



# คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี  
กรมการพัฒนาชุมชน

ประจำปีบัญชี 2565

## คำนำ

พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งทุนหมุนเวียน เพื่อให้การกำกับและบริหารทุนหมุนเวียนมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของรัฐ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย และความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2017 มีเจตนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง และใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร ให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทนำ</b>	
- หลักการและเหตุผล	3
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565	4
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี	4
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5
- ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	7
<b>กรอบแนวคิด</b>	
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	8
- การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล	10
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	10
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	11
<b>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	13
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	15
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	17
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	19
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	24
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	26
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	26
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	27
<b>แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	28
<b>ภาคผนวก</b>	34
การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ของโครงการ (Cost Benefit Analysis)	

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกระบวนการสำคัญ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ ในด้านการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม อีกทั้งเพื่อเป็นการป้องกันและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร

การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการพยากรณ์ สถานการณ์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์และความเสี่ยงเหล่านั้น อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์แนวทางในการจัดการ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตกอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 ตัวชี้วัดร่วมด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผล ด้านที่ 6 กิจกรรมการควบคุมภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management –Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานภารกิจต่าง ๆ ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี บรรลุตามวัตถุประสงค์

## การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรี ได้มีมติ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2556 เห็นชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเงินนอกงบประมาณ ถือปฏิบัติตามมาตราการกำกับดูแลเงินนอกงบประมาณตามที่กระทรวงการคลังเสนออย่างเคร่งครัด ซึ่งรวมถึงการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่เป็นมาตรฐานสากล และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนและมติ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2555 ให้กระทรวงการคลังเร่งรัดการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะทุนหมุนเวียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินและให้เสนอรายงานผลการประเมินดังกล่าวต่อนายกรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป ในปี พ.ศ. 2557 กรมบัญชีกลางในฐานะผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการบริหารและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ได้เห็นชอบให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปีบัญชี 2557 เป็นต้นไป

### บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565

กรมบัญชีกลาง แจ้างประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2557 เป็นต้นไป และได้นำเสนอรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ลงนามในบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่างอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลังกำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 ตามเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 6 ด้าน 15 ตัวชี้วัด โดยเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้น การบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้น โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จาก หลักการบริหารของภาคธุรกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำนับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า PMQA คือการนำหลักเกณฑ์ และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ PMQA คือ อะไร ... PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประเทศไทย โดย ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศ สหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การ ที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของ หน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการ เทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนา วิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล

## ความเชื่อมโยงของ PMQA กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐ หรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการ มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ผ่านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัด หนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้าน ขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

## ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558 โดยกรมการพัฒนาชุมชน ได้รับจัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 100 ล้านบาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559 ให้ควรวรรวมกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้ากับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2559 ซึ่งทำให้การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ภายใต้พระราชบัญญัติ การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2559

## วัตถุประสงค์ของกองทุน

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
2. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้าง สวัสดิภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
3. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
4. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี ตามที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

## พันธกิจ

1. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน
3. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

## วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น"



## กรอบแนวคิด

### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**การควบคุมภายใน (Internal Control)** หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร ที่จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

**ปัจจัยเสี่ยง (Riskfactor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลัง

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (StrategicRisk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงิน ดังกล่าว

**ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำ นิตกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

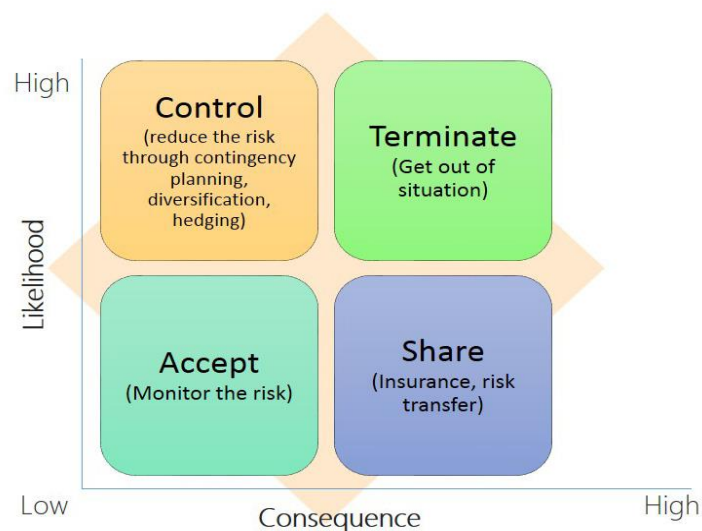
**การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่า ในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง ที่เหลืออยู่โดยวิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน คือ

1. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือ การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงาน ในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

2. **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่าง ๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยง อย่างเหมาะสมทันเวลา

3. **การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing)** คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือ ลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่าง ๆ

