



คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
กรมการพัฒนาชุมชน

2566



คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร
(Enterprise Risk Management)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
กรมการพัฒนารัฐบาล

ประจำปีบัญชี 2566

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 มีเจตนาเพื่อใช้เปิดเครื่องมือในการกำกับติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง และใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบาทสตรีเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจวางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร ให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบาทสตรีให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	
- หลักการและเหตุผล	3
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566	4
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี	4
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5
- ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	7
กรอบแนวคิด	
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	8
- การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล	10
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	11
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	11
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
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
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	28
ภาคผนวก	34
การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ของโครงการ (Cost Benefit Analysis)	

บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการพยากรณ์ สถานการณ์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์และความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์แนวทางในการจัดการ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 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 เพื่อให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีบรรลุตามวัตถุประสงค์

การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

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

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566

กรมบัญชีกลาง แจ้างประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2557 เป็นต้นไป และได้นำเสนอรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ลงนามในบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่างอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลังกำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2566 ตามเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 6 ด้าน 14 ตัวชี้วัด โดยเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

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

กรมการพัฒนาชุมชน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2559

วัตถุประสงค์ของกองทุน

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจ ให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
2. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิภาพหรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
3. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
4. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี ตามที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนที่สำคัญของสตรี ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจในชุมชน ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน"

พันธกิจ

1. จัดสรรเงินทุนหมุนเวียนให้แก่สตรีและองค์กรสตรี เพื่อนำไปใช้ในการสร้างงาน การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ในชุมชน
2. จัดสรรเงินทุนอุดหนุนในการพัฒนาสตรี องค์กรสตรี และเครือข่ายสตรีให้มีขีดความสามารถ ในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการปกป้อง คุ้มครอง แก้ไขปัญหาสตรี พัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี และผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
3. บริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

กรอบแนวคิด

“ระบบการควบคุมภายในสำคัญอย่างไร”

ระบบการควบคุมภายในคืออะไร มีความสำคัญกับการบริหารงานและองค์กรอย่างไร มาทำความรู้จักความหมาย ปัจจัยความสำเร็จ และประโยชน์ของระบบการควบคุมภายในกันครับ

ระบบการควบคุมภายในคืออะไร

1. เป็นเครื่องมือในด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงาน
2. เป็นกลไกขั้นพื้นฐานของกระบวนการกำกับดูแล การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ องค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

ระบบการควบคุมภายในที่ดีเกิดขึ้นได้เมื่อ

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการการควบคุมขององค์กร
2. เป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน
3. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนภายในองค์กร
4. ติดตามผลการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
5. ปรับปรุงมาตรการควบคุมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยหลักคั้น

1. วัตถุประสงค์ (Purpose) ชัดเจน
2. ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)
3. ความสามารถ (Capability)
4. การปฏิบัติการ (Action)
5. การเรียนรู้ (Learning)

ปัจจัยเกื้อหนุน

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ
2. การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
3. การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นระบบ/เหมาะสม
4. มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกของบุคคลทุกระดับ

การควบคุมภายใน สามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบยืนยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
5. การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่ เช่น ระบบ Manual ที่สำรองระบบ Computerize เป็นต้น

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

1. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
2. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
4. ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้
5. การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ถูกต้องเหมาะสม และอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
6. ป้องกันโอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร

"ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง"

ในปัจจุบันทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่สามารถวางกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้บริหารที่จะหาโอกาสให้เป็นประโยชน์จากการวางกลยุทธ์และกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือ เหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น

ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง

1. ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการช่วยวางกลยุทธ์ขององค์กรได้ดี
 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ที่สัมพันธ์กับการเติบโตและเป้าหมายของผลตอบแทนตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
 3. การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารมองเห็นและใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงในด้านบวกด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
 4. การลดความสูญเสียชีวิตและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินการ ช่วยให้้องค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยงและจัดการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมทั้งลดสิ่งไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ของต้นทุนและการสูญเสีย
 5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเราต้องจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพราะทุกฝ่ายต่างมีความเชื่อมโยงกันในองค์กร
 6. การสร้างโอกาส ฝ่ายบริหารพิจารณาเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าพิจารณาเฉพาะความเสี่ยง โดยการพิจารณาทุกระดับของเหตุการณ์
- โดยรวมแล้วการจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้้องค์กรทั่วไปดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

ความหมายและคำจำกัดความ

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร ที่จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลัง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และ เหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการ ขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจ มาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการงาน/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

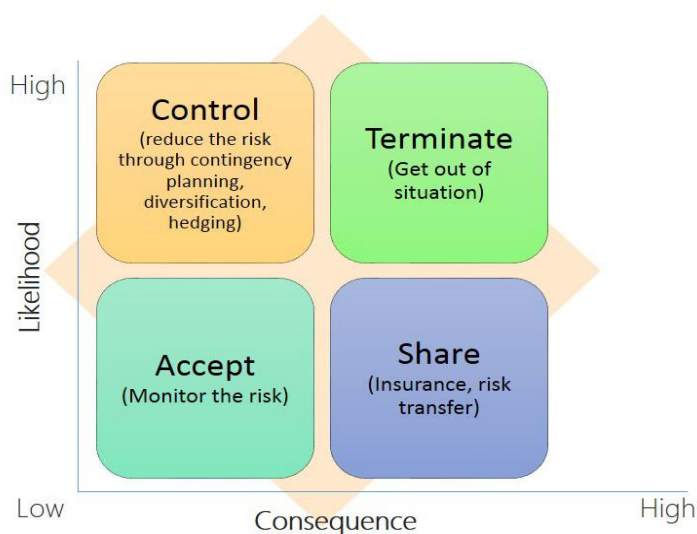
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลือน้อยความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลือน้อยโดยวิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน คือ

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

2. **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

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

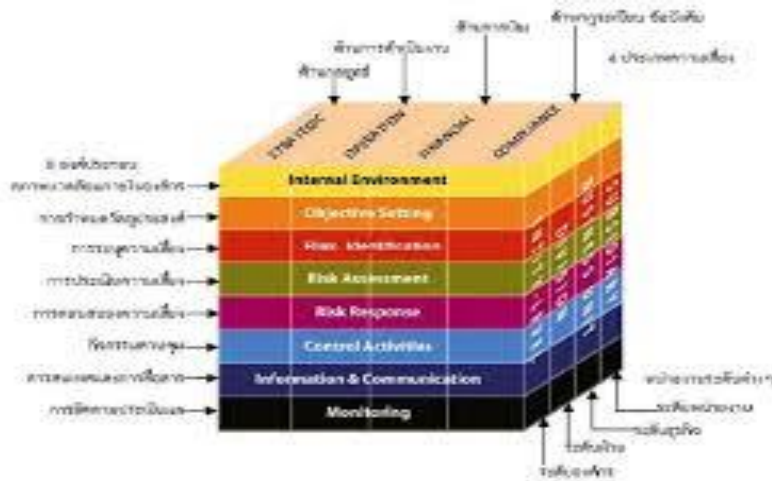
4. **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย



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 กระบวนการที่คณะกรรมการ/ผู้บริหาร และบุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่งดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมดโดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

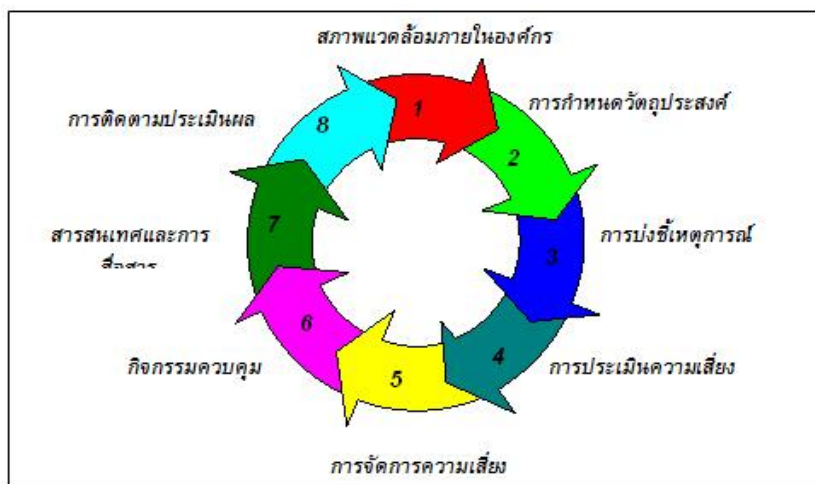
การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

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

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึง แนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรียอมรับได้ ความเชื่อมโยงกับคุณค่าทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้วและวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรียอมรับได้

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกจากกัน สำหรับโอกาสนั้นฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

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

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธี เช่น หลีกเสี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง โดยการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในเวลาที่กำหนด ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้างมีการสื่อสารสู่ระดับล่างถึงระดับบนทั่วทั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

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 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

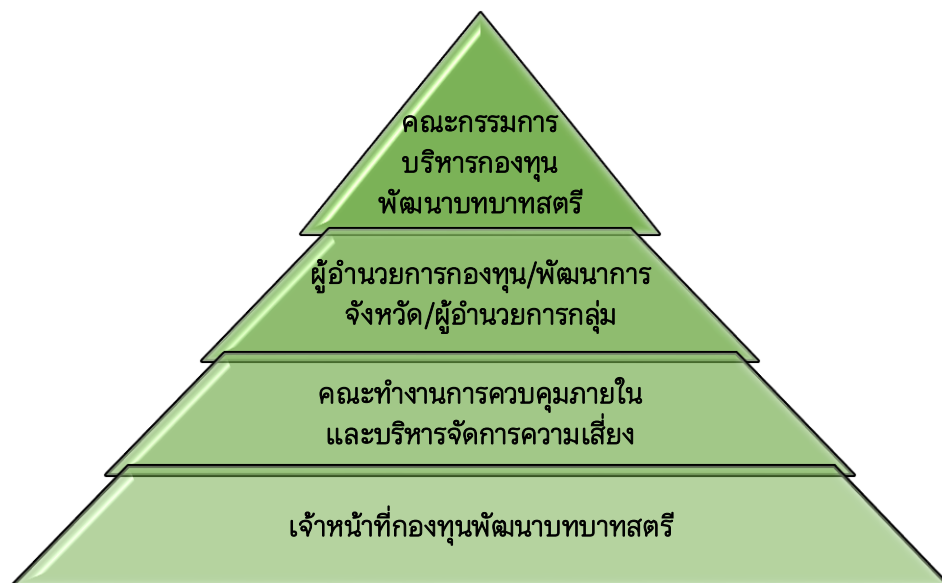
1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความสำคัญกับการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน และระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันกระบวนการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ส่วนกลาง) จึงได้กำหนดโครงสร้างนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้



ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง
 2. ผู้บริหารกองทุน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
 3. คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
 - 1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน
 - 2) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
 - 3) ประสานการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
 - 4) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
 4. บุคลากรกองทุน ทำหน้าที่ในการศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน รวมถึงดำเนินการนำนโยบายและวิธีปฏิบัติตามแผนไปสู่การทำงานอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความมั่นใจว่าบุคลากรในกองทุน กำลังทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง อยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนร่วมกัน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

เพื่อให้สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กองทุน จะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ใน ระดับที่กองทุนยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุน ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหาร ความเสี่ยง ดังนี้

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

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

- 1) เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปี และบรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของกองทุน
- 3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

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

วิสัยทัศน์

เป็นแหล่งทุนที่สำคัญของสตรีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจในชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

สตรีมีความมั่นคงด้านรายได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีบทบาทนำทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในชุมชน

ประเด็นการพัฒนา

1. การเสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี
2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรี องค์กรสตรี และการพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุน ตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

1. จัดสรรเงินทุนหมุนเวียนให้แก่สตรีและองค์กรสตรี เพื่อนำไปใช้ในการสร้างงาน การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ในชุมชน
2. จัดสรรเงินทุนอุดหนุนในการพัฒนาสตรี องค์กรสตรี และเครือข่ายสตรีให้มีขีดความสามารถ ในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการปกป้อง ค้ำครอง แก้ไขปัญหาสตรี พัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี และ ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
3. บริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจ ให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
2. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้าง สวัสดิภาพหรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
3. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี 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

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน โดยมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุ เป้าประสงค์ และทราบขอบเขตรวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

3.1 การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้ มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาและภายหลังจากการควบคุมภายในต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

3.2 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk identification) สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กำหนดประเภทของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน 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 ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี 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 งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

3.2.4 ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ได้มีการระบุประเภทของความเสี่ยง จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง จำนวน 9 ปัจจัย ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	S1 สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย S2 โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีกรุงเทพมหานครไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: O)	O1 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานการเงินของกองทุน O2 การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง O3 กองทุนไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ไม่เกินร้อยละ 10 ของหนี้คงเหลือ O4 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)	F1 สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย F2 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารกองทุน
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและ ข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: C)	C1 ลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา

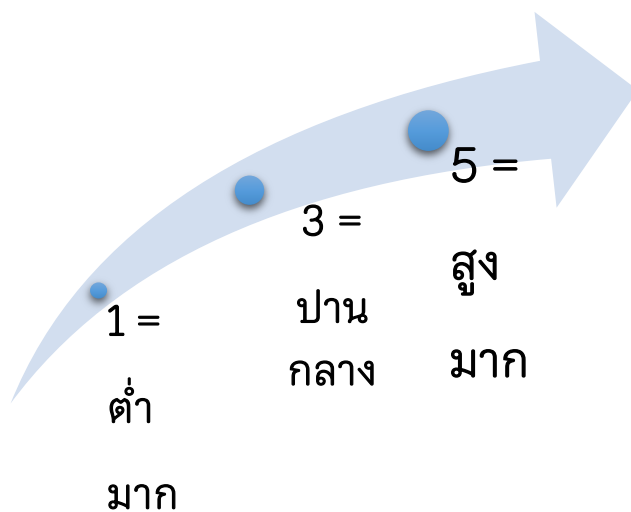
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำการแต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน Impact & Likelihood ระบบเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน 1 – 5

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



เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)

กองทุนพัฒนาบาทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของ **ผลกระทบ (Impact)** เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายนั้นด้วยรูปแบบของผลกระทบ จำนวน 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย ผลกระทบด้านการดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสมาชิกผู้รับบริการ และด้านการเงินและทรัพย์สิน โดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ 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 เรียกร้องค่าเสียหาย และรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4	สูง	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญและมีการสอบสวน
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนข้อกฎหมาย
2	ต่ำ	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ที่มีนัยสำคัญ
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่ไม่มีนัยสำคัญ

โอกาส (Likelihood)

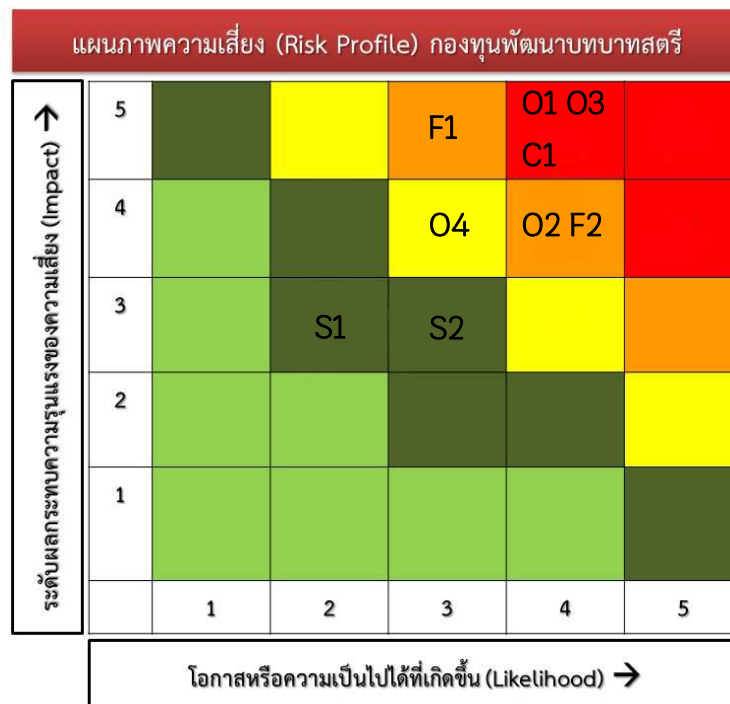
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของ **โอกาส (Likelihood)** เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ สถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ในช่วงระยะเวลา 1 ปีงบประมาณ โดยจัดระดับโอกาสการเกิดเหตุการณ์ เป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง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

