



คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ

ประจำปี พ.ศ. 2566

กองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

กรมกิจการผู้สูงอายุ

## บทนำ

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นกัน ที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และรายงานผล ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการและการบรรลุเป้าหมายในการเผชิญกับสภาพความเปลี่ยนแปลง

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายแนวทาง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุน ตามหลักเกณฑ์ กระบวนการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามหลักเกณฑ์ของ (COSO Enterprise Risk Management : COSO ERM) เพื่อสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

### 1.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

### 1.2 ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท เพื่อช่วยในเรื่องของการกำหนดกรอบการพิจารณาให้เกิดความครอบคลุมในทุก ๆ ด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของความเสี่ยง อย่างไรก็ตามหลักคิดในการระบุถึงความเสี่ยงทำให้รู้ว่าอะไรคือความเสี่ยงขององค์กร เห็นได้ว่าความเสี่ยงจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานที่เป็นภารกิจหลักขององค์กรและระดับที่แตกต่างกันด้วย (เจดจ ทองปัญญา, 2553, น.12-13)

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจาก กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียงจนกระทบ การดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงินหรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กรความเสี่ยง

**ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

### 1.3 สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีที่มาของการเกิดความเสี่ยงจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ **ปัจจัยภายใน** เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ**ปัจจัยภายนอก** เช่น นโยบายของรัฐ สถานะเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น (ศูนย์บริการเหล็กสยาม, 2563, น.4)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดลำดับของปัจจัยเสี่ยง โดยประเมินจาก**โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)** ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง และ**ผลกระทบ (Impact)** ความรุนแรงของความเสี่ยงหรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ ความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

### 1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

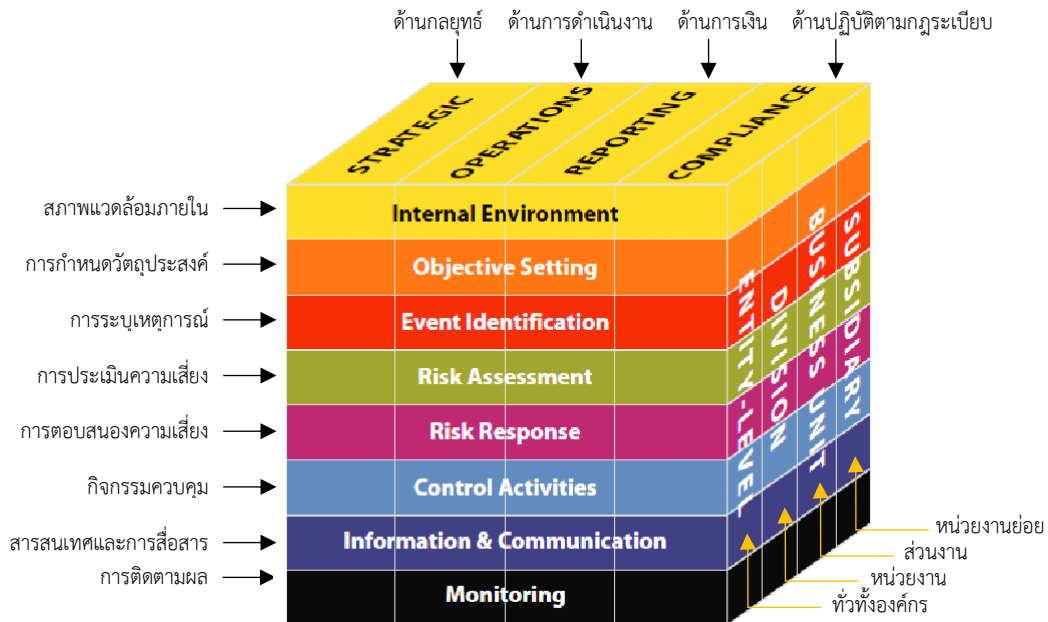
นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019, pp. 32)

กระบวนการ การวิเคราะห์ การประเมิน การดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุดจากสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

## 1.5 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 คณะทำงานที่ศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่ที่ชื่อว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ได้ทำการเผยแพร่กรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: ERM) ซึ่งเรียกว่า COSO ERM ดังรูป



กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment : IE)** ครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กรรวมถึงปรัชญา การบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting : OS)** วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่จะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำให้มั่นใจว่ามีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification : EI)** เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องได้รับการระบุและมีการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกต่างหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้นจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment : RA) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณา โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses : RR) เลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้หลายวิธี เช่น หลีกเสี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (risk tolerance) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities : CA) จะต้องมีกำหนดนโยบายและขั้นตอน การปฏิบัติไว้ และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication : IC) สารสนเทศ ที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับควรได้รับการระบุ จัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากร สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กัน ในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

8. การติดตามผล (Monitoring : M) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตาม ประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตาม ประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแล อย่างต่อเนื่องการประเมินแยกต่างหาก หรือทำทั้งสองวิธี

## บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกองทุนผู้สูงอายุ

### 2.1 ความเป็นมา

กองทุนผู้สูงอายุ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พุทธศักราช 2546 มาตรา 13 เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุตามพระราชบัญญัติ ซึ่งมีการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ความมั่นคง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้สูงอายุให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนเงินอุดหนุนโครงการเพื่อส่งเสริมกิจกรรมผู้สูงอายุ ในลักษณะกลุ่ม ชมรม องค์กรที่ทำงานด้านผู้สูงอายุ และการให้ทุนประกอบอาชีพประเภทกั๊ยมรายบุคคล และรายกลุ่มสำหรับผู้สูงอายุ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนในการบริหารกองทุน พิจารณานุมัติการจ่ายเงิน เพื่อการคุ้มครอง การส่งเสริม การสนับสนุน และการจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ และรายงานสถานะการเงิน และการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2 วิสัยทัศน์

“กองทุนสมรรถนะสูง ทันสมัย บริหารจัดการทุนอย่างมืออาชีพพร้อมมุ่งช่วยเหลือ คุ้มครอง ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ให้สามารถพึ่งตนเอง พึ่งกันเองได้มากขึ้น”

### 2.3 พันธกิจ

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระเบียบปฏิบัติ มาตรการ กลไกเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนทุนงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้เข้าถึงบริการและได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้สูงอายุเป็นชมรม องค์กรผู้สูงอายุในการพัฒนาความเข้มแข็ง และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการผลักดันกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนการกั๊ยมเงินทุนประกอบอาชีพให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อการประกอบสัมมาชีพที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างมีศักดิ์ศรี พึ่งตนเองได้มากขึ้น เป็นกลไกในการร่วมสร้างเศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาสังคมในพื้นที่
- 4) สนับสนุนการดำเนินงานในการคุ้มครอง และสงเคราะห์ผู้สูงอายุตามความจำเป็นขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ให้ผู้สูงอายุเข้าถึงบริการอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
- 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ บุคลากร ระบบงาน ที่มีสมรรถนะสูง ทันการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการบริหารอย่างมีระบบ

### 2.4 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการปฏิบัติราชการของกองทุนผู้สูงอายุ ในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2566 - 2570
- 2) เพื่อให้เป็นทิศทาง กรอบแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนผู้สูงอายุ
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ

## 2.5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง แก่ผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการของกองทุนแบบครบวงจร เพื่อการคุ้มครอง ช่วยเหลือผู้สูงอายุอย่างทั่วถึง พัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถระบบบริหารจัดการสู่กองทุนสมรรถนะสูงที่มีธรรมาภิบาล มืออาชีพ และทันสมัย

## 2.6 เป้าประสงค์

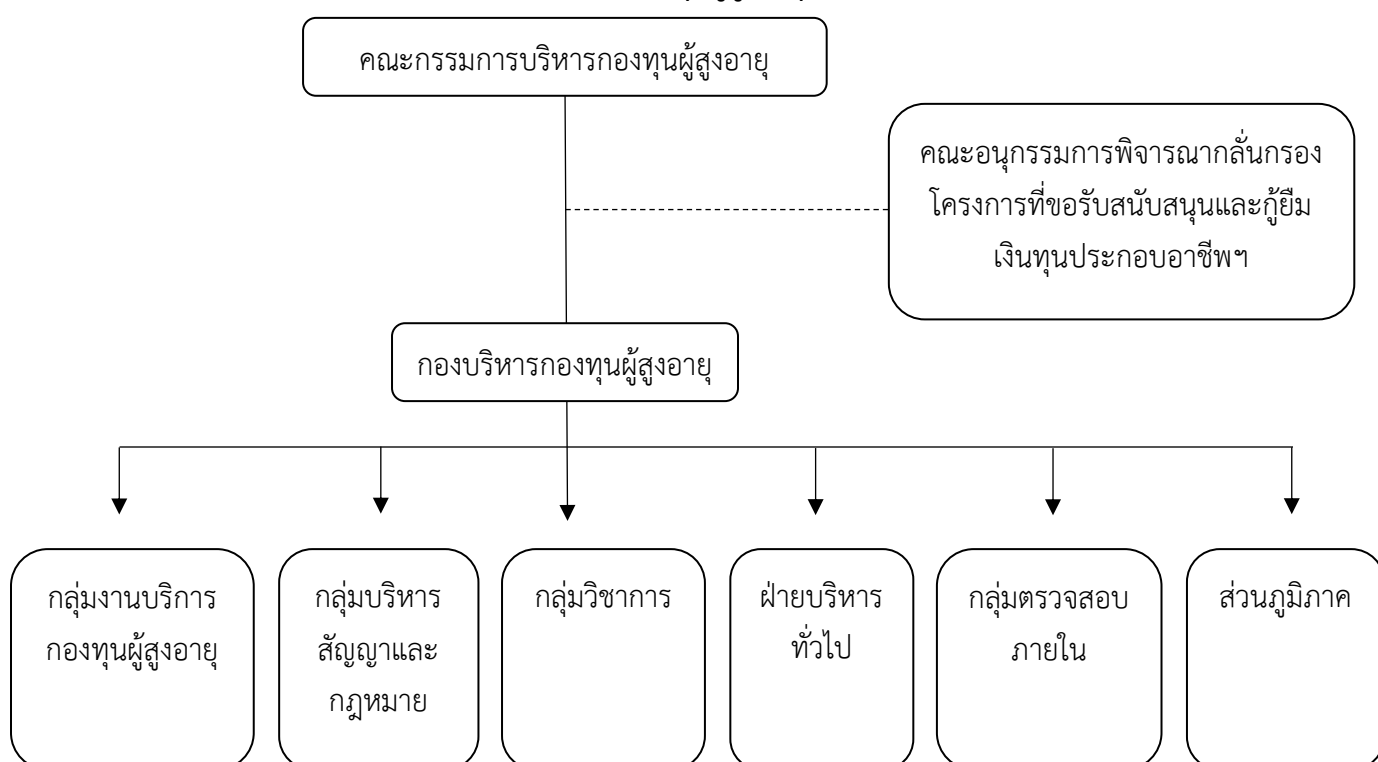
1) ชมรมผู้สูงอายุ องค์กรผู้สูงอายุและภาคีเครือข่ายมีความเข้มแข็งดำเนินการจัดกิจกรรม เพื่อให้ความช่วยเหลือ คุ้มครอง ส่งเสริม และสนับสนุนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุเข้าถึงแหล่งทุนในการประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง มีงานอาชีพ รายได้ และสัมมาชีพที่มั่นคง มีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง พึ่งกันเองมากขึ้น

3) ผู้สูงอายุที่ได้รับการคุ้มครอง ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำรงชีวิตตามความจำเป็นขั้นพื้นฐานจากกองทุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4) กองทุนเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทุนที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเข้มแข็งทางการเงินการคลัง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

### โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนผู้สูงอายุ





### บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ

#### 3.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการ เป็นกระบวนการเชิงรุกที่มีจุดหมาย เพื่อลดโอกาสและปริมาณความสูญเสีย อันเกิดจากความเสียหายซึ่งสถานการณ์หรือเหตุการณ์พบได้ทั่วไป ซึ่งความเสี่ยงคือ สิ่งที่คุณคน คณะบุคคลหรือองค์กรไม่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเผชิญหน้าเพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้ว อาจทำให้เกิดความสูญเสียด้านการเงิน เวลา ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น เมื่อมีเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงตามความจริงแล้วเป็นสิ่งที่เราจัดการอยู่เป็นประจำ เพราะส่วนใหญ่บุคคลหรือองค์กรจะมีการดำเนินการลดความเสี่ยงเป็นธรรมชาติ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการให้ประสบผลสำเร็จ คือ การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

#### 3.2 นโยบายของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จัดตั้ง สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กองทุนผู้สูงอายุจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO ERM ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

(2) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

(3) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

(4) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

(5) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

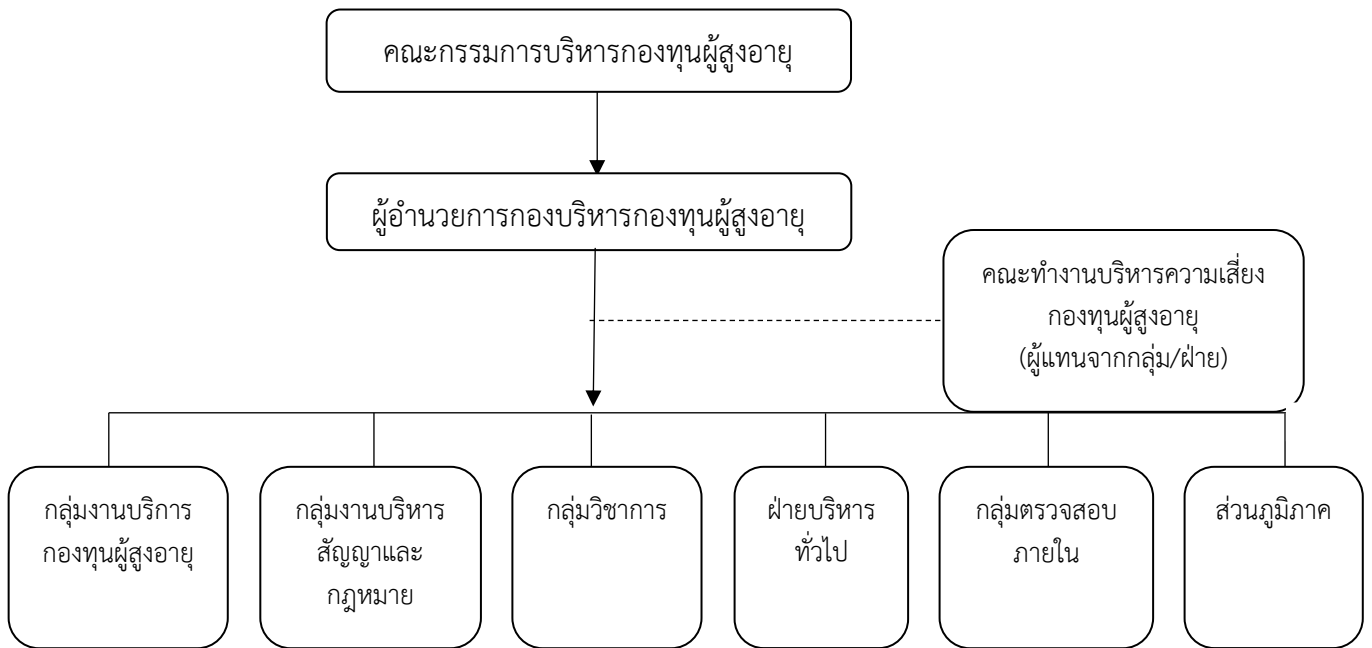
#### 3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

(1) เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

(3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

### 3.4 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนผู้สูงอายุและหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

#### คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
- (3) กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

#### ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
- (2) กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- (3) กำกับดูแลและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

#### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ

- (1) กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (2) วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- (4) จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ
- (5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- (6) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(7) รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอ คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

(8) จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้

#### **บุคลากรทุกคนในองค์กร**

(1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

(2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

#### **3.5 ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ**

(1) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ จากผู้แทนกลุ่ม/ฝ่าย

(2) วิเคราะห์กิจกรรม/โครงการ ที่มีความเสี่ยงคงเหลือจากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

(3) ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม/โครงการ สำหรับจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(4) จัดทำคู่มือการบริหารเสี่ยงจากกิจกรรม/โครงการที่ได้รับคัดเลือก

(5) เสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(6) ติดตามและรายงานการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(7) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

## บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์** การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จหรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยใช้หลักแบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ประกอบด้วย

Specific	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Attainable	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Relevant	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Timely	มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

**ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์** เป็นขั้นตอนสำคัญในการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงระดับเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์หรือเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากการปฏิบัติงานปกติในทุก ๆ ขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง** คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด และมีความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด

**ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง** คำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยงและเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึง ต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยมีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 ลักษณะ ได้แก่

**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

**การลด/การควบคุมความเสี่ยง** คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การกระจาย/การโอนย้ายความเสี่ยง** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบุคลากรหรือบริษัทอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การยอมรับความเสี่ยง** ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับ

**ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมควบคุม** เป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, 2563, น. 36)

**การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)** กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

**การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)** กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

**การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)** กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ ไม่เคยทำวิธีการควบคุมนี้มาก่อน เช่น ใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้ เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างที่ปรึกษาเพิ่ม

**การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)** กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและรายงานผล** เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีระดับความเสี่ยง

ลดลงหรือไม่ เป็นการทบทวนประสิทธิผลของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาการควบคุม และระบบการจัดการให้ดียิ่งขึ้น

#### 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุสามารถดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด  
ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน

(3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบในการติดตาม  
ความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

#### 4.2 การระบุความเสี่ยง

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้คาดว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ 4 ประเด็น

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)</b> เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	
การช่วยเหลือ คู่ครอง และสนับสนุน ให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)</b> จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแล กิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี	
พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงาน ตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน
การตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลการกู้ยืม และการชำระหนี้ของลูกหนี้	O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</b> เกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุน	
การบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ	F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวน เพิ่มสูงขึ้น
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</b> เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม	
การปรับปรุงข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุ ว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกัน และหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุน ประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ ประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565	C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลา ในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณา คุณสมบัติของกู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่าง ข้อกำหนดเดิม และข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร ไปยังผู้รับบริการ

