



คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนความปลอดภัย  
อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒



คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มงานกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
กองความปลอดภัยแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

คู่มือบริหารความเสี่ยง  
กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒

โดย

คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย  
อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มงานกองทุนความปลอดภัย  
อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กองความปลอดภัยแรงงาน  
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน  
กระทรวงแรงงาน

## คำนำ

จากการทบทวนผลการดำเนินงานของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสิ้น

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ภารกิจของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถป้องกันความเสี่ยงหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป เพื่อลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และทำให้การดำเนินงานกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย  
อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
มิถุนายน ๒๕๖๒

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑. วัตถุประสงค์	๒
๒. หลักการบริหารความเสี่ยง	๓
<b>บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>	<b>๘</b>
๑. นโยบายบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๘
๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๙
๓. การระบุความเสี่ยง	๑๓
๔. การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ	๑๕
๕. การประเมินความเสี่ยง	๑๖
๖. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๗
๗. การรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๘
๘. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๑๙
<b>บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>	<b>๒๐</b>
๑. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๐
๒. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๒๐
๓. แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๒	๔๕

# บทที่ ๑

## บทนำ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกัน และเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ จัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดสรรทรัพยากร ทั้งบุคลากร และงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้กำหนดไว้ และใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อให้กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดตั้งขึ้นตามความในมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. ๒๕๕๔ มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายในการดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานกองทุนโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

มาตรา ๔๕ บัญญัติให้กองทุนประกอบด้วย

- (๑) เงินทุนประเดิมที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (๒) เงินรายปีที่ได้รับการจัดสรรจากกองทุนเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน
- (๓) เงินค่าปรับที่ได้รับจากการลงโทษผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้
- (๔) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- (๕) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้
- (๖) ผลประโยชน์ที่ได้จากเงินกองทุน

(๗) ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตและใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตามมาตรา ๙ มาตรา ๑๑ มาตรา ๑๓ และมาตรา ๓๓

(๘) ดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน

(๙) รายได้อื่น ๆ

มาตรา ๔๖ เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการดังต่อไปนี้

(๑) การรณรงค์ส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการพัฒนาแก้ไขและบริหารงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(๒) ช่วยเหลือและอุดหนุนหน่วยงานของรัฐ สมาคม มูลนิธิ องค์กรเอกชน หรือบุคคลที่เสนอโครงการหรือแผนงานในการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาวิจัยและการพัฒนางานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(๓) ค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนและตามมาตรา ๓๐

(๔) สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามความเหมาะสมเป็นรายปี

(๕) ให้นายจ้างกักเงินเพื่อแก้ไขสภาพความไม่ปลอดภัย หรือเพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุและโรคอันเนื่องมาจากการทำงาน

(๖) เงินตรงจ่ายในการดำเนินการตามมาตรา ๓๗

การดำเนินการตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๖) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนด และให้นำเงินดอกผลของกองทุนมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตาม (๑) (๒) และ (๓) ได้ไม่เกินร้อยละเจ็ดสิบห้าของดอกผลของกองทุนต่อปี

## ๑. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๑.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานทุกระดับ ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๑.๒ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยง

๑.๓ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## ๒. หลักการบริหารความเสี่ยง

กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### ๒.๑ ความเป็นมา

COSO (The Committee of Sponsoring Organization) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ สถาบันของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ The American Accounting Association (AAA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of International Auditor (IIA) and The Institute of Management Accountants (IMA) ซึ่งผลงานที่มีชื่อเสียงเริ่มแรกของ COSO คือ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ต่อมาได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำทุจริตในงบการเงิน (Fraudulent Financial Reporting) และหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ของบริษัทเอนรอน (Enron) ในสหรัฐอเมริกัล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมทุจริตของผู้บริหารซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาได้มีการตรากฎหมาย Sarbanes Oxley Act ขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ทำให้สาธารณชนและหน่วยงานต่างๆ หันมากำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาแนวความคิดของการควบคุมภายในโดยขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น และปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมเกิดเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เผยแพร่สู่สาธารณชน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๔๗

