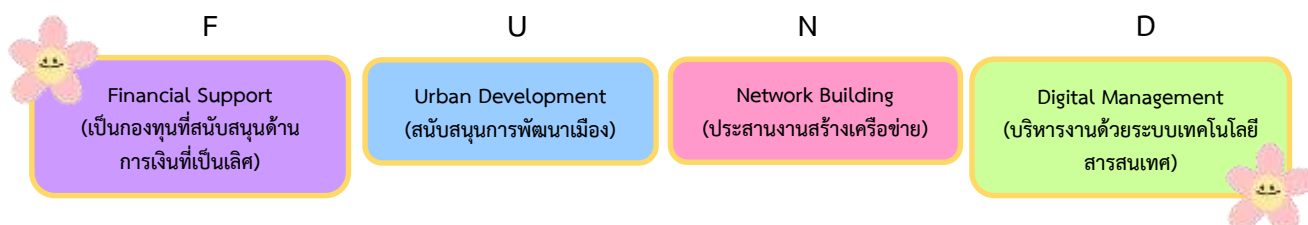
วัตถุประสงค์/ภารกิจตามแผน	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เนื่องจากถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารของผู้นำ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรโดยตรง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ และควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน และการยอมรับของสังคม

สถานภาพองค์กร

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ. 2547 มาตรา 75 โดยมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนด้านการเงินให้แก่ผู้ดำเนินโครงการจัดรูปที่ดินฯ และมาตรา 76 ให้กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ เป็นนิติบุคคล เพื่อให้การพัฒนาตามผังเมืองของนโยบายกรมโยธาธิการและผังเมืองด้วยวิธีการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ครอบคลุมทุกที่ของประเทศไทย

ค่านิยม



วิสัยทัศน์

เป็นกองทุนเพื่อการสนับสนุนการพัฒนาเมืองให้น่าอยู่และยั่งยืน และเป็นที่ยู่งักอย่างแพร่หลาย

วัตถุประสงค์

สนับสนุนด้านการเงินเพื่อการดำเนินโครงการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาเมืองได้อย่างแพร่หลาย

พันธกิจ

1. สนับสนุนด้านการเงินเพื่อการจัดรูปที่ดินฯ ให้สัมฤทธิ์ผล
2. เสริมสร้างและพัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กองทุนจัดรูปที่ดินฯ เป็นที่ยู่งัก
3. บริหารจัดการกองทุนจัดรูปที่ดินฯ ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาเมือง

แผนปฏิบัติการกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

1. สนับสนุนด้านการเงิน และการพัฒนาเมืองเพื่อการจัดรูปที่ดินฯ
2. สร้างภาพลักษณ์องค์กร
3. สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร

กลยุทธ์

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อการจัดรูปที่ดินฯ อย่างยั่งยืน
2. พัฒนาระบบติดตามประเมินผล เพื่อการสนับสนุนด้านการเงินของกองทุน และรองรับวิถีชีวิตปกติรูปแบบใหม่ (Next Normal)
3. ศึกษาวิจัย พัฒนา และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร
4. เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และมีธรรมาภิบาล

โครงสร้างกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่



3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมของกองทุน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการดำเนินงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้โดยกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้กำหนดเป้าหมาย โดยใช้หลัก SMART ประกอบด้วย

- **Specific:** มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดผลตอบแทน หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- **Measurable:** สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- **Achievable:** มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
- **Reasonable:** สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- **Time constrained:** มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ทั้งนี้ การที่กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3.3 การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ดังนั้น คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ร่วมกันดำเนินการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แก่ฝ่ายประกอบด้วย แบบฟอร์มการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคู่ไปกับการระบุประเภทความเสี่ยง โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากการกำกับดูแล หรือการควบคุม
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน

- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงเนื่องมาจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	
ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยง เพื่อทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยจะคำนึงถึง

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป
- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้ได้มากที่สุด

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร	ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกองค์กร
1. วัฒนธรรม	1. ภัยธรรมชาติ
2. นโยบาย	2. สิ่งแวดล้อม
3. กระบวนการ	3. คู่แข่ง
4. บุคลากร	4. เศรษฐกิจ
5. เครื่องมือ อุปกรณ์	5. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	6. การเมือง
	7. กฎหมาย
	8. พฤติกรรมผู้บริโภค/ลูกค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Environmental Analysis: SWOT Analysis) เป็นกระบวนการที่จะสะท้อนให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อ การดำเนินงาน กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบและประเมินขีดความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กร เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดอนาคต ตลอดจนส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอ โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อสามารถระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน โดยการวิเคราะห์ ถึงข้อดี ข้อเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths: S) และข้อเสีย ข้อด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses: W) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ที่สามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

โดยการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน หรือทำการป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งชั้นโดยการแก้ไขจุดอ่อนนั้น ซึ่งโดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำได้ โดยการศึกษาด้านทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกขอบเขตขององค์กร ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถวิเคราะห์ผลกระทบ โดยระบุให้เห็นถึง **โอกาส (Opportunities: O)** ที่หน่วยงานจะใช้ดำเนินงาน ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และ**อุปสรรค (Threats: T)** สิ่งที่เกิดขวางหรือสกัดกั้นการดำเนินงานซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน

ทั้งนี้ การค้นหาและระบุความเสี่ยง จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพิจารณาระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ และผลการติดตามการควบคุมภายในปีที่ผ่านมา ซึ่งใช้เกณฑ์ดังแสดงใน**ตารางที่ 4** หากมีมุมมองใดที่มี**ระดับการควบคุมต่ำกว่า 3** จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ ซึ่งจำเป็นจะต้องนำความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีบัญชีใหม่ โดยการรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูล ทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กร และแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ดังนั้น ถือได้ว่าการประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ระบุไว้ข้างต้น มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1) โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood: L) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นมากน้อยเพียงใด

2) ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงินจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

โดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดหรือเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk profile) แสดงดังภาพที่ 6



ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	
1 - 4 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	5- 12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง
13 - 16 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง	17 - 25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

ภาพที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ตารางที่ 5 เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	17 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	13 - 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 - 12	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1 - 4	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ทั้งนี้ กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้กำหนดค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1) **พิจารณาโอกาสที่จะเกิด (L)** ในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ **(ตารางที่ 6 หน้า 19)**

2) **พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ (I)** ที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 1 ตามลำดับ **(ตารางที่ 7 หน้า 19)** โดยการพิจารณาผลกระทบอาจพิจารณาในแง่ของผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L1 = ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด / ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	1 ครั้ง/ปี	2 ครั้ง/ปี	3 ครั้ง/ปี	4 ครั้ง/ปี	มากกว่า 4 ครั้ง/ปี
L2 = จำนวนโครงการจัดรูปที่ดินฯ ดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	ดำเนินการได้ตามแผนทั้งหมด	ไม่เป็นไปตามแผน 1 โครงการ	ไม่เป็นไปตามแผน 2 โครงการ	ไม่เป็นไปตามแผน 3 โครงการ	ไม่เป็นไปตามแผน ตั้งแต่ 4 โครงการขึ้นไป
L3 = การชำระเงินกู้ยืมที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนจัดรูปที่ดินฯ ตามแผนที่กำหนด	โครงการสามารถชำระคืนเงินกู้ยืมตามแผน	-	โครงการที่สามารถชำระเงินกู้ยืมได้ตามแผนบางส่วน	-	โครงการไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ยืมได้ตามแผน
L4 = การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	เบิกจ่ายได้ตามมติ ครม.	-	เบิกจ่ายตามมติครม.ได้บางส่วน	-	เบิกจ่ายไม่ได้ตามมติ ครม.
L5 = ความสำเร็จในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ	ความสำเร็จไม่น้อยกว่า 90%	ความสำเร็จไม่น้อยกว่า 75%	ความสำเร็จไม่น้อยกว่า 50%	ความสำเร็จไม่น้อยกว่า 25%	ความสำเร็จน้อยกว่า 25%
L6 = ความสำเร็จในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ	มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ใช้งานได้ร้อยละ 90	มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ใช้งานได้ร้อยละ 75	มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ใช้งานได้ร้อยละ 65	มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ใช้งานได้ร้อยละ 50	ไม่มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I1 = ผลสัมฤทธิ์ / ความถูกต้องของงาน	ไม่น้อยกว่า 90%	81 - 90 %	71 - 80 %	60 - 70 %	น้อยกว่า 60%
I2 = ร้อยละจำนวนเงินที่สามารถจัดเก็บได้ตามแผน	จัดเก็บได้มากกว่า 90%	จัดเก็บได้ 90% - 81%	จัดเก็บได้ 80% - 71%	จัดเก็บได้ 70% - 61%	จัดเก็บได้น้อยกว่า 61%
I3 = ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	เบิกจ่ายได้ตามมติ ครม. ร้อยละ 100	เบิกจ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ 97	เบิกจ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ 94	เบิกจ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ 91	เบิกจ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ 88

3.5 การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้ทำการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ ว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด และสำรวจว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยรวบรวมและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

(1) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง น้อย หรือน้อยมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

(2) **การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลด หรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด เป็นต้น หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่าง ๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นลงได้

(3) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid)** เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(4) **การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Share/Transfer)** เป็นถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบอาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ จะต้องวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost - Benefit) ของแต่ละแนวทาง เพื่อให้เห็นภาพรวมในการพิจารณาคัดเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่มีอยู่

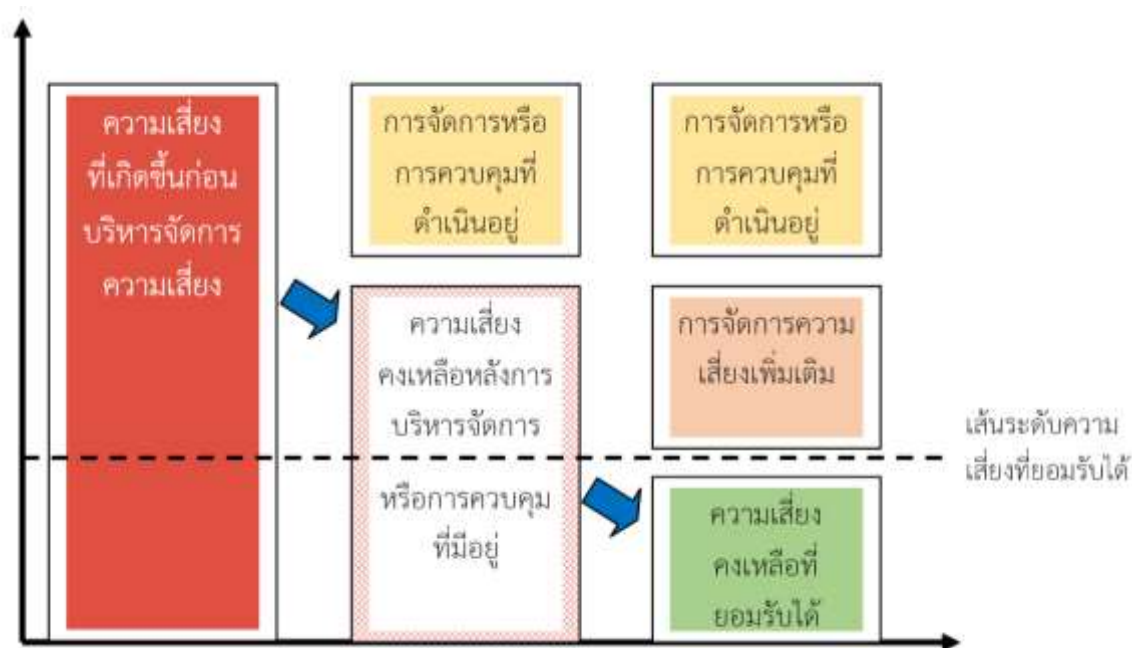
3.6 การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ หรือกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ คือ เป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงหรือมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง โดยใช้ตารางที่ 4 (หน้า 16) การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งได้จากการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในตามเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

(ตารางที่ 8) โดยพิจารณาจากรายงานการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมา หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ ซึ่งจำเป็นจะต้องนำความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณใหม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง หรือปัจจัยที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 7

ตารางที่ 8 กำหนดกิจกรรมหรือแผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง
1		
2		
3		



ภาพที่ 7 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือภายหลังจากการควบคุมภายใน

3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนั้น กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ได้รวบรวม และบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ตลอดจนเปิดเผยและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3.8 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน (Monitoring)

หลังจากมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าได้ดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม ตลอดจนเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมีการสอบถามว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินต่อไป หรือหากมีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และรายงานให้ผู้บริหารทราบและพิจารณา