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมิน

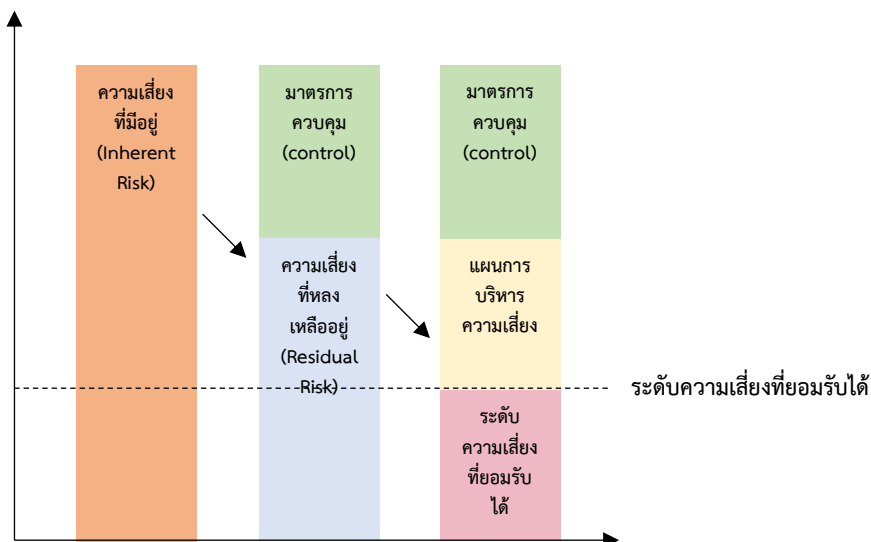
ปัจจัยเสี่ยงปี 2565			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	
รหัส	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2565	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีบัญชี 2566	รหัสใหม่
S1	ผู้สูงอายุไม่ได้รับการช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนอย่างทั่วถึงจากกองทุนผู้สูงอายุ	ดำเนินงานตามแผนเสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
S2	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ดำเนินการต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	S1
O1	บุคลากรไม่เข้าใจถึงระเบียบฯ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	เพิ่มใหม่	บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน	O1
O2	ขาดบุคลากรในตำแหน่งนิติกร นักวิชาการ และบัญชีในบางจังหวัด	ดำเนินงานตามแผนเสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
		เพิ่มใหม่	ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	O2
F1	ปริมาณหนี้ค้ำชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	ดำเนินการต่อเนื่อง	ปริมาณหนี้ค้ำชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	F1
C1	ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและสถานการณ์ปัจจุบัน	ดำเนินงานตามแผนเสร็จสิ้นและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้		
		เพิ่มใหม่	การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลต่อการขยายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของกู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิม และข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	C1



เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงาน ที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงในตาราง ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณา กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้น (Residual Risk) มาจัดการบริหาร ความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีอยู่ มาตรการการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ (Inherent Risk VS Residual Risk)



ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ของกองทุนผู้สูงอายุปีงบประมาณ 2566

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b>						
การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	S1	3	2	4	ด้วยสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น โรคระบาด ภัยพิบัติธรรมชาติ ส่งผลต่อการประกอบอาชีพของผู้ถือการชำระเงินของผู้กุน้อยลง	
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b>						
บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	O1	3	3	3	การหมุนเวียนของอัตรากำลังคนทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากการไม่เข้าใจในบริบทงานต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลและกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุน	
ข้อมูลการกุนิยมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	O2	2	3	4	การบันทึกข้อมูลการกุนิยมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุมีความคลาดเคลื่อน	
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b>						

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S O F C	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่	หมายเหตุ
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	F1	1	3	4	ยอดค้างชำระของผู้กู้ยังมีปริมาณสูงขึ้น	
<b>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</b>						
การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อขยายระยะเวลาในการบังคับใช้เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของกู้ยืมผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	C1	2	2	2	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	

### 4.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้านนำมาประเมินความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Opportunity หรือ Likelihood) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมากเท่ากับ 5 คะแนน สูงเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางเท่ากับ 3 คะแนน น้อยเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยมากเท่ากับ 1 คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนนที่ 1 = น้อยมาก

ระดับคะแนนที่ 2 = น้อย

ระดับคะแนนที่ 3 = ปานกลาง

ระดับคะแนนที่ 4 = สูง

ระดับคะแนนที่ 5 = สูงมาก

ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละระดับ โดยรายละเอียด ดังนี้

#### หลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบหรือความรุนแรง หากความเสี่ยงเกิดขึ้นมีความรุนแรงน้อยมาก ปานกลาง สูง การระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยขนาดความสูญเสียที่สามารถรองรับได้ และมูลค่าความเสียหาย ประกอบการพิจารณา

#### การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

##### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) S1

ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	เกิดได้ 2 - 3 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	เกิดได้ไตรมาสละ 1 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	เกิดได้เดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	เกิดได้มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี

#### การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

##### ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : S) S1

ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 61 - 80
2	น้อย	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 41 - 60
3	ปานกลาง	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 21 - 40
4	สูง	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 6 - 20
5	สูงมาก	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ 1 - 5

การประเมินโอกาสการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O1		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุน้อยกว่าร้อยละ 4
2	น้อย	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 4 - 10
3	ปานกลาง	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 11 - 20
4	สูง	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 21 - 30
5	สูงมาก	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานกองทุนผู้สูงอายุร้อยละ 31 - 40

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O1		
ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 1 ครั้ง ต่อปี
2	น้อย	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 2 - 3 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 4 - 5 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 6 - 7 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	บุคลากรทำงานไม่ต่อเนื่อง 8 ครั้ง ขึ้นไป

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O2		
ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	เกิดได้ 2 - 3 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	เกิดได้ 1 ครั้ง ต่อปี
3	ปานกลาง	เกิดได้ไตรมาสละ 1 ครั้ง ต่อปี
4	สูง	เกิดได้เดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี
5	สูงมาก	เกิดได้มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง ต่อปี

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O2

ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10
2	น้อย	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 20
3	ปานกลาง	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 30
4	สูง	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 40
5	สูงมาก	ดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 50

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) F1

ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วมากกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 76 - 95
3	ปานกลาง	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 51 - 75
4	สูง	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 26 - 50
5	สูงมาก	จำนวนเงินที่ได้รับการชำระแล้วร้อยละ 1 - 25

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) F1

ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 1 - 20
2	น้อย	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 21 - 30
3	ปานกลาง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 31 - 40
4	สูง	จำนวนเงินที่ค้างชำระร้อยละ 41 - 60
5	สูงมาก	จำนวนเงินที่ค้างชำระมากกว่าร้อยละ 61

การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) C1

ระดับ	โอกาส	คำนิยาม
1	น้อยมาก	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 1 - 2 ปี
2	น้อย	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 3 - 5 ปี
3	ปานกลาง	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 6 - 10 ปี
4	สูง	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 11 - 15 ปี
5	สูงมาก	มีการแก้ไขข้อกำหนดฯ 1 ครั้ง ภายในระยะเวลามากกว่า 16 ปี

การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) C1

ระดับ	ผลกระทบ	คำนิยาม
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 - 6 เดือน
2	น้อย	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 7 - 12 เดือน
3	ปานกลาง	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 ปี ขึ้นไป
4	สูง	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 1 ปี 6 เดือน ขึ้นไป
5	สูงมาก	ดำเนินการตามข้อกำหนดฯ หลังมีผลบังคับใช้ภายใน 2 ปี ขึ้นไป

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดมนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20 - 25	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงในทันที หรืออาจมีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยต้องจัดให้มีแผนการลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นด้วย
สูง	10 - 19	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว ต้องจัดให้มีแผนการลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นด้วย
ปานกลาง	5 - 9	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถพอยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมหรือมีแผนการลดความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้ไปอยู่ในระดับต่ำและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
ต่ำ	1 - 4	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม



การประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีบัญชี 2566

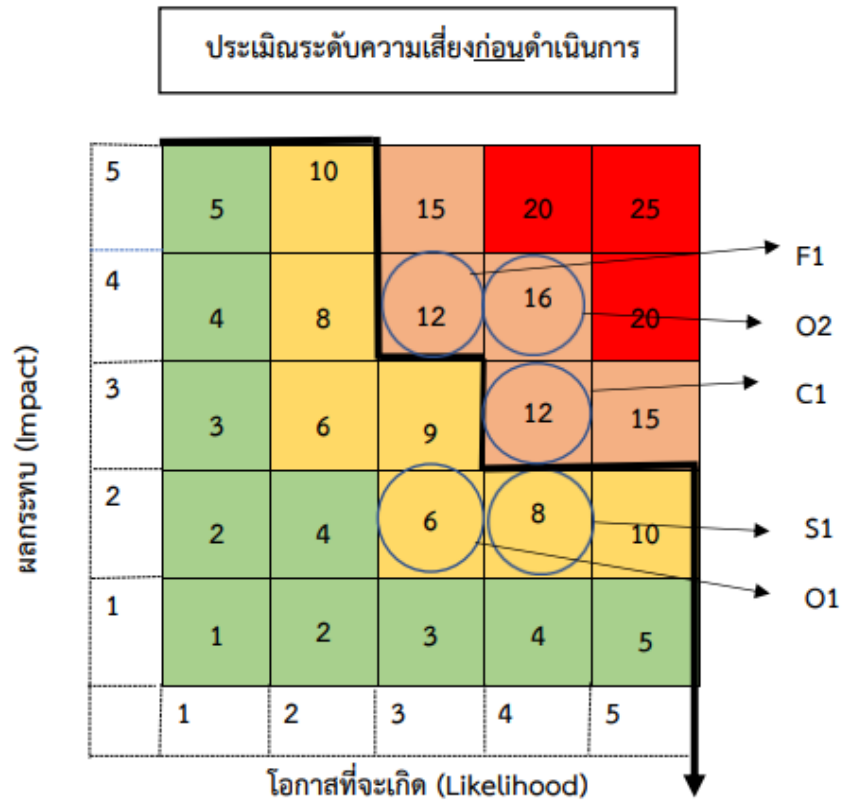
หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) พิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดของความเสี่ยงนั้นว่าความเสี่ยงที่จะเกิดนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดสามารถทำการประเมินความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)</b>							
การช่วยเหลือ ค้ำครอง และสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	4	2	ปานกลาง (4X2) = 8	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)</b>							
พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุมีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคลาดเคลื่อน	3	2	ปานกลาง (3X2) = 6	2	2	ต่ำ (2X2) = 4
การตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้	O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	4	4	สูง (4X4) = 16	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</b>							
การบริหารจัดการหนี้ค้ำชำระ	F1 ปริมาณหนี้ค้ำชำระการกู้ยืมเงินกองทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	3	4	สูง (3X4) = 12	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9

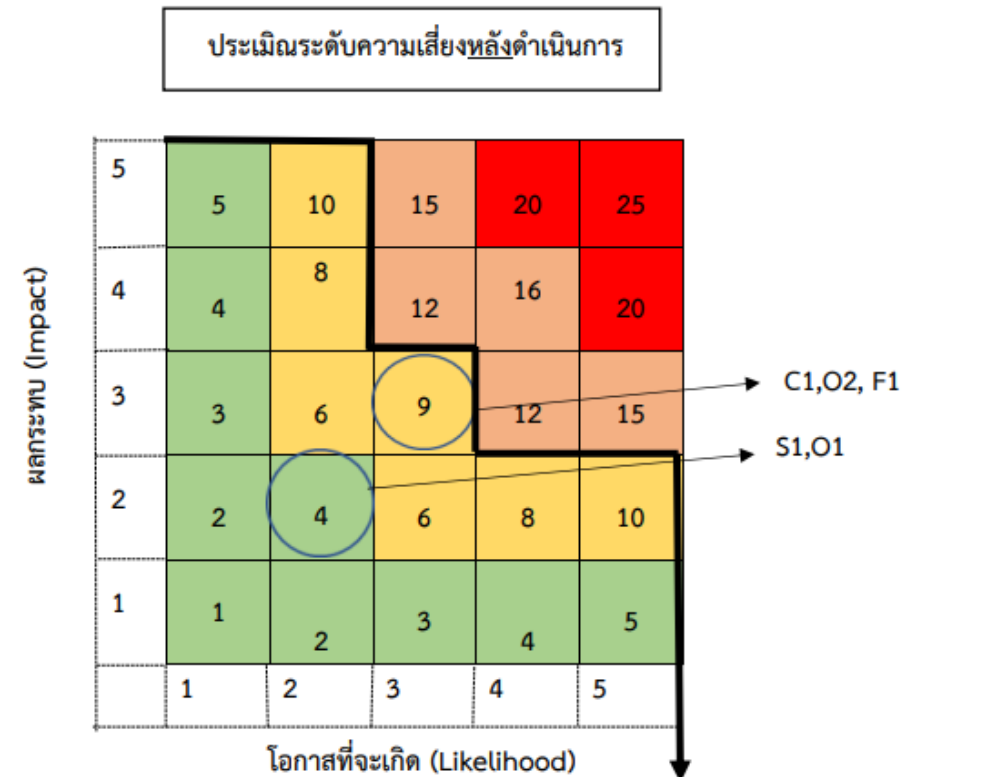
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลก่อนดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง	การประเมินผลที่คาดหวังหลังดำเนินการ		ระดับความเสี่ยง
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	
<b>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</b>							
การปรับปรุงข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกันและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565	C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อการขยายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืม ผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่ เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	4	3	สูง (4X3) = 12	3	3	ปานกลาง (3X3) = 9

เมื่อได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการดังแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยมีระดับความเสี่ยงสูงจำนวน 3 ปัจจัย และระดับความเสี่ยงปานกลางจำนวน 2 ปัจจัย

#### 4.4 การจัดการความเสี่ยง



ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการ ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง เป็นการจำกัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นและผลกระทบที่สูง

การยอมรับเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับต่ำหรือสามารถยอมรับได้ การควบคุมเป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือแผนการต่าง ๆ รองรับ และการถ่ายโอน เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง โดยถ่ายโอนหรือแบ่งเบาภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ

### การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่สามารถวัดเป็นตัวเงิน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม โดยการตัดสินใจเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงที่คำนึงถึงประโยชน์ทั้งในด้านของการลด ผลกระทบหรือโอกาสเกิด โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ แล้วพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ กองทุนผู้สูงอายุสามารถประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง ได้ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)</b>					
S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องด้วยเกิดความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา	-	-	
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากเกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	
	ควบคุม	ทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) แลแผนปฏิบัติการประจำปี	-	เพื่อให้กองทุนผู้สูงอายุมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)</b>					
O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ มีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากบุคลากรมีอัตราการหมุนเวียน	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สรรหามาใหม่ ขาดความรู้และความเข้าใจในภารกิจงาน	-	-	
	ควบคุม	1. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร  2. โครงการเสริมสร้างความรู้สานสัมพันธ์ มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานกองทุนผู้สูงอายุ - จัดทำคู่มือปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	150,000  1,150,000	- เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง - เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และความสามารถของตนเองมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  - เพื่อเสริมสร้างความรู้ทางกระบวนการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
		<p>3. โครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปี 2566</p> <p>4. โครงการการส่งเสริมองค์ความรู้ พัฒนาทักษะงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน ปี 2566</p>	<p>-</p> <p>383,600</p>	<p>- เพื่อเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน</p> <p>- ส่งเสริมให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เรียนรู้หลักการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>- กองทุนผู้สูงอายุมีการปรับปรุงการให้บริการต่อประชาชน/ผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม</p> <p>- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเบิกจ่ายเงิน โครงการให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้แก่บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ</p>	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการเอง	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การบันทึกข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นภารกิจของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองทุนผู้สูงอายุ มีการบันทึกข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้เกิดผลกระทบต่อข้อมูลของลูกหนี้	-	-	
	ควบคุม	ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกหนี้ ระยะที่ 3 ภาคกลาง เพื่อนำเข้าข้อมูลของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบันทำให้ป้องกันการคาดเคลื่อนของข้อมูลได้	18,500,000	- ข้อมูลของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเอง	-	-	
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</b>					
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุมีปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	-	-	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
	ควบคุม	1. กำหนดตัวชี้วัดบุคลากรให้มีการเร่งรัดติดตามหนี้ ค้างชำระ  2. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้  3. การเพิ่มช่องทางธนาคารการชำระเงินหนี้ ในระบบอิเล็กทรอนิกส์	-  -  -	- เพื่อลดจำนวนหนี้ ค้างชำระของกองทุนผู้สูงอายุและเพื่อนำเงินคืนกองทุนผู้สูงอายุสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียนให้ผู้สูงอายุรายอื่นได้รับการสนับสนุนให้มีศักยภาพความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น  - เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกองทุนผู้สูงอายุเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้อย่างต่อเนื่อง  - เพื่อให้ลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุที่ค้างชำระ ชำระเงินคืนกองทุนผู้สูงอายุ  - ผู้ใช้บริการมีความสะดวกในการชำระเงินมากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุ ต้องดำเนินการติดตามทวงถามหนี้เอง	-	-	
<b>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</b>					
C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อการขายระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูล	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของกองทุนผู้สูงอายุ	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ยอมรับความเสี่ยงไว้เอง การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อวางแผนและพัฒนาข้อมูลตาม		-	



ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ	ทางเลือกที่เหมาะสม
หลักเกณฑ์ การพิจารณาคุณสมบัติผู้กู้ยืมผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ		โครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ	-		
	ควบคุม	1. โครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ	1,000,000	- เพื่อปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพให้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุว่าด้วย คุณสมบัติผู้กู้ยืมผู้ค้ำประกัน และหลักเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ	
		2. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร	150,000	- เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และความสามารถของตนเองมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
		3. จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ แนะนำภารกิจและบริการกองทุนผู้สูงอายุ	400,000	- เพื่อให้ผู้สูงอายุได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนผู้สูงอายุ เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์กองทุนผู้สูงอายุเพื่อให้เข้าถึงผู้รับบริการได้มากขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้ เนื่องจากกองทุนผู้สูงอายุต้องดำเนินการอนุมัติการกู้ยืมเอง	-	-	

#### 4.5 กิจกรรมควบคุม

เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบ แก้ไข และส่งเสริม กองทุนผู้สูงอายุได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุม โดยการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง

#### 4.6 การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ องค์กรจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบทานว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไปหรือควรปรับเปลี่ยนนำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งกำหนดระยะเวลาการรายงานติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกเดือนและทุกไตรมาส ประกอบด้วย รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2566 รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2566 และรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2566