ระดับ	โอกาส	ร้อยละของสถานการณ์ ในภาพรวม	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

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 5 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	นิยามความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
5	20 - 25	สูงมาก (E) (Extreme)	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
4	15 - 19	สูง (H) (High)	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3	10 - 14	ปานกลาง (M) (Medium)	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2	5 - 9	น้อย (L) (Low)	เขียวเข้ม	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1	1-4	น้อยที่สุด (L) (Least)	เขียวอ่อน	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (S1)	2	2	4
โครงสร้างและกรอบอัตราค่าจ้างของสำนักงานเลขานุการ คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร ไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ (S2)	2	3	6

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานการเงินของกองทุน (O1)	4	4	16
การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง (O2)	3	4	12
กองทุนไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ไม่เกินร้อยละ 10 ของหนี้คงเหลือ (O3)	4	4	16
การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน (O4)	3	3	9

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย (F1)	4	3	12
งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารกองทุน (F2)	3	4	12

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: C)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
ลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา (C1)	4	4	16

การจัดอันดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองทุน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยสุด โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง
1	กองทุน ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ไม่เกินร้อยละ 10 ของหนี้คงเหลือ (O3)	4	4	16	4	สูง (H) (High)
2	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงานการเงิน ของกองทุน (O1)	4	4	16	4	สูง (H) (High)
3	ลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา (C1)	4	4	16	4	สูง (H) (High)
4	การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงาน ไม่ต่อเนื่อง (O2)	3	4	12	3	ปานกลาง (M) (Medium)
5	สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย (F1)	4	3	12	3	ปานกลาง (M) (Medium)
6	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารกองทุน (F2)	3	4	12	3	ปานกลาง (M) (Medium)
7	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน (O4)	3	3	9	2	น้อย (L) (Low)
8	โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเลขานุการ คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีกรุงเทพมหานครไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ (S2)	2	3	6	2	น้อย (L) (Low)
9	สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (S1)	2	2	4	1	น้อยที่สุด (L) (Least)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

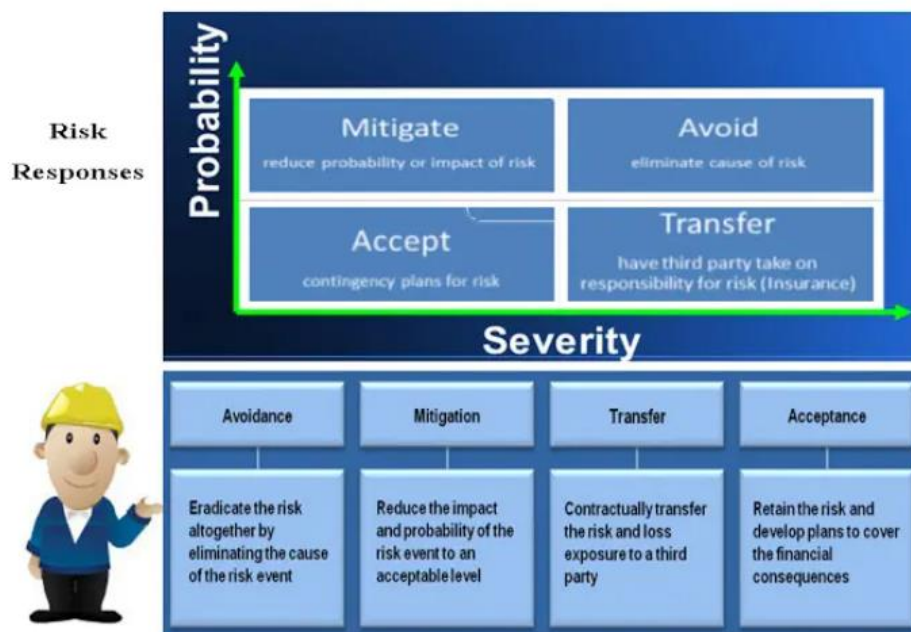
ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมติของคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานที่ได้แต่งตั้งขึ้น หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นั้น ๆ ที่จะนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยกองทุนพัฒนาบาทสตรีมีแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง โดยยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น เนื่องจากเห็นว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

2. การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Mitigation) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การลดความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อลดจำนวนครั้งความเสียหาย หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจคาดคะเนโดยอาศัยข้อมูลในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป ต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีใช้บริษัทประกัน โดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

4. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ อาจต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรมนั้น โดยที่หน่วยงานไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง วิธีการนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้าย หลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้หน่วยงานต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ



ตารางกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	นิยาม ความเสี่ยง	ความหมาย	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
1	กองทุนไม่สามารถบริหารจัดการ หนี้เกินกำหนดชำระให้ไม่เกิน ร้อยละ 10 ของหนี้คงเหลือ (O3)	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการ ควบคุมความเสี่ยง
2	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ไม่แสดงความเห็นต่อรายงาน การเงินของกองทุน (O1)	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดย ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการ ควบคุมความเสี่ยง
3	ลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืน เงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา (C1)	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดย ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการ ควบคุมความเสี่ยง
4	กรณีเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ทำ ให้กรณปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง (O2)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดย ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการ ควบคุมความเสี่ยง
5	สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย (F1)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต่อไป	การยอมรับความ เสี่ยงแต่ต้องหา แนวทางการลด หรือการควบคุม ความเสี่ยง
6	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการ บริหารกองทุน (F2)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต่อไป	การยอมรับความ เสี่ยงแต่ต้องหา แนวทางการลด หรือการควบคุม ความเสี่ยง
7	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็น ไปตามแผน (O4)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมี การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง ระดับที่ยอมรับไม่ได้	การยอมรับความ เสี่ยงแต่ต้องหา แนวทางการลด หรือการควบคุม ความเสี่ยง
8	โครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงานเลขานุการคณะอนุ กรรมการบริหารกองทุนพัฒนา บทบาทสตรีกรุงเทพมหานคร ไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ (S2)	น้อย (L) (Low)	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้อง ควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมี การจัดการเพิ่มเติม	การกระจายความ เสี่ยงหรือการโอน ความเสี่ยง
9	สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (S1)	น้อยที่สุด (L) (Least)	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้อง ควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมี การจัดการเพิ่มเติม	การกระจายความ เสี่ยงหรือการโอน ความเสี่ยง

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งก่อนการกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงใด ๆ จะต้องมีการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

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

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมถึงแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกสื่อสารตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ 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 Fan page กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ
5. เผยแพร่ผ่าน Application Line กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการรับทราบข้อมูล สร้างการรับรู้และการตระหนักถึงกระบวนการทำงานอย่างมีระบบให้แก่เจ้าหน้าที่ของกองทุน

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ในส่วนของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีกลุ่มงานผู้รับผิดชอบจัดทำรายงาน การบริหารความเสี่ยง 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 ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พิจารณาได้จาก การประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบทั้ง 8 ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นองค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ผ่านมาที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร
(Enterprise Risk Management)
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ประจำปีบัญชี 2566

ตารางกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงกิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	นิยามความเสี่ยง	การตอบสนองต่อความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)	ผู้รับผิดชอบหลัก
1	ความเสี่ยงด้านกรดำเนินงาน (Operation Risk : O)	กองทุนไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระให้ไม่เกินร้อยละ 10 ของหนี้คงเหลือ (O3)	สูง (H) (High)	ระดับความเสี่ยง 4 16 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. ติดตาม ทวงถาม อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ 2. เพิ่มช่องทางการชำระคืน เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งคืนเงิน 3. ช่วยเหลือลูกหนี้ที่มีปัญหา เช่น ลดดอกเบี้ยปรับ ขยายเวลา พักชำระหนี้ 4. จัดตลาด งานแสดงสินค้า เพื่อช่วยลูกหนี้ให้มีรายได้เพิ่ม 5. ไกล่เกลี่ย ปรับโครงสร้างหนี้ ปลดหนี้รายบุคคล 6. ดำเนินคดี	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มกฎหมาย
2	ความเสี่ยงด้านกรดำเนินงาน (Operation Risk : O)	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความเห็นต่อรายงานการเงินของกองทุน (O1)	สูง (H) (High)	ระดับความเสี่ยง 4 16 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. ทบทวนและกำหนดแนวทางการรายงานทางการเงิน ให้ชัดเจน มีมาตรฐานและง่ายต่อการปฏิบัติ 2. กำกับและติดตามให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 3. จัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ เพื่อลดข้อผิดพลาดจากเจ้าหน้าที่ 4. ตรวจสอบภายใน ตรวจสอบปีละครั้ง 1 ครั้ง และตรวจสอบโครงการและกิจกรรมที่วงเงินที่เป็นอำนาจของรองอธิบดี และอธิบดี ทุกครั้ง	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มอำนาจการ
3	ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	ลูกหนี้ทำผิดสัญญาฯ ไม่ชำระคืนเงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา (C1)	สูง (H) (High)	ระดับความเสี่ยง 2 16 คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. ติดตาม ทวงถาม อย่างต่อเนื่องก่อนถึงกำหนดชำระ เพื่อกระตุ้นลูกหนี้ 2. เพิ่มช่องทางการชำระคืน เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งคืนเงิน 3. ช่วยเหลือลูกหนี้ที่มีปัญหา เช่น ลดดอกเบี้ยปรับ ขยายเวลา พักชำระหนี้ 4. จัดตลาด งานแสดงสินค้า เพื่อช่วยลูกหนี้ให้มีรายได้เพิ่ม 5. ไกล่เกลี่ย ปรับโครงสร้างหนี้ ปลดหนี้รายบุคคล 6. ดำเนินคดี	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน

ลำดับที่	ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	นิยามความเสี่ยง	การตอบสนองต่อความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)	ผู้รับผิดชอบหลัก
4	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง (O2)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับความเสี่ยง 3 12 คะแนน	ระดับที่พออนุมัติได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่อนุมัติได้ต่อไป	การยอมรับความเสี่ยง	1. ย้าย สับเปลี่ยน ไปทดแทนที่ลาออก 2. สรรหา เข้ามาทดแทนกรอบอัตราค่าจ้างที่ว่าง 3. เพิ่มสวัสดิการ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ 4. อบรมและพัฒนาทักษะให้ความชำนาญ 5. จัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อลดภาระงานของเจ้าหน้าที่	1. กลุ่มอำนาจการ
5	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	สถานะทางการเงินขาดสภาพคล่อง รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย (F1)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับความเสี่ยง 3 12 คะแนน	ระดับที่พออนุมัติได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่อนุมัติได้ต่อไป	การยอมรับความเสี่ยง แต่ต้องหาแนวทางลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. เร่งรัดติดตามตวงหนี้ 2. ทบทวน/ลดเงินอุดหนุน 3. ทบทวน/เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม 4. ขอบประมาณเพิ่มเติมจากรัฐบาล	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
6	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารกองทุน (F2)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับความเสี่ยง 3 12 คะแนน	ระดับที่พออนุมัติได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่อนุมัติได้ต่อไป	การยอมรับความเสี่ยง แต่ต้องหาแนวทางลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. เร่งรัดติดตามตวงหนี้ 2. ทบทวน/ลดเงินอุดหนุน 3. ทบทวน/เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม 4. ขอบประมาณเพิ่มเติมจากรัฐบาล	1. กลุ่มกฎหมาย 2. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 3. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน

ลำดับที่	ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	นิยามความเสี่ยง	การตอบสนองต่อความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)	ผู้รับผิดชอบหลัก
7	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน (O4)	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับความเสี่ยง 3 12 คะแนน	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การยอมรับความเสี่ยงแต่ต้องหาแนวทางลดหรือการควบคุมความเสี่ยง	1. เตรียมโครงการไว้รอ และอนุมัติดำเนินงานทันทีหลังจากส่วนกลางอนุมัติงบประมาณประจำปี 2. จัดสรรงบประมาณตามความสามารถและผลการดำเนินงาน 3. เรียกคืนงบประมาณที่ไม่สามารถใช้ได้ทัน แล้วจัดสรรงบประมาณให้จังหวัดที่มีความต้องการเพิ่ม 4. เร่งรัด ติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง 5. กำหนดเป็นตัวชี้วัด ในการปฏิบัติราชการ	1. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กลุ่มอำนาจการ
8	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการคณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร ไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ (S2)	น้อย (L) (Low)	ระดับความเสี่ยง 1 6 คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม	การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง	1. ทบทวนโครงสร้างการบริหาร ให้สอดคล้องกับภาระกิจงาน 2. ทบทวนกรอบอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับปริมาณงานในพื้นที่ 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับกรุงเทพมหานคร	1. กลุ่มอำนาจการ 2. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
9	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	สื่อและช่องทางการประชาสัมพันธ์ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (S1)	น้อยที่สุด (L) (Least)	ระดับความเสี่ยง 1 4 คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม	การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง	1. ปรับปรุงรูปแบบสื่อ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 2. พัฒนาสื่อออนไลน์ ให้เหมาะสม (ชุมชนเมือง) เช่น ใช้สื่ออินเทอร์เน็ต/วิทยุ/โทรทัศน์ หรือประสาน/แจ้งข่าว ผ่านผู้นำชุมชน (พื้นที่ชนบท) ใช้สื่อวิทยุชุมชน/ประชุมชาวบ้าน/ป้ายโฆษณา/อำเภอเคลื่อนที่	1. กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน 2. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์

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

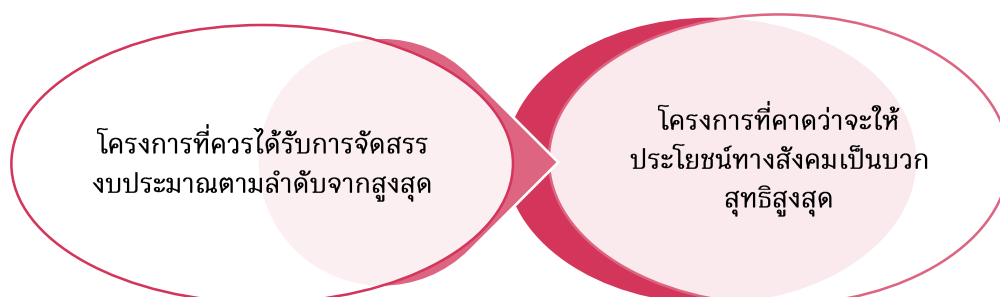
ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการใช้จ่ายภาครัฐ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดกับผู้เริ่มโครงการและนำทั้ง 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้ และนำ 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้ Cost Benefit Analysis คือ การประมาณการผลกระทบต่อสวัสดิการทางสังคมของการลงทุนในรูปของโครงการ

การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกะโปรเจกต์ (Megaproject) อย่างเช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เขื่อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกั้นน้ำท่วม ซึ่งเป็นมุมมองของการประเมินด้านต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม

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

เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณ ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่จะจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลัง



โดยขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการ ประโยชน์ทางสังคมในที่นี้

หมายถึง

1) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง

2) ประโยชน์ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับประชาชนที่อยู่

นอกเหนือเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การคำนวณต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยประกอบด้วยต้นทุนที่มองเห็นได้หรือ

ต้นทุนทางตรง และต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือต้นทุนทางอ้อมด้วย

โครงการดำเนินการในขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 นี้เป็นขั้นตอนสำคัญและต้องมีความมั่นใจ

ว่าสามารถรวบรวมและคำนวณทั้งประโยชน์ทางสังคมและต้นทุนทางสังคมได้ครบถ้วน



ขั้นที่ 3 การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis เป็นการประเมินความไวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอนในการวัดหามูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 1 – 2