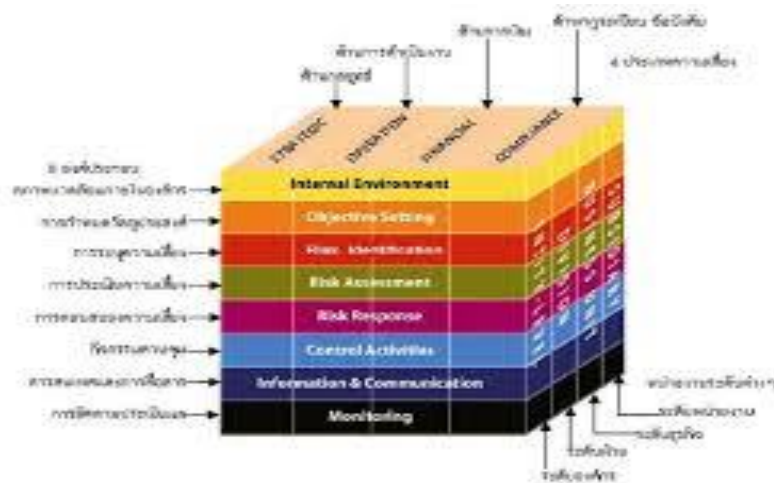
4. **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจาก มีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสนี้ จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย



## การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี 1970 - 1977 สหรัฐอเมริกาได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนชาวต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

## การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)



การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการ ที่คณะกรรมการ/ผู้บริหาร และบุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอนและโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

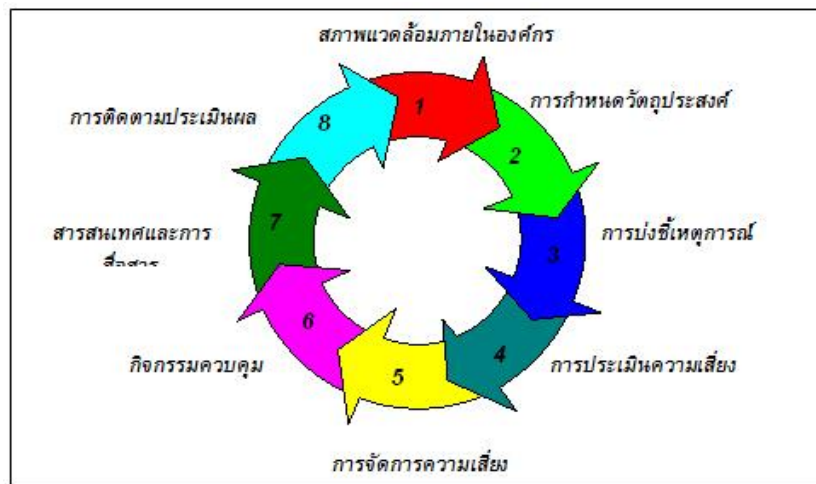
การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

## กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) การบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

## องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



### องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรียอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้วและวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ยอมรับได้

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกจากกัน สำหรับโอกาสนั้น ฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้หลายวิธีเช่น หลีกเสี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง โดยการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุน ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบ และในเวลาที่กำหนด ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รู้กันในวงกว้างมีการสื่อสารสู่ระดับล่างระดับบนทั่วทั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงของกองทุน ต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี หรือสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ส่วนกลาง) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ Enterprise Risk Management – Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM) 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

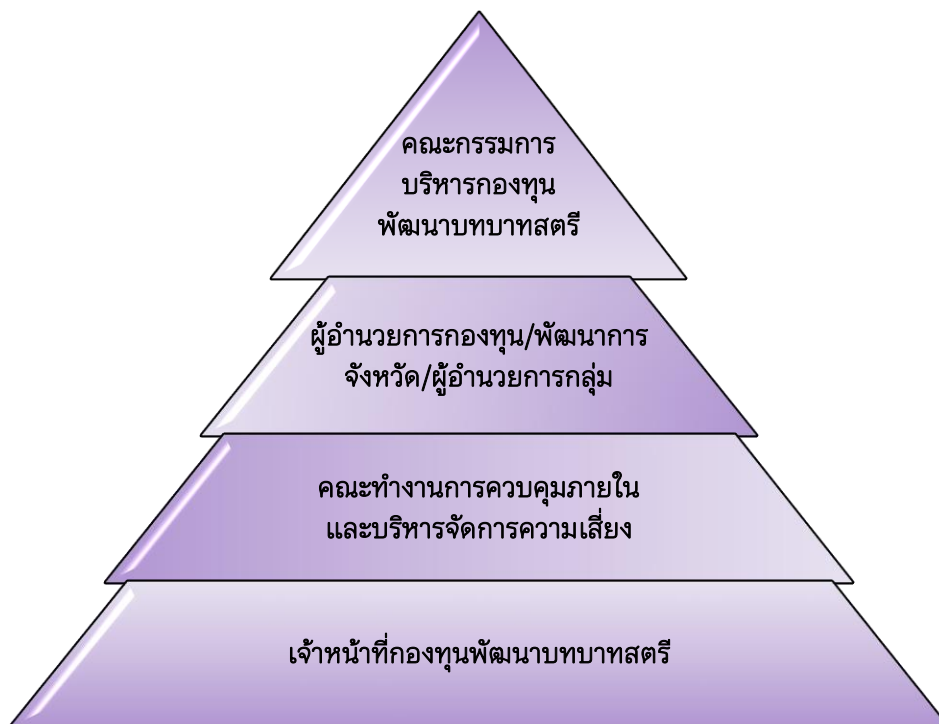
### 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความสำคัญกับการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อย ภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันกระบวนการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี(ส่วนกลาง) จึงได้กำหนดโครงสร้างนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้



ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง
  2. ผู้บริหารกองทุน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
  3. คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
    - 1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน
    - 2) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
    - 3) ประสานการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
    - 4) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
  4. บุคลากรกองทุน ทำหน้าที่ในศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน รวมถึงดำเนินการนำนโยบายและวิธีปฏิบัติตามแผนไปสู่การทำงานอย่างเคร่งครัด รวมถึงการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรในกองทุน กำลังทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนร่วมกัน

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

เพื่อให้สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กองทุนจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุน ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร
2. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
3. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
5. การติดตามและการประเมินผล การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
6. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

- 1) เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้กองทุน สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปี และบรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของกองทุน
- 3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558 โดยได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 100 ล้านบาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559 ให้ความรวมกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้ากับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2559 ซึ่งทำให้การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2559

### วิสัยทัศน์



### พันธกิจ

๑. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
๒. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน
๓. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล



## วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
2. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
3. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
4. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี ตามที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

## ประเภทเงินกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่ให้สมาชิกขอรับการสนับสนุน

1. ประเภทเงินทุนหมุนเวียน (เงินกู้) เงินทุนหมุนเวียน หมายความว่า เงินทุนให้กู้แก่สมาชิก ตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการประกอบอาชีพ การสร้างงาน สร้างรายได้หรือการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ
2. ประเภทเงินอุดหนุน (ทุนให้เปล่า) เงินอุดหนุน หมายความว่า เงินทุนตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่าย การส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี และการสนับสนุนโครงการที่แก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี

## ประเด็นยุทธศาสตร์



วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน โดยมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตรวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา	
	ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ผู้ได้รับผลกระทบ
1. การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มอาชีพสตรี 2. ส่งเสริมช่องทางการตลาด	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี	สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประเภทบุคคลธรรมดา
3. พัฒนาศักยภาพสตรีและองค์กรสตรี 4. พัฒนาศักยภาพเครือข่าย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรีและองค์กรสตรี	สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประเภทองค์กร ต่อเนื่องไปถึงสตรี
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 6. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตสตรี	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี	เครือข่ายของสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประเภทองค์กร ต่อเนื่องไปถึงสตรี
7. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี 8. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี 9. พัฒนาระบบในการบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

### 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

3.1 การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาและภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

3.2 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk identification) สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กำหนดประเภทของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

3.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กรโดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขันการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางการเมือง

3.2.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

3.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: OR) หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

3.2.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

#### การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ได้มีการระบุประเภทของความเสี่ยง จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง จำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด S2. สื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O)	O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบการเงินของกองทุน O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	C4. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิดสัญญา ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุในสัญญา

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใด ในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้แต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยง นั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้ มาทำการวัด หรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจาก โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์ การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน Impact & Likelihood ระบบเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระบบ คะแนน 1 - 5

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

## เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

### ผลกระทบ (Impact)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบาทาสตรี ได้กำหนดนิยามของ **ผลกระทบ (Impact)** เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ด้วยรูปแบบของผลกระทบ จำนวน 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านสมาชิกผู้รับบริการและด้านการเงินและทรัพย์สินโดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ผลกระทบด้านกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน น้อยกว่า 60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน มากกว่า 90 %

#### 2. ผลกระทบด้านการปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ยกเลิกการดำเนินงาน
4	สูง	เปลี่ยนแผนการดำเนินงาน
3	ปานกลาง	เลื่อนการดำเนินงาน
2	ต่ำ	ปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดในการดำเนินงานบางส่วน
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อย ไม่ใช่สาระสำคัญ

#### 3. ผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มูลค่า มากกว่า 100 ล้านบาท ขึ้นไป
4	สูง	มูลค่า มากกว่า 10 ล้าน - 100 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มูลค่า มากกว่า 1 ล้าน - 10 ล้านบาท
2	ต่ำ	มูลค่า มากกว่า 2 แสน - 1 ล้านบาท
1	ต่ำมาก	มูลค่า น้อยกว่า 2 แสนบาท