นอกจากนี้ กองทุนผู้สูงอายุได้กำหนดการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน จำนวน 3 รูปแบบ คือ (1) การจัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประจำปีก่อนการกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีถัดไปให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและลดผลกระทบต่อองค์กรให้มีความเหมาะสม (2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณภาพรวม โดยรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ พิจารณาจากเงื่อนไขเวลาที่เหมาะสมและผลลัพธ์ตามเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ กำหนด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค การดำเนินงานและสามารถหาแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีถัดไปที่มีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนผู้สูงอายุและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และ (3) การติดตามและประเมินผลหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ/การให้บริการหลักของกองทุนผู้สูงอายุ เพื่อทราบว่าการดำเนินกิจกรรม/โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประกอบด้วย **การติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระของกองทุนผู้สูงอายุ** เพื่อเร่งรัดการติดตามทวงถามหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น และป้องกันการเกิดหนี้สูญในอนาคตโดยมีขั้นตอนการทำหนังสือทวงถามให้ชำระหนี้แก่ผู้กู้ยืม เร่งรัดและติดตามหนี้ ณ ภูมิลำเนาลูกหนี้และฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้กู้ยืมและผู้ค้ำประกัน **การลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานของกองทุนผู้สูงอายุ** เพื่อติดตามความคุ้มค่าของโครงการที่ขอใช้เงินกองทุนผู้สูงอายุ และการประเมินผลความพึงพอใจ/ความรู้ความเข้าใจหลังการจัดกิจกรรม/โครงการ และมีการปรับปรุงข้อกำหนดกรมกิจการผู้สูงอายุ ว่าด้วยคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกันและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ผู้กู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุประเภทรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2565 เพื่อพัฒนาการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กิจกรรม/โครงการในแผนการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)</b>				
S1 การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี	มิ.ย. 66 - ต.ค. 66	ระดับ 5 ความสำเร็จในการทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี	กลุ่มวิชาการ
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)</b>				
O1 บุคลากรกองทุนผู้สูงอายุ มีอัตราการหมุนเวียนทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจไม่ต่อเนื่องและอาจคาดเคลื่อน	1. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป
	2. โครงการเสริมสร้างความรู้สานสัมพันธ์ มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 65 - ม.ค. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป
	3. โครงการอบรมการใช้ระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพและการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ ประจำปี 2566	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ร้อยละ 70 ของบุคลากรสามารถใช้งานระบบการให้บริการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ และการสนับสนุนโครงการของกองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มวิชาการ
	4. โครงการส่งเสริมองค์ความรู้ พัฒนาทักษะงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน ปี 2566	ธ.ค. 65 - เม.ย. 66	ร้อยละ 80 ของบุคลากรกองทุนผู้สูงอายุได้รับความรู้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานโครงการที่ขอรับการสนับสนุน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	กลุ่มงานบริการกองทุนผู้สูงอายุ
O2 ข้อมูลการกู้ยืมและการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	ดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกหนี้ ระยะที่ 3 ภาคกลาง เพื่อนำเข้าข้อมูลของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันทำให้ป้องกันการคาดเคลื่อนของข้อมูลได้	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพข้อมูลชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ ระยะที่ 3	กลุ่มวิชาการ

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผน	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</b>				
F1 ปริมาณหนี้ค้างชำระการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	1. กำหนดตัวชี้วัดบุคลากรให้มีการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	- สามารถเร่งรัดติดตามหนี้ได้ร้อยละ 40 ของจำนวนลูกหนี้ที่ค้างชำระ	กลุ่มงานบริการ กองทุนผู้สูงอายุ
	2. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเร่งรัดติดตามทวงถามหนี้	มิ.ย. - ก.ย. 66	ร้อยละ 60 ของจำนวนเงินที่ได้รับจากการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม	กลุ่มงานบริหาร สัญญาและ กฎหมาย
	3. การเพิ่มช่องทางธนาคารการชำระเงินหนี้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	จำนวน 1 ช่องทาง การชำระเงินที่เพิ่มขึ้น	ฝ่ายบริหารทั่วไป
<b>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</b>				
C1 การปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการบังคับใช้ เนื่องจากต้องปรับปรุงข้อมูลหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติผู้ขอกู้ยืมผู้ค้ำประกันในระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดใหม่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อกำหนดเดิมและข้อกำหนดใหม่เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ	1. โครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ	ต.ค. 64 - ก.ย. 65	ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ ระดับ 5	กลุ่มวิชาการ
	2. โครงการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นร้อยละ 80	ฝ่ายบริหารทั่วไป
	3. จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ แนะนำภารกิจและบริการกองทุนผู้สูงอายุ	ต.ค. 65 - ก.ย. 66	ระดับ 5 ความสำเร็จในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์กองทุนผู้สูงอายุ	กลุ่มวิชาการ

หมายเหตุ : ระดับความสำเร็จแต่ละกิจกรรม มีดังนี้

1. ระดับความสำเร็จในการทบทวนแผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี
  - ระดับที่ ๑ แผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
  - ระดับที่ ๒ แผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) หรือแผนปฏิบัติการประจำปี มีองค์ประกอบครบถ้วน
  - ระดับที่ ๓ แผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์
  - ระดับที่ ๔ แผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) หรือแผนปฏิบัติการประจำปี มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
  - ระดับที่ ๕ แผนปฏิบัติการ (ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
2. ระดับความสำเร็จของโครงการปรับปรุงระบบงานกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ
  - ระดับที่ ๑ ขออนุมัติหลักการโครงการฯ
  - ระดับที่ ๒ ขอความร่วมมือจัดซื้อจัดจ้าง
  - ระดับที่ ๓ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ
  - ระดับที่ ๔ ตรวจรับงาน/พัสดุ
  - ระดับที่ ๕ ดำเนินการเบิกจ่าย
3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์กองทุนผู้สูงอายุ
  - ระดับที่ ๑ รวบรวมข้อมูล และสำรวจความต้องการใช้สื่อประชาสัมพันธ์
  - ระดับที่ ๒ กำหนดประเภทของสื่อประชาสัมพันธ์ ออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์
  - ระดับที่ ๓ ขออนุมัติค่าใช้จ่ายในการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ และดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบของทางราชการ
  - ระดับที่ ๔ ดำเนินการและผลิตสื่อประชาสัมพันธ์
  - ระดับที่ ๕ เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ของกองทุนผู้สูงอายุ และจัดส่งสื่อประชาสัมพันธ์ไปที่สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด

## บรรณานุกรม

- กรมศิลปากร. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนหมุนเวียนการสังคิต (ฉบับทบทวน กุมภาพันธ์ 2564). สืบค้น 8 กันยายน 2564, จาก [shorturl.at/xyDHM](http://shorturl.at/xyDHM)
- กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม. (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2564. กรุงเทพฯ: กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- เจด็จ ทองปัญญา. (2553). การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของบริเวณผนังเตาที่ไม่สะอาดของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หน่วยที่ 12 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/224348>
- บริษัท ศูนย์บริการหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน). (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. สืบค้น 11 กันยายน 2564, จาก <https://www.ssscth.com/shearholder/2/242.pdf>
- เผชฌ อนุพันธ์. (ม.ป.ป.). การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management). สืบค้น 15 กันยายน 2564, จาก [https://med.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/article/03202017-1523](https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523)
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, ผู้แปล. (2551). กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ : บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน). (2562). นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน)
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. (2562). การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. 2562. สืบค้น 15 กันยายน 2564, จาก <https://www.tceb.or.th/files/policy-corporate/O37%20การบริหารจัดการความเสี่ยง.pdf>
- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. (2563). คู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปี 2563. สืบค้น 20 กันยายน 2564, จาก [shorturl.at/hmryV](http://shorturl.at/hmryV)
- แผนปฏิบัติการกองทุนผู้สูงอายุปีงบประมาณ 2566 – 2570 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ภาคผนวก



แบบรายงานระบุความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ : .....  
เป้าประสงค์ : .....  
ผู้รับผิดชอบ : .....

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง SOFC	สาเหตุความเสี่ยง	ความเสี่ยงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	หมายเหตุ
			ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย	การควบคุม ภายใน	การติดตาม ประเมินผล		

ผู้ให้ข้อมูล : .....  
วันที่ : .....





ตารางประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ : .....

เป้าประสงค์ : .....

ผู้รับผิดชอบ : .....

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง SOFC	การควบคุมภายในที่มีอยู่	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชี 2566				ผลการดำเนินงาน
			ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ปัจจัยเสี่ยงใหม่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลือ		
					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	

ผู้ให้ข้อมูล : .....

วันที่ : .....



แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส

ยุทธศาสตร์ : .....

เป้าประสงค์ : .....

ผู้รับผิดชอบ : .....

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่		ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม
ประเภท S O F C	ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง			โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก.....</li> <li>○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก..... .....</li> </ul>				
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก.....</li> <li>○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก..... .....</li> </ul>				

ความเสี่ยง			กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับประเมินใหม่		ระดับ ความเสี่ยง ที่คาดหวัง	แนวทางเพิ่มเติม
ประเภท S O F C	ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง			โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้ทั้งหมด</li> <li>○ สามารถลดความเสี่ยงได้บางส่วน เนื่องจาก.....</li> <li>○ ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจาก..... .....</li> </ul>				

ผู้ให้ข้อมูล : .....

วันที่ : .....

## แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ : .....

กิจกรรม/โครงการ : .....

ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ : .....

ประเภทความเสี่ยง		ปัจจัยเสี่ยง	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</li> <li>○ ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</li> <li>○ ด้านการเงิน (Financial Risk)</li> <li>○ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</li> </ul>			
		ลักษณะความเสี่ยง	
ระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ :	
1. โอกาสที่จะเกิด (L)		ผู้ได้รับผลกระทบ (ภายในและภายนอกองค์กร) :	
2. ผลกระทบ (I)			
3. ระดับความเสี่ยง (L*I)			
สาเหตุของความเสี่ยง		ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง	
มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัดและเป้าหมายของ มาตรการควบคุมความเสี่ยง	งบประมาณ

ระดับความเสี่ยงหลังบริหารความเสี่ยง		ความเสี่ยงคงเหลือ
1. โอกาสที่จะเกิด (L)		
2. ผลกระทบ (I)		
3. ระดับความเสี่ยง (L*I)		
ผลการดำเนินงาน		

ระยะเวลาในการรายงาน	การดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2566				
รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2566				
รอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน 2566				





คำสั่งกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

ที่ ๑๗ /๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ

\*\*\*\*\*

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (ปี ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงยกเลิคำสั่งกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ ที่ ๑๖/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนผู้สูงอายุ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- |      |   |                     |
|------|---|---------------------|
| ๑.๑  | นางสาวสุชาดา ทรรพนันท์<br>ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ    | ประธานคณะกรรมการ    |
| ๑.๒  | นางสาวอารมย์ ชื่นคล้าย<br>ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการ | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๑.๓  | นายชนาธิป สุนทรภรณ์<br>นิติกร                                     | คณะกรรมการ          |
| ๑.๔  | นางสาวโณทิตยา เรืองฤทธิ<br>นิติกร                                 | คณะกรรมการ          |
| ๑.๕  | นางสาวรวลัญช์ สิมเสมอ<br>นักพัฒนาสังคม                            | คณะกรรมการ          |
| ๑.๖  | นายกนก สวยขุนทด<br>นักพัฒนาสังคม                                  | คณะกรรมการ          |
| ๑.๗  | นางสาวสิริญาพร ศรีนระรัตน์<br>นักทรัพยากรบุคคล                    | คณะกรรมการ          |
| ๑.๘  | นางสาวริญญ์รภัส ทองศรี<br>นักทรัพยากรบุคคล                        | คณะกรรมการ          |
| ๑.๙  | นายสกล ไทยวุฒิวงศ์<br>นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ                | คณะกรรมการ          |
| ๑.๑๐ | นางสาวนิตยา ภูมิศรีรัตนชัย<br>นักวิชาการเงินและบัญชี              | คณะกรรมการ          |
| ๑.๑๑ | นางสาวปรีชญาภรณ์ พัทณี<br>นักพัฒนาสังคม                           | คณะกรรมการ          |

๑.๑๒ นางสาว...



๑.๑๒ นางสาวปวีณา นิลไพโรจน์  
นักวิชาการพัสดุ

คณะทำงาน

๑.๑๓ นางสาวจันทร์สุดา ป่านภูมิ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

คณะทำงานและเลขานุการ

๑.๑๔ นางสาวชัชยณี ดีอราแม  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๑๕ นางสาวณัฐริมา ดิสร  
นักพัฒนาสังคม

คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

## ๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒.๒ วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

๒.๓ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

๒.๔ จัดให้มีแนวทางหรือคู่มือในการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ

๒.๕ ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงของแต่ละเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๖ ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๗ รายงานความก้าวหน้าการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

๒.๘ จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้

๒.๙ ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่คณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นางสาวสุชาดา ทรพนันท์)

ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