ขั้นที่ 4 การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต เป็นการพิจารณาการลดของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้วดีค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลงแตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อยๆ หากระยะเวลาที่ยังนานออกไปมากขึ้น ทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน เป็นการระบุว่าหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว 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 ยิ่งกว่านั้นต้นทุนบางอย่างยังอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไปจนยากที่จะระบุออกมาเป็นตัวเงินแน่นอน ต้นทุนของบางโครงการอาจจะไม่รวมไปถึงบุคคลที่สาม ในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่บางโครงการ เช่น การก่อสร้างสนามบิน แหล่งใหม่หรือการสร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วมกรุงเทพฯ เป็นโครงการที่อาจจะมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากที่อาจจะได้ผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบ ที่ควรจะได้นำมาประกอบการตัดสินใจ แต่ด้วยเทคนิค Cost Benefit Analysis อย่างเดียวอาจจะคาดหวังไม่ได้เต็มที่ว่าได้คำนึงถึงทุกภาคส่วนทุกฝ่ายที่เป็นผู้เกี่ยวข้อง และบุคคลที่สามอย่างครบถ้วนแล้ว

กลุ่มบุคคลที่สามที่มักถูกหลงลืมและไม่ค่อยได้นำมาพิจารณา คือ

ก. ประชากรในรุ่นต่อไป (Future generation) ที่ยังไม่ได้ถือกำเนิดมาในตอนี้แต่จะเป็นประชากรของประเทศในรุ่นต่อ ๆ ไป

ข. กลุ่มที่ได้รับผลกระทบที่ไม่ใช่คน เช่น พืช สัตว์ สิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่มีปากมีเสียงมาต่อต้านการดำเนินโครงการได้เหมือนมนุษย์

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

3) **สวัสดิการสังคมโดยรวมอาจจะแตกต่างจากสวัสดิการรายบุคคล** การที่บุคคลรายบุคคลได้รับประโยชน์หรือได้รับผลกระทบต่อทางลบเกิดขึ้นเป็นรายปัจเจกชนเมื่อนำมารวมกันทุก ๆ คนแล้ว อาจจะทำให้ภาพของสวัสดิการสังคมที่แตกต่างกัน และอาจจะทำให้เกิดการตีความหมายที่แตกต่างกัน และนำไปสู่ผลการประเมินโครงการที่แตกต่างกัน หรืออีกนัยหนึ่ง การมองภาพสวัสดิการสังคมโดยรวมจะทำให้ภาพลงตาของความคุ้มค่าของโครงการที่ไปในทางที่ผิดว่าสังคมโดยรวมดีขึ้น แต่ละบุคคลในสังคมจะต้องดีขึ้นทุกคนตามไปด้วย ซึ่งไม่เป็นความจริงในมุมที่คนแต่ละคนมีความรู้สึกและมีผลในด้านสภาพความเป็นอยู่แตกต่างกัน

4) **ปัญหาการตีค่าด้านสิ่งแวดล้อม** การตีค่าในประเด็นของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ไม่มีราคาตลาดปรากฏอยู่เป็นเรื่องยาก เพราะต้องมีการวางหลักเกณฑ์ที่สังคมยอมรับได้ก่อน หากหาหลักเกณฑ์อ้างอิงที่เหมาะสมไม่ได้ ก็จะมีผลต่อการประเมินความคุ้มค่าของโครงการบางโครงการอย่างมีนัยสำคัญ

5) **ปัญหาการตีค่าของมนุษย์** ในบางโครงการมีความจำเป็นต้องนำเอาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ตลอดชีพมาใช้ในการตีค่าด้วยแต่ก็มีนักวิชาการหลายคนคิดค้นแนวคิดในการตีค่าของมนุษย์ดังกล่าวดังนั้น บางโครงการจึงพยายามเลี่ยงไปใช้การประเมินโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการที่จะมีความเสี่ยงจากการเสียชีวิตลดลงแทน

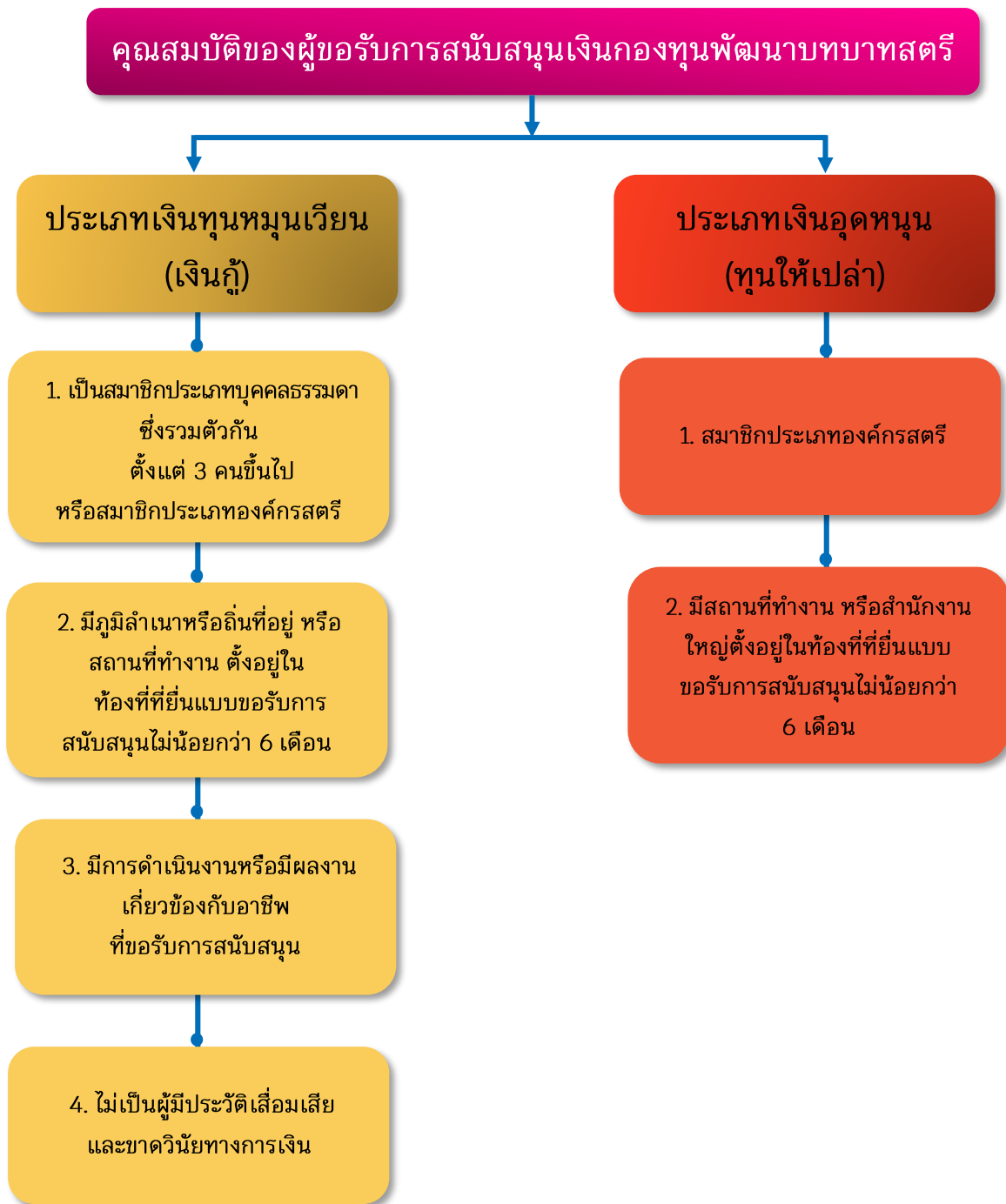
6) **ปัญหาทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง** มุมมองของการประเมินโครงการอาจจะออกมาได้ 2 แนวทางคือ

ก. สมมติฐานว่าเลวร้ายก่อน จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าปลอดภัยหรือดี

ข. สมมติฐานว่าดีปลอดภัยไว้ก่อน จนกว่าจะพิสูจน์ได้ว่าเลวร้าย ไม่ดี

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดของเทคนิค Cost Benefit Analysis แต่โดยภาพรวมแล้ว ยังต้องถือว่าเทคนิคนี้ดีกว่าเทคนิคอื่น ๆ ยกเว้นการประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

แผนผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี



หลักเกณฑ์พื้นฐานในการขอรับการสนับสนุน

ประเภทเงินทุนหมุนเวียน (เงินกู้)

1. เป็นโครงการเพื่อพัฒนาอาชีพ การสร้างงาน การสร้างรายได้ หรือการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรี และองค์กรของสตรีเป็นสำคัญ

2. เป็นโครงการที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

3. เป็นโครงการที่มีผลการ ดำเนินงานหรือผ่านการฝึกอาชีพมาก่อน

4. มีวงเงินไม่เกินโครงการละ 200,000 บาท โดยมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0.1 ต่อปี

5. กำหนดระยะเวลาการผ่อนชำระคืนไม่เกิน 2 ปี และต้องชำระคืนอย่างน้อยปีละ 2 งวด

6. เป็นโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ สิ่งแวดล้อมในชุมชนหรือต่อความสงบ เรียบร้อยของประชาชน

กรณี เกิน 200,000

อกส.จ. และ อกส.กทม. แล้วแต่กรณีพิจารณาให้ ความเห็นชอบแล้วเสนอต่อ คคส. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ประเภทเงินอุดหนุน (ทุนให้เปล่า)

1. เป็นโครงการที่ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ ของกองทุนตามข้อบังคับ คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนา บทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุน พัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2559 ข้อ 5 (2) (3) (4)

2. เป็นโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

3. ไม่เป็นโครงการประเภทเงินทุนหมุนเวียน

4. เป็นโครงการที่มีวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท

5. เป็นโครงการที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุน จากหน่วยงานอื่น

6. เป็นโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชน หรือต่อความสงบ เรียบร้อยของประชาชน

กรณี เป็นโครงการที่ บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น

ต้องระบุรายการและแหล่งที่มา ของงบประมาณให้ชัดเจน

กลไกการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (คกส.) 1 คณะ
2. คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีกรุงเทพมหานคร (อกส.กทม.) 1 คณะ
3. คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับจังหวัด (อกส.จ.) 76 คณะ
4. คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ (อกส.อ.) 878 คณะ
5. คณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัด/กรุงเทพมหานคร (คณะทำงานขับเคลื่อนฯ จังหวัด/กรุงเทพมหานคร) 77 คณะ
6. คณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเขต (คณะทำงานขับเคลื่อนฯ เขต) 50 เขต
7. คณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีตำบล/เทศบาล (ตามเขตพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) (คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ตำบล/เทศบาล)
8. อาสาสมัครผู้ประสานงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีหมู่บ้าน/ชุมชน (ตามเขตพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ซึ่งเป็นผู้แทนสมาชิกในหมู่บ้าน/ชุมชน ทุกแห่งทั่วประเทศ (อาสาสมัครกองทุนฯ)