#### 4. ผลกระทบด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดี เรือกร้องค่าเสียหาย และรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4	สูง	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญและมีการสอบสวน
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนข้อกฎหมาย
2	ต่ำ	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ที่มีนัยสำคัญ
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ที่ไม่มีนัยสำคัญ

## โอกาส (Likelihood)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของ โอกาส (Likelihood) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ สถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ในช่วงระยะเวลา 1 ปีงบประมาณ โดยจัดระดับโอกาสการเกิดเหตุการณ์ เป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

ระดับ	โอกาส	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	มากกว่า 80 %	เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งใน 1 เดือน (เกือบทุกครั้ง)
4	สูง	61 – 80 %	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 3 เดือน (บ่อยครั้ง)
3	ปานกลาง	41 - 60 %	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 6 เดือน (บางครั้ง)
2	ต่ำ	21 – 40 %	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 1 ปี (นาน ๆ ครั้ง)
1	ต่ำมาก	น้อยกว่า 20 %	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 5 ปี (อาจจะไม่เกิดขึ้น)

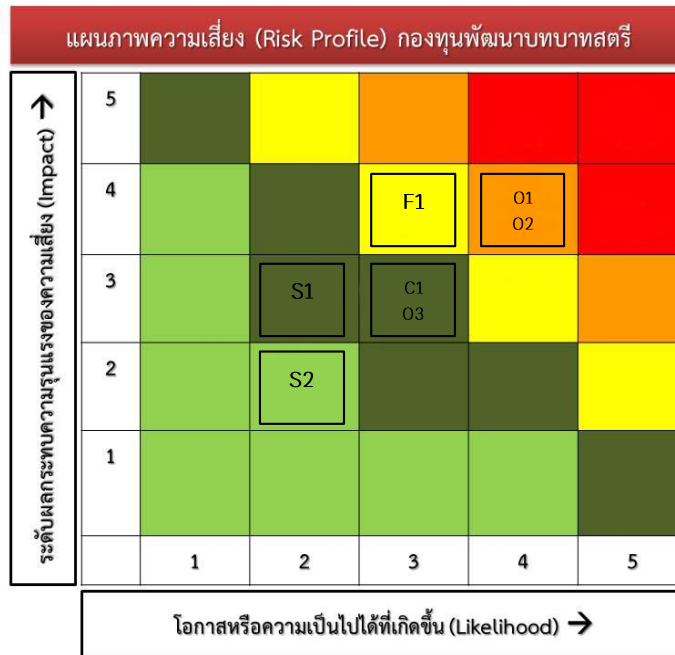
## ตารางการประเมิน ระดับคะแนนปัจจัยเสี่ยง

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

## ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 5 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	นิยามความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
5	20-25	สูงมาก (E) (Extreme)	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที
4	15-19	สูง (H) (High)	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3	10-14	ปานกลาง (M) (Medium)	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2	5-9	น้อย (L) (Low)	เขียวเข้ม	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง ระดับที่ยอมรับไม่ได้
1	1-4	น้อยที่สุด (L) (Least)	เขียวอ่อน	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด	3	2	6
S2. สื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	2	2	4

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ	4	4	16
O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบการเงินของกองทุน	4	4	16
O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	3	3	9

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	4	3	12

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
C1. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุในสัญญา	3	3	9

## การจัดอันดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองทุน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุม ในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญ ให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยสุด โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

## ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

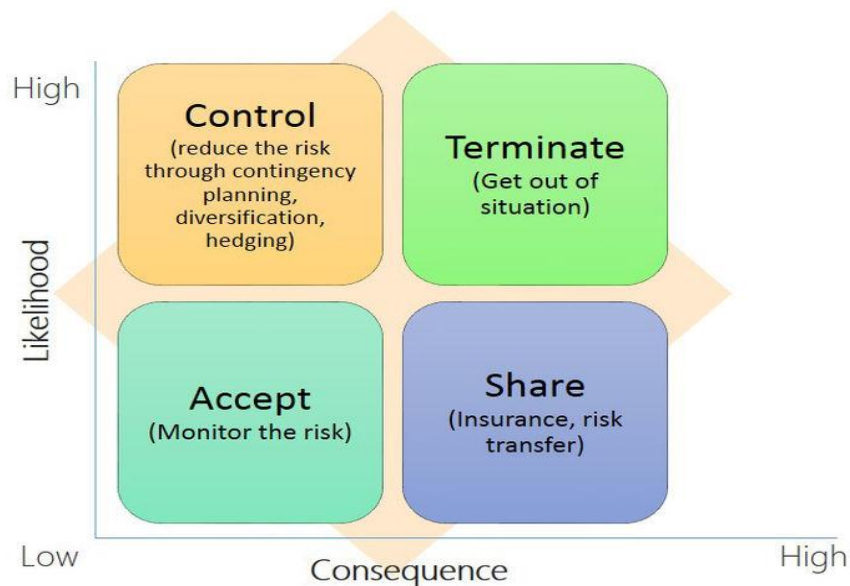
ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง
O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ	4	4	16	4	สูง (H) (High)
O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบการเงินของกองทุน	4	4	16	4	สูง (H) (High)
F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	4	3	12	3	ปานกลาง (M) (Medium)
C1. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุในสัญญา	3	3	9	2	น้อย (L) (Low)
O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	3	3	9	2	น้อย (L) (Low)
S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด	3	2	6	2	น้อย (L) (Low)
S2. สื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	2	2	4	1	น้อยที่สุด (L) (Least)