### ๒.๒ การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่

#### (๑) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบ ต่อองค์กร ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

### (๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

### (๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

### (๕) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประการ ได้แก่

- การยอมรับ (Take)
- การควบคุม (Treat)
- การหลีกเลี่ยง (Terminate)
- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านความเสี่ยง หรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

### (๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



(๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

(๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

### ๒.๓ นิยามศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และพันธกิจหลักขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้วย



ภาพที่ ๑ แสดงแผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

## ๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

(๑) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

(๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

(๓) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

(๔) ช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

(๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๒

# แนวทางการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### ๑. นโยบายบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ๑.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

(๑) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

(๒) ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๓) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

(๔) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

(๑) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า

(๒) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

(๓) เพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่มีอยู่

#### ๑.๓ ขอบเขตการดำเนินงาน

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยบริหารความเสี่ยงใน ๕ ด้านของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(๑) ด้านการเงิน

- (๒) ด้านการปฏิบัติงาน
- (๓) ด้านกลยุทธ์
- (๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (๕) ด้านอื่นๆ

## ๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒.๑ คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (๑) กำหนดหรือปรับปรุง นโยบายในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- (๒) กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในแต่ละปีตามสภาพแวดล้อมของความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน
- (๓) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหายแก่กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒.๒ ผู้บริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (๑) ทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่
  - ระบบการบริหารความเสี่ยง
  - การควบคุมภายใน
  - การตรวจสอบภายใน
  - การบริหารจัดการสารสนเทศ
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๒) จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๓) สรุปและรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(๔) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มอบหมาย



คำสั่งกองความปลอดภัยแรงงาน

ที่ ๗๕ /๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตามที่ กองความปลอดภัยแรงงานมีคำสั่งที่ ๔๘/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั้น

การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้มีการจัดทำ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ ซึ่งนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี

อาศัยอำนาจตามความข้อ ๙ (๘) แห่งกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ให้ผู้อำนวยการกองความปลอดภัยแรงงานมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งกองความปลอดภัยแรงงานที่ ๔๘/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

- |  |                  |
|--|------------------|
| ๑. นางสาวปริยานันท์ ลิขิตสานต์         | ประธานคณะกรรมการ |
| ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านความปลอดภัยแรงงาน |                  |
| ๒. นายกฤตผล แก่นนาคำ                   | คณะกรรมการ       |
| นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ          |                  |
| ๓. นางทิฆัมพร พิชัยธรรม                | คณะกรรมการ       |
| นักวิชาการแรงงานชำนาญการ               |                  |
| ๔. นางดวงหทัย สังข์แป้น                | คณะกรรมการ       |
| นักวิชาการแรงงานชำนาญการ               |                  |

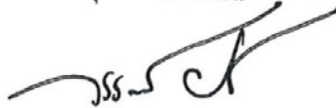
/ ๕. นาง...

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ๕. นางวิไลรัตน์ เทียนธรรมชาติ<br>นักวิชาการแรงงานชำนาญการ         | คณะทำงาน                        |
| ๖. นางสาวภรณ์ทิพย์ ยิ้มดี<br>นักวิชาการเงินและบัญชี               | คณะทำงาน                        |
| ๗. นายณัฐพล เปลียนฝั่ง<br>นักวิชาการแรงงาน                        | คณะทำงาน                        |
| ๘. นางสาวพิไลวรรณ เสนิ่งศ์ ณ อยุธยา<br>นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ | คณะทำงาน<br>และเลขานุการ        |
| ๙. นางสาวสุมาลี บึงอ้อ<br>นักวิชาการแรงงาน                        | คณะทำงาน<br>และผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๐. นางสาวกนกนภา ภัทรดิษฐ์<br>นักวิชาการเงินและบัญชี              | คณะทำงาน<br>และผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