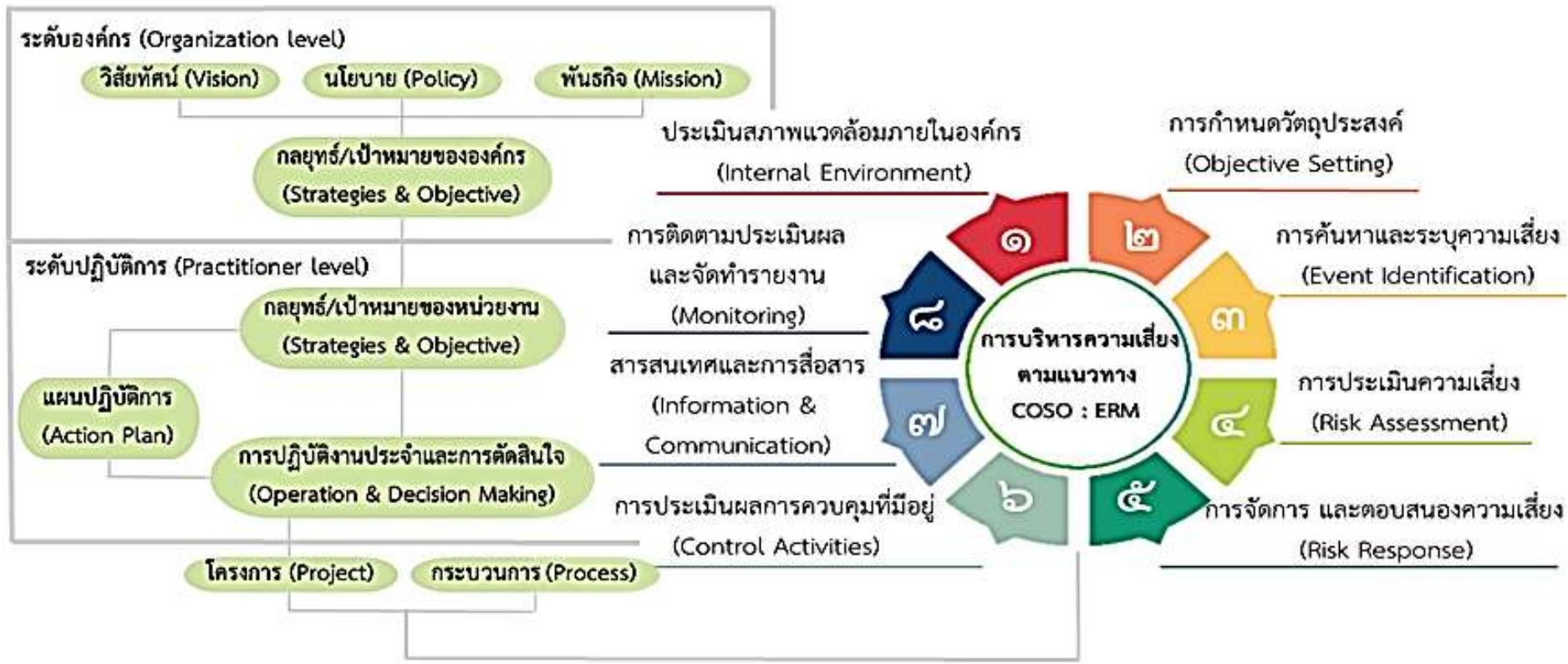
การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 7 มาประมวลผลจัดทำเป็นรายงาน โดยแสดงวิธีการมาตรการผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบุแนวทางการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) การค้นหาและระบุความเสี่ยง
 - การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยง
 - การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
- 2) การประเมินผลการควบคุมภายใน
- 3) การจัดลำดับความเสี่ยง และการจัดการ
- 4) แผนการบริหารความเสี่ยง
- 5) รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของปีก่อน
- 6) การจัดการความเสี่ยง
- 7) การติดตามประเมินผล

ตารางที่ 9 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	แผนบริหารความเสี่ยง/ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ทำได้					

จากที่กล่าวมาข้างต้น กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง โดยดำเนินการตามขั้นตอนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM Framework เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้



ภาพที่ 8 สรุปลขั้นตอนการจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

เอกสารอ้างอิง

จิรพร สุเมธประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธนาวัฒน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2556. การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ Professional Risk Management. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. 2563. คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2563. กรุงเทพฯ: 2562, หน้า 1 – 21.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. บทความ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management). เข้าถึงได้ที่ https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523

วารุณี ปรีดานนท์, 2562. เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร”.

ภาคผนวก

1. แบบประเมินความความรุนแรงของความเสี่ยงประจำปี
2. ตารางกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตารางกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ					
	ระบุปัจจัยเสี่ยง :				การหลีกเลี่ยง				
					การยอมรับ				
					การลด				
					การร่วมจัดการ				
	เหตุการณ์ :				โอน/ย้าย				

ช่องทางการติดต่อ



lrfund@Outlook.com



office.dpt.go.th/lrfund/th



[facebook/LRFund](https://facebook.com/LRFund)

สำนักงานกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

224 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์/โทรสาร 02-201-8058-62