## 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมิติของคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานที่ได้แต่งตั้งขึ้นหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นั้น ๆ ที่จะนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยกองทุนพัฒนาบาทสตรี มีแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน
2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่าง ๆ
4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย



ตารางกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	ความหมาย	การตอบสนองต่อความเสี่ยง
O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบการเงินของกองทุน	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การกระจายความเสี่ยง หรือ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
C1. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุในสัญญา	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การกระจายความเสี่ยง หรือ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง ระดับที่ยอมรับไม่ได้	การกระจายความเสี่ยง หรือ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
S2. สื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	น้อยที่สุด (L) (Least)	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม	การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

## 6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งก่อนการกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงใด ๆ จะต้องมีการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมถึงแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม รวมถึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างการรับรู้ในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีบัญชี 2565 ได้ถูกดำเนินการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. การเผยแพร่เป็นเอกสารสร้างการรับรู้และความเข้าใจ แก่เจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เช่น สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับจังหวัด 76 จังหวัด และสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีกรุงเทพมหานคร เพื่อการมีส่วนร่วม
2. การเสนอต่อผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
3. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ที่เว็บไซต์ <http://womenfund.in.th/>
4. เผยแพร่ผ่าน Facebook Fanpage กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ
5. เผยแพร่ผ่าน Application Line กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการรับทราบข้อมูลสร้างการรับรู้และการตระหนักถึงกระบวนการทำงานอย่างมีระบบให้แก่เจ้าหน้าที่ของกองทุน

## 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ในส่วนของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีกลุ่มงานผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้วว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้หรือไม่

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินงานได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพหรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติมเพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

2. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พิจารณาได้จากการประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง 8 ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้น องค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ผ่านมายุ่งที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)  
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ประจำปีบัญชี 2565

ตารางกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงกิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	นิยาม ความเสี่ยง	นิยาม ความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก
1	O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	4 x 4 = 16 ระดับความเสี่ยง 4	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	1. วิเคราะห์และจำแนกประเภทลูกหนี้ 2. สืบหาข้อมูลลูกหนี้กรณีพิเศษ (ลงพื้นที่) 3. กำหนดแนวทางและวิธีการแก้ไขหนี้ ตามประเภทลูกหนี้ 4. กำหนดรูปแบบใหม่ของการชำระหนี้ เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ให้เข้ามาชำระหนี้ 5. ติดตามและประเมินผล	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มกฎหมาย
2	O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบการเงินของกองทุน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	4 x 4 = 16 ระดับความเสี่ยง 4	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	1. กำหนดแนวทางการรายงานทางการเงิน ให้ชัดเจน มีมาตรฐานและง่ายต่อการปฏิบัติ 2. ตรวจสอบหลักฐานทางการเงินและบัญชี 3. จัดหาระบบการรายงานทางการเงิน ที่มีมาตรฐาน	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มอำนวยการ
3	F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่องรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4 x 3 = 12 ระดับความเสี่ยง 3	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลด ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	1. ทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินลงทุนหมุนเวียน 2. ทบทวนการจัดสรรงบประมาณและโครงการ 3. บริหารจัดการเงินรอดตรวจสอบ ให้เข้ามาเป็นรายได้ของกองทุน 4. ขอบงบประมาณเพิ่มเติม จากสำนักงบประมาณ	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มอำนวยการ

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก
4	C1. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิดสัญญา ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุในสัญญา	ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด ผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	3 x 3 = 9 ระดับความเสี่ยง 2	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	1. วิเคราะห์และสำรวจข้อมูลลูกหนี้ 2. ลงพื้นที่ ให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่มีปัญหา 3. กำหนดรูปแบบของการชำระหนี้ ให้เหมาะสมกับความต้องการและรายได้ เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ให้เข้ามาชำระหนี้ 4. จัดทำโครงการส่งเสริมและช่วยเหลือลูกหนี้ เพื่อลดค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางการตลาด และเรียนรู้การวางแผนด้านการเงิน 5. กำหนดมาตรการทางกฎหมาย สำหรับลูกหนี้ที่มีเจตนาทุจริต	1. กลุ่มกฎหมาย 2. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 3. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน
5	O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	3 x 3 = 9 ระดับความเสี่ยง 2	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	1. เร่งรัดติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง 2. แจ้งให้จังหวัดที่ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ ส่งคืนเงินให้ส่วนกลางเพื่อบริหารจัดการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม ให้เป็นไปตามแผน	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มอำนวยการ
6	S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	3 x 2 = 6 ระดับความเสี่ยง 2	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	1. ทบทวนการจัดสรรงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด 2. ทบทวนแนวทางการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน
7	S2. สื่อประชาสัมพันธ์ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	2 x 2 = 4 ระดับความเสี่ยง 1	น้อยที่สุด (L) (Least)	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการเพิ่มเติม	ปรับปรุงรูปแบบสื่อ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	1. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน 2. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ประจำปีบัญชี 2565

ตารางกำหนดกิจกรรม/แผนงาน/โครงการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง	ปีบัญชี 2565											
			ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65
1	O1. กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการ หนี้เกินกำหนดชำระให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของหนี้คงเหลือ	1. วิเคราะห์และจำแนกประเภท ลูกหนี้	●	●	●									
		2. สืบหาข้อมูลลูกหนี้กรณีพิเศษ (ลงพื้นที่)				●	●	●						
		3. กำหนดแนวทางและวิธีการ แก้ไขหนี้ ตามประเภทลูกหนี้							●	●	●			
		4. กำหนดรูปแบบใหม่ของการ ชำระหนี้ เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ให้เข้า มาชำระหนี้							●	●	●			
		5. ติดตามและประเมินผล										●	●	●
2	O2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานงบ การเงินของกองทุน	1. กำหนดแนวทางการรายงาน ทางการเงิน ให้ชัดเจน มี มาตรฐานและง่ายต่อการปฏิบัติ								●	●	●		
		2. ตรวจสอบหลักฐานทางการ เงินและบัญชี										●	●	●
		3. จัดหาระบบการรายงานทาง การเงิน ที่มีมาตรฐาน										●	●	●



ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง	ปีบัญชี 2565													
			ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65		
3	F1. สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	1. ทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินลงทุน หมุนเวียน								●	●	●				
		2. ทบทวนการจัดสรร งบประมาณและโครงการ											●	●	●	
		3. บริหารจัดการเงินรอ ตรวจสอบ ให้เข้ามาเป็นรายได้ ของกองทุน									●	●	●			
		4. ขอบงบประมาณเพิ่มเติม จาก สำนักงบประมาณ												●	●	●
4	C1. สมาชิกกองทุน ที่เป็นลูกหนี้ทำผิด สัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามงวดที่ระบุ ในสัญญา	1. วิเคราะห์และสำรวจข้อมูล ลูกหนี้	●	●	●											
		2. ลงพื้นที่ ให้ความช่วยเหลือ ลูกหนี้ที่มีปัญหา				●	●	●								
		3. กำหนดรูปแบบของการชำระ หนี้ ให้เหมาะสมกับความ ต้องการและรายได้ เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ให้เข้ามาชำระ หนี้							●	●	●					
		4. จัดทำโครงการส่งเสริมและ ช่วยเหลือลูกหนี้ เพื่อลด ค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางการตลาด และเรียนรู้การวางแผนด้าน การเงิน									●	●	●			
		5. กำหนดมาตรการทางกฎหมาย สำหรับลูกหนี้ ที่มีเจตนาทุจริต									●	●	●			

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง	ปีบัญชี 2565											
			ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65
5	O3. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	1. เร่งรัดติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง				●	●	●				●	●	●
		2. แจ้งให้จังหวัดที่ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ ส่งคืนเงินให้ส่วนกลางเพื่อบริหารจัดการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมให้เป็นไปตามแผน				●	●	●					●	●
6	S1. แนวทางการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด	1. ทบทวนการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัด										●	●	●
		2. ทบทวนแนวทางการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี								●	●	●		
7	S2. สื่อประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	ปรับปรุงรูปแบบสื่อ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย										●	●	●

## ภาคผนวก

## การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ของโครงการ (Cost Benefit Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สำหรับหน่วยงานของรัฐต่อการดำเนินโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ มุมมองของภาครัฐ จะมองว่าอะไรคือประโยชน์และต้นทุนของสังคม การวิเคราะห์ประโยชน์ ต้นทุน จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ภาครัฐ ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรในปัจจุบันมีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหามาตรฐานในการประเมินโครงการเพื่อเปรียบเทียบทางเลือก จัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเลือกจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือหาได้ยากในช่วงเวลานั้น ๆ อย่างไร ซึ่งเทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่เหมาะสม คือ Cost Benefit Analysis (CBA) ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ ของรัฐ

### หลักเกณฑ์สำคัญของ Cost Benefit Analysis

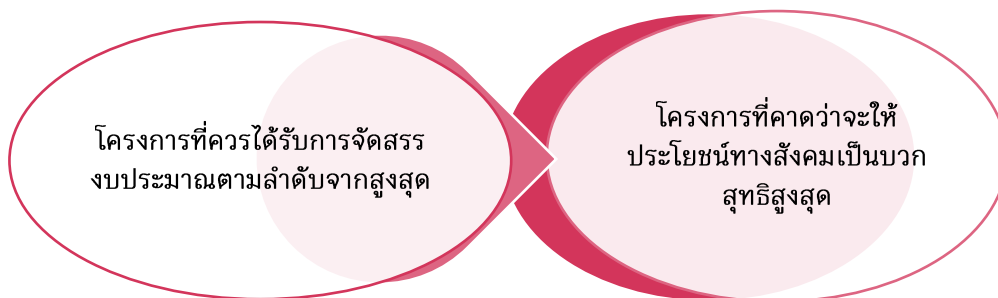
ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้และนำ 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้ Cost Benefit Analysis คือ การประมาณการผลกระทบต่อสวัสดิการทางสังคมของการลงทุนในรูปของโครงการ

การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกะโปรเจกต์อย่างเช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เขื่อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกันน้ำท่วม ซึ่งเป็นมุมมองของการประเมินด้านต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม

อย่างไรก็ตาม หลักการเบื้องต้นของ Cost Benefit Analysis ก็สามารถประยุกต์ใช้ในโครงการหรือโปรแกรมในลักษณะอื่น ๆ ด้วย เช่น สุขภาพถ้วนหน้า โครงการด้านสุขภาพแวดล้อมที่ต้องการประเมินผลตอบแทนของการลงทุน การพิจารณาลดหรืองดเบี้ยปรับ/ดอกเบียผิดนัดตามสัญญา

เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณ ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่จะจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลัง



โดยขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการประโยชน์ทางสังคมในขั้นนี้ หมายถึง

- 1) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง
- 2) ประโยชน์ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ติดอยู่กับประชาชน

ที่อยู่นอกเหนือเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การคำนวณต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยประกอบด้วยต้นทุนที่มองเห็นได้ หรือต้นทุนทางตรง และต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือต้นทุนทางอ้อมด้วย

โครงการดำเนินการในขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 นี้เป็นขั้นตอนสำคัญและต้องมีความมั่นใจว่าสามารถรวบรวมและคำนวณทั้งประโยชน์ทางสังคมและต้นทุนทางสังคมได้ครบถ้วน



**ขั้นที่ 3 การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis** เป็นการประเมินความไหวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอนในการวัดมูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากนักน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 1 – 2

**ขั้นที่ 4 การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต** เป็นการพิจารณาการลดลงของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้วดีค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลงแตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อย ๆ หากระยะเวลาที่ยังนานออกไปมากขึ้น ทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

**ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน** เป็นการระบุค่าหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว อัตราผลตอบแทนทางสังคมสุทธิมีค่าเป็นบวก หรือ มีค่าเป็นลบ หากมีค่าของผลตอบแทนทางสังคมเป็นบวก ก็คือว่าโครงการที่ประเมินมีความคุ้มค่า

**ขั้นที่ 6 การเปรียบเทียบผลตอบแทนของการลงทุนระหว่างโครงการ** ในการพิจารณา อาจจะมีโครงการที่สามารถเลือกดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ทางสังคม ที่ใกล้เคียงกัน ในกรณีเช่นนี้ ผู้ที่จะพิจารณาเลือกโครงการที่มีต้นทุนต่ำกว่า หรือมีผลตอบแทนจากการลงทุน ที่แสดงว่าคุ้มค่ามากที่สุด อย่างไรก็ตาม การใช้เทคนิค Cost Benefit Analysis ไม่ใช่ใช้ได้ดีในทุกกรณี และมีข้อจำกัดที่ผู้ประเมินโครงการจะให้ความระมัดระวังอยู่หลายประการด้วยกัน ดังนี้

**1) บางโครงการอาจจะมีปัญหาในการกำหนดมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์** โดยต้นทุนบางประเภทอาจจะง่ายในการระบุมูลค่าเป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนของการดำเนินโครงการ แต่ถ้าเป็นต้นทุนประเภทอื่นอาจจะระบุรายได้ยากขึ้น เช่น กรณีของต้นทุนที่เป็นผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ยิ่งกว่านั้น ต้นทุนบางอย่างยังอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไปจนยากที่จะระบุออกมาเป็นตัวเงินที่แน่นอน ต้นทุนของบางโครงการอาจจะไม่รวมไปถึงบุคคลที่สาม ในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ บางโครงการ เช่น การก่อสร้างสนามบินแห่งใหม่หรือการสร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วมกรุงเทพฯ เป็นโครงการที่อาจจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากมากที่อาจจะได้ผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางอ้อม ที่ควรจะได้นำมาประกอบการตัดสินใจ แต่ด้วยเทคนิค Cost Benefit Analysis อย่างเดียวอาจจะคาดหวังไม่ได้เต็มที่ว่าได้คำนึงถึงทุกภาคส่วนทุกฝ่ายที่เป็นผู้เกี่ยวข้องและบุคคลที่สาม อย่างครบถ้วนแล้ว

กลุ่มบุคคลที่สามที่มักถูกหลงลืมและไม่ค่อยได้นำมาพิจารณา คือ

ก. ประชากรในรุ่นต่อไป (Future generation) ที่ยังไม่ได้ถือกำเนิดมาในตอนี้แต่จะเป็นประชากรของประเทศในรุ่นต่อ ๆ ไป

ข. กลุ่มที่ได้รับผลกระทบที่ไม่ใช่คน เช่น พืช สัตว์ สิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่มีปากมีเสียงมาต่อต้านการดำเนินโครงการได้เหมือนมนุษย์

2) บางโครงการมีผลประโยชน์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มรายได้ ในบางโครงการสิ่งที่เป็นมูลค่าของต้นทุน (ผลกระทบทางลบ) และผลประโยชน์ออกมาแตกต่างกันในกลุ่มเป้าหมายที่มีระดับรายได้แตกต่างกัน เช่น ประโยชน์ที่เกิดกับประชากรที่เป็นกลุ่มคนยากจนและคนด้อยโอกาส/คนอ่อนแอ มีแนวโน้มที่จะมีมูลค่ามากกว่าประชากรที่เป็นกลุ่มคนที่มีระดับรายได้สูง ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นผลกระทบทางลบที่มีลักษณะเป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายของกลุ่มที่มีระดับรายได้ต่ำอาจจะมีความหมายและสร้างความเดือดร้อนมากกว่ากลุ่มคนที่มีระดับรายได้สูง ดังนั้น ในโครงการที่มีแนวคิดของการจ่ายเงินชดเชยแก่กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจะต้องพิจารณาประเด็นนี้อย่างรอบคอบ มิฉะนั้น จะมีประเด็นของความไม่เป็นธรรม หรือความเสมอภาคเกิดขึ้นทันที

3) **สวัสดิการสังคมโดยรวมอาจจะแตกต่างจากสวัสดิการรายบุคคล** การที่บุคคลรายบุคคลได้รับประโยชน์หรือได้รับผลกระทบทางลบเกิดขึ้นเป็นรายปัจเจกชนเมื่อนำมารวมกันทุก ๆ คนแล้ว อาจจะทำให้ภาพของสวัสดิการสังคมที่แตกต่างกัน และอาจจะทำให้เกิดการตีความหมายที่แตกต่างกัน และนำไปสู่ผลการประเมินโครงการที่แตกต่างกัน หรืออีกนัยหนึ่ง การมองภาพสวัสดิการสังคมโดยรวมจะทำให้ภาพลวงตาของความคุ้มค่าของโครงการที่ไปในทางที่ผิดว่าสังคมโดยรวมดีขึ้น แต่ละบุคคลในสังคมจะต้องดีขึ้นทุกคนตามไปด้วย ซึ่งไม่เป็นความจริงในมุมที่คนแต่ละคนมีความรู้สึกและมีผลในด้านสภาพความเป็นอยู่แตกต่างกัน

4) **ปัญหาการตีค่าด้านสิ่งแวดล้อม** การตีค่าในประเด็นของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ไม่มีราคาตลาดปรากฏอยู่เป็นเรื่องยาก เพราะต้องมีการวางหลักเกณฑ์ที่สังคมยอมรับได้ก่อน หากหาหลักเกณฑ์อ้างอิงที่เหมาะสมไม่ได้ ก็จะมีผลต่อการประเมินความคุ้มค่าของโครงการบางโครงการอย่างมีนัยสำคัญ

5) **ปัญหาการตีค่าของมนุษย์** ในบางโครงการมีความจำเป็นต้องนำเอาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ตลอดชีพมาใช้ในการตีค่าด้วยแต่ก็มีนักวิชาการหลายคนคิดค้นแนวคิดในการตีค่าของมนุษย์ดังกล่าวดังนั้น บางโครงการจึงพยายามเลี่ยงไปใช้การประเมินโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการที่จะมีความเสี่ยงจากการเสียชีวิตลดลงแทน

6) **ปัญหาทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง** มุมมองของการประเมินโครงการอาจจะออกมาได้ 2 แนวทาง คือ  
ก. สมมติฐานว่าเลวร้ายก่อน จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าปลอดภัยหรือดี  
ข. สมมติฐานว่าดีปลอดภัยไว้ก่อน จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าเลวร้าย ไม่ดี  
อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดของเทคนิค Cost Benefit Analysis แต่โดยภาพรวมแล้ว ยังต้องถือว่าเทคนิคนี้ดีกว่าเทคนิคอื่น ๆ ยกเว้นการประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

## ข้อมูลอ้างอิง

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ.

<https://chirapon.wordpress.com/2011/04/24/cost-benefit-analysis>.

เรวดี จรุงรัตนพงศ์. การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ของโครงการ.

[https://www.stou.ac.th/read\\_write/file/CBA\\_STOU-04042015.pdf](https://www.stou.ac.th/read_write/file/CBA_STOU-04042015.pdf)