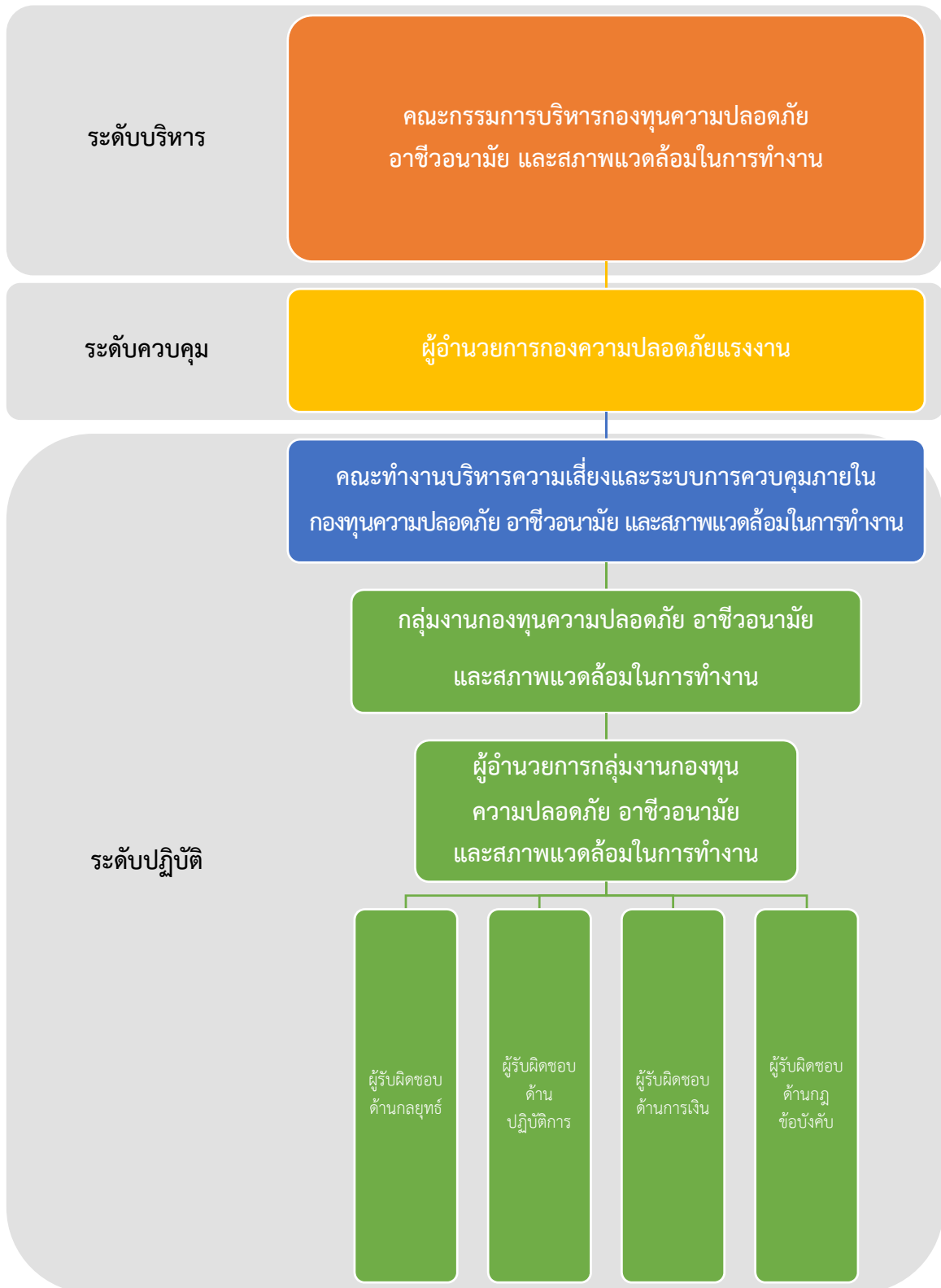
๑. กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
  ๒. ระบุความเสี่ยงและประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
  ๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในตามภารกิจหลักของ  
กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
  ๔. จัดทำคู่มือ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง
  ๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายวรณรัตน์ ศรีสุขใส)  
ผู้อำนวยการกองความปลอดภัยแรงงาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน





### ๓. การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง ๔ ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

#### ๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) ตัวย่อ S

ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

#### ๓.๒ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational risks) ตัวย่อ O

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกชั้นตอน เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ๓.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks) ตัวย่อ F

ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๓.๔ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks) ตัวย่อ C

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ ๑ แสดงตัวอย่างการระบุความเสี่ยง**

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
๑. สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้แรงงานมีความปลอดภัยที่ดี	๑.สนับสนุนให้สถานประกอบกิจการมีระบบการบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้มาตรฐานและให้แรงงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้มาตรฐาน มีการเฝ้าระวังด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยอย่างเป็นระบบ	๑. แผนงานกำหนดเป้าหมายนายจ้างยื่นคำขอกู้เงินกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๑.ให้นายจ้างกู้เงินกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อแก้ไขสภาพไม่ปลอดภัย หรือเพื่อป้องกันอุบัติเหตุและโรคอันเนื่องมาจากการทำงาน	๑. ด้านกลยุทธ์ (S) ข้อบังคับทางกฎหมายส่งผลกระทบต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการอนุมัติเงินกู้ยืม
	๒.สนับสนุนโครงการหรือแผนงานในการดำเนินการส่งเสริมศึกษา หรือการพัฒนาทางด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๒. แผนงานกำหนดเป้าหมายการอนุมัติกรอบวงเงินกู้ยืมกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน		๒. ด้านการดำเนินงาน (O) ความล่าช้าของกระบวนการกลั่นกรองพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินของนายจ้างหรือผู้ประกอบการเพื่อเข้าสู่คณะกรรมการกลั่นกรอง
	๓.ให้บริการเงินกู้ยืมแก่นายจ้างเพื่อแก้ไขสภาพไม่ปลอดภัย หรือเพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และโรคอันเนื่องมาจากการทำงาน	๓.การสร้างการรับรู้เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน		๓. ด้านการเงิน (F) นายจ้างหรือผู้ประกอบการยื่นคำขอกู้เงินน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนดส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้
		๓.การสร้างการรับรู้เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๒.สร้างการรับรู้แก่นายจ้างหรือผู้ประกอบการเพื่อจัดทำโครงการแก้ไขสภาพไม่ปลอดภัยเพื่อยื่นคำขอกู้ยืมเงินกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๔. ด้านกลยุทธ์ (S) ผู้ที่ผ่านการอบรมไม่เขียนคำขอกู้เงินกองทุนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
				๕. ด้านกฎหมาย (C) นายจ้างสามารถกู้ยืมได้ ครั้งละ ๑ สัญญา ภายใน กรอบวงเงินไม่เกิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สอง ล้านบาทถ้วน) หรือวงเงิน ที่คณะกรรมการบริหาร กองทุนเห็นชอบ

