

คู่มือ การบริหารความเสี่ยง

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

ประจำปีบัญชี 2567



บทที่ 1

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก 2 ด้านคือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

ระดับการบริหารความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้รับจากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง

หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยง

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการป้องกัน

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	คำอธิบายประเภทความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะของกองทุนฯ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่างๆ ของกองทุนฯ ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/ ระเบียบ (Compliance Risk : C)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขันสภาวะแวดล้อม ทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมา เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

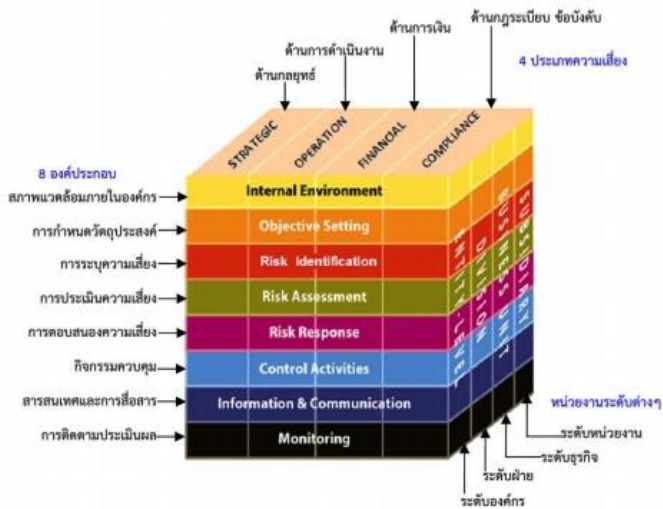


แผนภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
(Enterprise Risk Management)

1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมเพื่อการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและประเมินผล



แผนภาพที่ 2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงานสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด และการกระจายความเสี่ยง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายใน และภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่าง ไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจาก เราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมินและกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

- การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป

(Ongoing Monitoring Activities)

- การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)



บทที่ 2

ระบบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

2.1 หลักการและเหตุผล

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย จัดตั้งตามพระราชบัญญัติคุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย พ.ศ. 2542 มาตรา 76 กำหนดให้มีกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย ขึ้นในกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก

วัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย ให้ความสำคัญ **ความเสี่ยง** เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร จากเหตุการณ์ หรือการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังอาจส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิดผลความเสียหายต่อทรัพย์สิน ภาพลักษณ์ขององค์กร และขวัญกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย จึงมีความจำเป็นที่ทุกกลุ่มงาน ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งหมดต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ระดับความเสี่ยง ขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุมและตรวจสอบผลได้อย่างมีระบบ

2.2 นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีนโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับกองทุนฯ โดยมีการวิเคราะห์ สื่อสาร และหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กองทุนฯ ยอมรับได้

2. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนฯ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยสามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งเป็นปัจจัยที่บั่นทอนให้การดำเนินการของกองทุนฯ รวมถึงการบริหารจัดการของกองทุนฯ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนฯ การบริหารความเสี่ยงยังต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานของกองทุนฯ โดยได้มีการหารือร่วมกันของทุกกลุ่มงานเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ กับยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งกองทุนฯ จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และกำหนดให้ทุกกลุ่มงานจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงาน โดยระบบดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร นอกจากนี้ กองทุนฯ ยังกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน และกลุ่มงานต่างๆ ของกองทุนฯ จะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

2.3 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย และหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัยและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้าง ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และได้มีการตรวจสอบ กำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า คุณภาพของการบริหารงานตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและชุมชน (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation) จึงกำหนดให้มีโครงสร้างคณะกรรมการฯ ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

การบริหารความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการฯ

คณะกรรมการกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

การบริหารความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการฯ จะเป็นผู้กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

คณะกรรมการฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน

1. กำหนดแนวทางการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง การจัดทำปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง คู่มือบริหารความเสี่ยง และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดแนวทางและผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและการติดตามการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6

ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

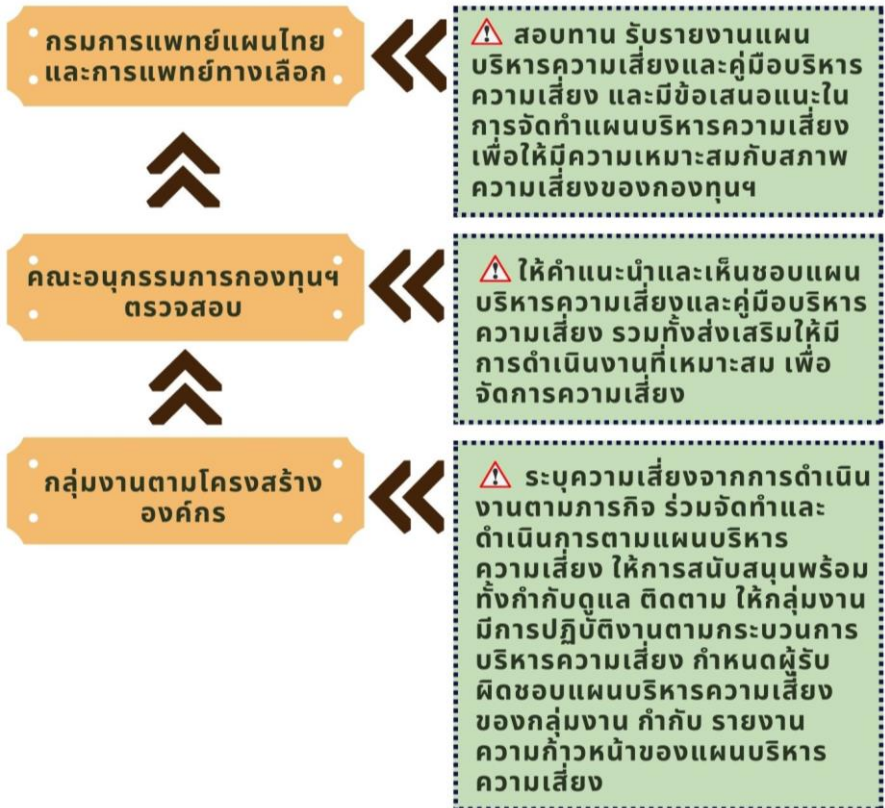
กลุ่มงานตามโครงสร้างขององค์กร

ระบุความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ให้การสนับสนุนพร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ให้กลุ่มงานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงาน กำกับดูแลความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานสำคัญที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยมีกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานการเงินและบัญชี
3. กลุ่มงานกฎหมาย
4. กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย



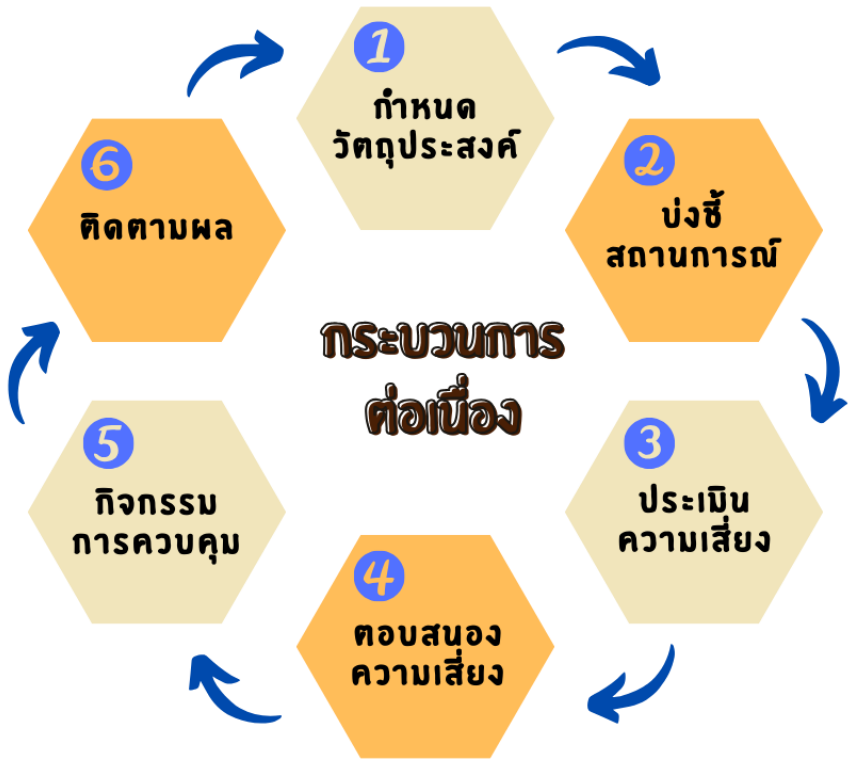


แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้า มีการเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสีย และเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสียหายต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
2. ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 3.2 การกำหนดความเสี่ยง
 - 3.3 การจัดการความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสและผลกระทบ
 - 3.4 การกำหนดแผนจัดการเพื่อลดความเสี่ยง
 - 3.5 การกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมความเสี่ยง
 - 3.6 การรายงาน การติดตามผล และสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยง
 - การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)



แผนภาพที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำ
แผนบริหารความเสี่ยง

2.5 การกำหนดและการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารและหรือจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในทิศทางเดียวกันตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

คณะกรรมการกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย มีการประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และภารกิจของกองทุนฯ

ขั้นตอนที่ 2. การกำหนดความเสี่ยง (บ่งชี้สถานการณ์)

การกำหนดความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีหลักการสำคัญ ในการกำหนดความเสี่ยง ดังนี้

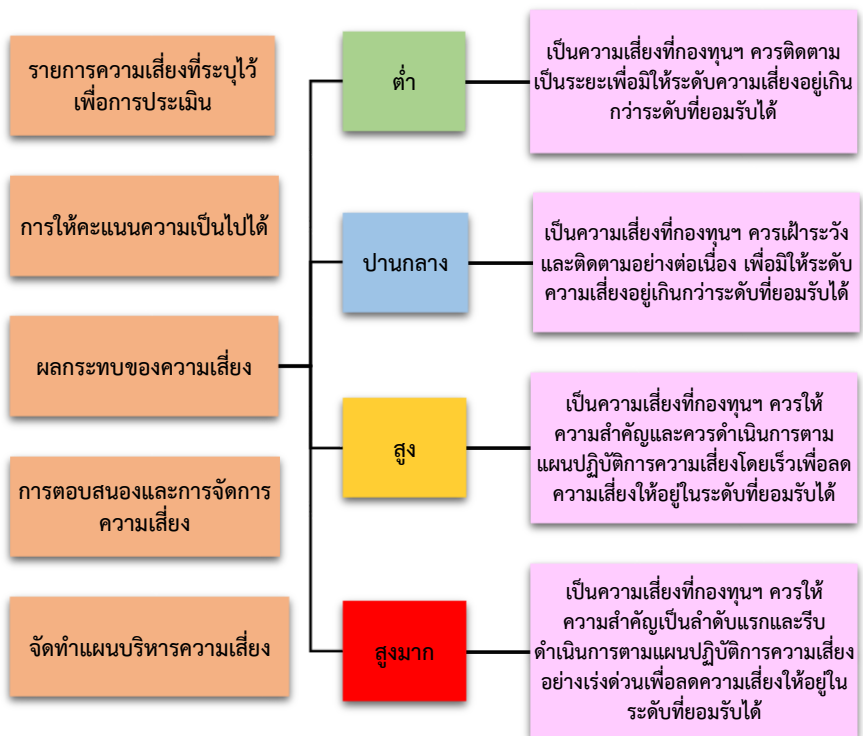
- ศึกษา ประมวลผล สรุปลข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน
- การประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงของทุกฝ่าย

การกำหนดความเสี่ยงระบุตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน

ประเภทความเสี่ยง	คำอธิบายประเภทความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะของกองทุนฯ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานต่างๆ ของกองทุนฯ ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3. การจัดการความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาสและผลกระทบ

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ โดยประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการให้คะแนน



3.1 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)

จะมีการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

(ก) เกณฑ์ในการประเมินโอกาสเกิด

ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกเดือนต่อ 1 ครั้ง
4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 – 6 เดือน
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 1 ปี
2	ต่ำ	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ 2 – 3 ปี
1	ต่ำมาก	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

(ข) เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบในภาพรวม

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ เป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีการพูดถึงทั้งสื่อภายในและต่างประเทศ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ทรัพยากรบุคคล	มีผลเล็กน้อยต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานในระยะสั้นๆ	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ผลการดำเนินงานอย่างมาก	มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างรุนแรงและอาจบ่อนทำลายชื่อเสียงขององค์กร
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อที่สำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญ แต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมาก และไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทางการเงินและชื่อเสียงขององค์กร
การดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	กระบวนการและการดำเนินงานขององค์กรไม่หยุดชะงัก	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงานองค์กร	กระบวนการและการดำเนินงานหยุดชะงักอย่างมีนัยสำคัญ	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานอย่างรุนแรง	การหยุดดำเนินการของธุรกิจและกระบวนการเป็นเวลามากกว่า 1 วัน
การบรรลุวัตถุประสงค์	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	มีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่มีแนวทางแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มงาน

3.2 การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงร่วมกันแล้ว สามารถแสดงระดับความเสี่ยงในผังจัดระดับความเสี่ยงได้ ดังตารางด้านล่าง สำหรับความเสี่ยงที่ถูกจัดอยู่ในระดับสูง และ สูงมาก เป็นสิ่งที่กองทุนฯ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกๆ และควรติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว โดยกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) เลือกใช้ตารางระดับความเสี่ยง (ค่าคะแนนระหว่างผลกระทบ/โอกาสที่จะเกิด)

ตารางระดับความเสี่ยง

โอกาส	5	L	M	H	E	E
	4	L	M	H	E	E
	3	L	M	M	H	H
	2	L	L	M	M	M
	1	L	L	L	L	L
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบ				

ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extremely High : E)	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High : H)	เหลือง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium : M)	ฟ้า	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low : L)	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการความเสี่ยงเพิ่ม

ขั้นตอนที่ 4. การกำหนดแผนจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด

การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** หลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หยุดทำกิจกรรม
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง** โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การรับเช็คโดยให้ผู้อื่นดำเนินการแทน
- **การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง** หาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การจัดทำแผนอย่างเร่งด่วน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ
- **การยอมรับความเสี่ยง** ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้	การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง หมายถึงการดำเนินการ เพิ่มเติมเพื่อลดหรือควบคุมโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป	การถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

แผนภาพที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5. การกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว คณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายในจะประชุมร่วมกันเพื่อประเมินและเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมและดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ โดยมีวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการของแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6. การรายงาน การติดตามผล และสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง

- หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งแต่ละกลุ่มงานทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง

- ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของแต่ละกลุ่มงาน มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยติดตามผลกับกลุ่มงานหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอ รายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่ คณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำกับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อทราบ

- การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง

1) ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายในนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ มารวบรวมประเมินผลและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี นำเสนอให้แก่คณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2) นำรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายในข้อพิจารณาของคณะอนุกรรมการกองทุนฯ กำหนดแนวทางทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน เพื่อสอบทานพิจารณาผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป





ภาคผนวก



แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

บส.01 ใบรายงานระบุความเสี่ยง

บส.02 ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

บส.03 ใบรายงานการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

บส.04 ใบประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

บส.05 ใบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง





บส.01

ใบรายงานระบุความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ /กระบวนการหลัก (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)	รายการความ เสี่ยง (3)	รายละเอียดความ เสี่ยง (4)	ปัจจัยความ เสี่ยง (5)
	กำหนดประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน คือ ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk – S) ๒) ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (Operational Risk – O) ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk – F) ๔) ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk – C)	ระบุความเสี่ยงที่ เป็นเหตุการณ์ที่ ทำให้ไม่สามารถ บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้	ขยายความเข้าใจของ รายการความเสี่ยง โดยคำ อธิบายควรมี ความกระชับและ ชัดเจน	สาเหตุที่ทำให้ เกิดความเสี่ยง

บส.02

ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

ข้อ	ประเภท ความ เสี่ยง	รายละเอียด ความเสี่ยง	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง ในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยงใน ปัจจุบัน		แผนปฏิบัติ การความ เสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส เกิด	ผลกระทบ		





บส.03

ใบรายงานการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาดำเนินการ	% ความสำเร็จ	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข

บส.04

ใบประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียดการจัดการ	ระดับความเสียหายหลังจัดการความเสี่ยง (1)	โอกาสที่จะเกิดหลังจัดการความเสี่ยง (2)	ระดับความเสียหาย (3)





บส.05

ใบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ความ เสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	ความ เสียหายที่ อาจเกิดขึ้น	รายละเอียด การจัดการ	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ	ผลจากการ ใช้มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	หมายเหตุ

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย
กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก
กระทรวงสาธารณสุข
อาคาร 2 ชั้น 2 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี



02-591-0788



<https://fund.dtam.moph.go.th>



fund.dtam@gmail.com