#### ๔. การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

การประเมินค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I

โอกาสของความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

#### ตารางที่ ๒ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก	
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (I)</b>						
มูลค่าความเสียหาย	I๑ น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	I๒ น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๙๙,๙๙๙ บาท	I๓ ๑๐,๐๐๐ - ๙๙,๙๙๙ บาท	I๔ ๑๐๐,๐๐๐ - ๔๙๙,๙๙๙ บาท	I๕ ๕,๐๐๐ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	I๖ มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
กระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียง/ ผลการดำเนินงานกองทุนความ ปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	I๑ น้อยมาก	I๒ น้อย	I๓ ปานกลาง	I๔ สูง	I๕ สูงมาก	I๖ สูงมาก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	I๑ มากกว่าร้อยละ ๘๐	I๒ ร้อยละ ๖๐.๐๑ - ๘๐.๐๐	I๓ ร้อยละ ๔๐.๐๑ - ๖๐.๐๐	I๔ ร้อยละ ๒๐.๐๑ - ๔๐.๐๐	I๕ ร้อยละ ๑๐.๐๑ - ๒๐.๐๐	I๖ น้อยกว่าร้อยละ ๑๐
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วน ได้เสียที่ได้รับผลกระทบ	I๑ กระทบเฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้องบางราย	I๒ กระทบเฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นส่วนใหญ่	I๓ กระทบเฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมด	I๔ กระทบผู้ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น บางส่วน	I๕ กระทบผู้ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น	I๖ กระทบผู้ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	I๑ น้อยกว่า ๑ ราย	I๒ ๑ - ๒ ราย	I๓ ๓ - ๔ ราย	I๔ ๕ - ๖ ราย	I๕ ตั้งแต่ ๗ ราย	I๖ ตั้งแต่ ๗ ราย
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)</b>						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L๑ มีทั้งสองอย่าง และถือปฏิบัติ	L๒ มีทั้งสองอย่างแต่ ถือปฏิบัติทั้งสอง อย่างไม่ครบถ้วน	L๓ มีทั้งสองอย่างแต่ ถือปฏิบัติอย่างใด อย่างหนึ่ง	L๔ มีทั้งสองอย่างแต่ ไม่ถือปฏิบัติ	L๕ ไม่มีทั้งสองอย่าง	L๖ ไม่มีทั้งสองอย่าง
การควบคุม ติดตาม และ ตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่น ๆ	L๑ ทุกสัปดาห์	L๒ ทุก ๒ สัปดาห์	L๓ ทุก ๑ เดือน	L๔ ทุก ๓ เดือน	L๕ ทุก ๖ เดือน	L๖ ทุก ๖ เดือน

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
การอบรม สอนงาน ทบทวน การปฏิบัติงาน	L๓	ทุก ๑ เดือน	ทุก ๓ เดือน	ทุก ๖ เดือน	ทุก ๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี
ความถี่ในเกิดความผิดพลาด ของการปฏิบัติงาน	L๔	มากกว่า ๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	ปีละ ๑ ครั้ง	๖ เดือน ครั้ง	เดือนละ ๑ ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L๕	๕ ปี/ครั้ง	๔ ปี/ครั้ง	๓ ปี/ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	ปีละ ๑ ครั้ง

## ๕. การประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยมีสูตรของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยง} = \text{ค่าโอกาสของความเสี่ยง} \times \text{ค่าผลกระทบ}$$

โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบไปบันทึกลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk matrix) กำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง (L) และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ (I)

ผลกระทบ (I)	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสของความเสี่ยง (L)				

ตารางที่ ๔ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (ผลกระทบxโอกาส)	ความหมาย
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (ผลกระทบxโอกาส)	ความหมาย
ปานกลาง	๔ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	๑ - ๓	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

## ๖. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ๔ ลักษณะคือ

**๖.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)** เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุมซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใด ๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสี่ยง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

**๖.๒ การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk)** เป็นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้

**๖.๓ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk)** เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

**๖.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk)** กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว การตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย โดยมีรูปแบบตามตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ ๕ แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติเงินกู้	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบพื้นที่ การพิจารณา การแจ้งผลพิจารณา	มีต้นทุนในเรื่องของเวลาและบุคลากร เพื่อทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป็นกรอบระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกองทุน</li> <li>- ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น</li> <li>- ปลดปล่อยเงินกู้ยืมได้ตามกรอบวงเงินที่กำหนด</li> </ul>

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ดำเนินการดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ ๖ แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบพื้นที่ การพิจารณา การแจ้งผลพิจารณา	เพื่อควบคุมระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ยืมไม่ให้ล่าช้า	ตุลาคม ๒๕๖๑ – กันยายน ๒๕๖๒	๕,๐๐๐ บาท	กลุ่มงานกองทุน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร จะต้องลดลงเหลือความเสี่ยงระดับปานกลาง หรือไม่เกิน ๙ คะแนน

## ๗. การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

## ๘. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินมาตรการในการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ ๗ แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R๑		L	I	R๒	
๐๑ ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติเงินกู้	๔	๓	๑๒	จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบพื้นที่ การพิจารณา การแจ้งผลพิจารณา	๓	๒	๖	ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมโดยติดตามให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

หมายเหตุ :

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R๑ = ก่อนมีการจัดการ

R๒ = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง