คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร

(Enterprise Risk Management)

ประจำปีงบประมาณ

2562

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเทคนิคและวิธีการ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร

แผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้สำเร็จลุล่วงตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่วางไว้ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

หน้า

บทนำ

บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป

- ความเป็นมา ๔
- เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ๔
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี ๔
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ๔
- การจัดประเภทความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO ๖

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๗
- องค์ประกอบทั้ง ๘ ๗
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๘
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง ๘
- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ๙

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - ๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร ๑๐
  - ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๑๐
  - ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ ๑๑
- ปัจจัยเสี่ยง กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ปี พ.ศ. ๒๕๖๒
  - ๔. การประเมินความเสี่ยง
- การจัดอันดับความเสี่ยง ๑๑
- การบริหารจัดการความเสี่ยง ๒๒
  - ๕. การตอบสนองความเสี่ยง ๒๕
  - ๖. กิจกรรมควบคุม ๒๖
  - ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร ๒๙
  - ๘. การติดตามผล ๓๐

ภาคผนวก

- การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ cost - Benefit Analysis

บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป

ความเป็นมา

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (สกส.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดำเนินการตามหลักการ ดังต่อไปนี้

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ กรมบัญชีกลางแจ้งประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป และกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้จัดทำ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒” ระหว่างอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลัง ซึ่งมีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๑๔ ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่ ๔.๑ คือ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

หมวดที่ ๑ การนำองค์กร : LD๖ โดยมีแนวทาง คือ ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : SP๗ โดยมีแนวทาง คือ ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงานโครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖ เห็นชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเงินนอกงบประมาณถือปฏิบัติตามมาตรการกำกับดูแลเงินนอกงบประมาณตามที่กระทรวงการคลังเสนออย่างเคร่งครัด ซึ่งรวมถึงการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่เป็นมาตรฐานสากล และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน และมติเมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๕ ให้กระทรวงการคลังเร่งรัดการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะทุนหมุนเวียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินและให้เสนอรายงานผลการประเมินดังกล่าวต่อนายกรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ กรมบัญชีกลางในฐานะผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการบริหารและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ได้เห็นชอบให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

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

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมิน จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- *โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)* หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- *ผลกระทบ (Impact)* หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- *ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)* หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยอาจใช้วิธี ดังต่อไปนี้

- *การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk)* เป็นการดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจ หรือหยุดผลิตสินค้า/บริการที่ไม่ถนัด
- *การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk)* เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource)
- *การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk)* เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะเกิดความสี่ยง
- *การยอมรับความเสี่ยง (Take risk)* ใช้ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM : Enterprise-wide Risk Management) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกันโดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

- *การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร* โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร
- *การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด* โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจ ทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- *การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า* โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง
- *การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม* โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

การจัดประเภทความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนงาน/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) หรือ COSO - ERM การบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อย ภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๘ องค์ประกอบ มีดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในกองทุนฯ รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ทำให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้วและวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจของกองทุนฯ และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ ต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกต่างหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้น ฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธี เช่น หลีกเลี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้ (Risk appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิผล

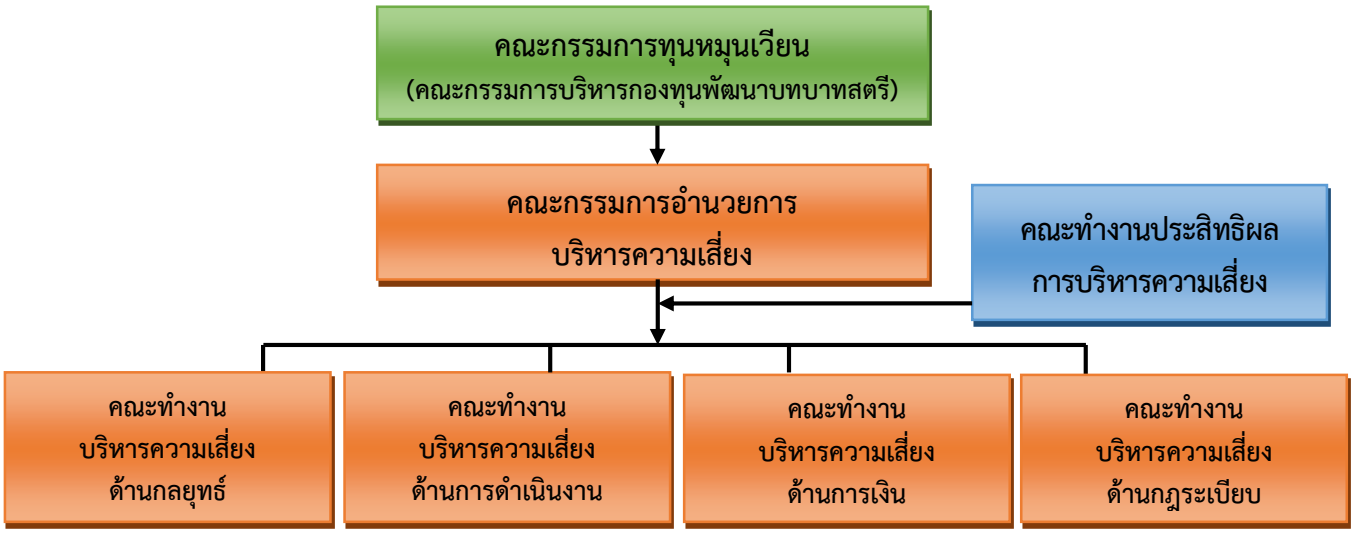
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบ และในเวลาที่กำหนด ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของของตนให้ลุล่วงไปได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่างระดับบนทั่วทั้งกองทุนฯ

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (สกส.) ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สกส. จำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี



นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

เพื่อให้สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (สกส.) มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๒. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับ จากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายที่ดำเนินกิจกรรม และเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ๘ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐาน และมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้กองทุนมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงาน

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่เคย/อาจเกิดขึ้นโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประมวลสรุปผลจาก ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จากรายงานผล การดำเนินงาน รายงานการประเมินผล และทบทวนปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๑ โดยการจัดประเภทความเสี่ยง จะแบ่งประเภทสอดคล้องตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO

ปัจจัยเสี่ยง กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ปี พ.ศ. ๒๕๖๒
จำนวน ๑๑ ปัจจัยเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๓ ปัจจัยเสี่ยง

S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ ไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน
S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ
S๓ โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง

O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)
O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน
O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้
O๔ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๓ ปัจจัยเสี่ยง

F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน
F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด
F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง

C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

๔. การประเมินความเสี่ยง

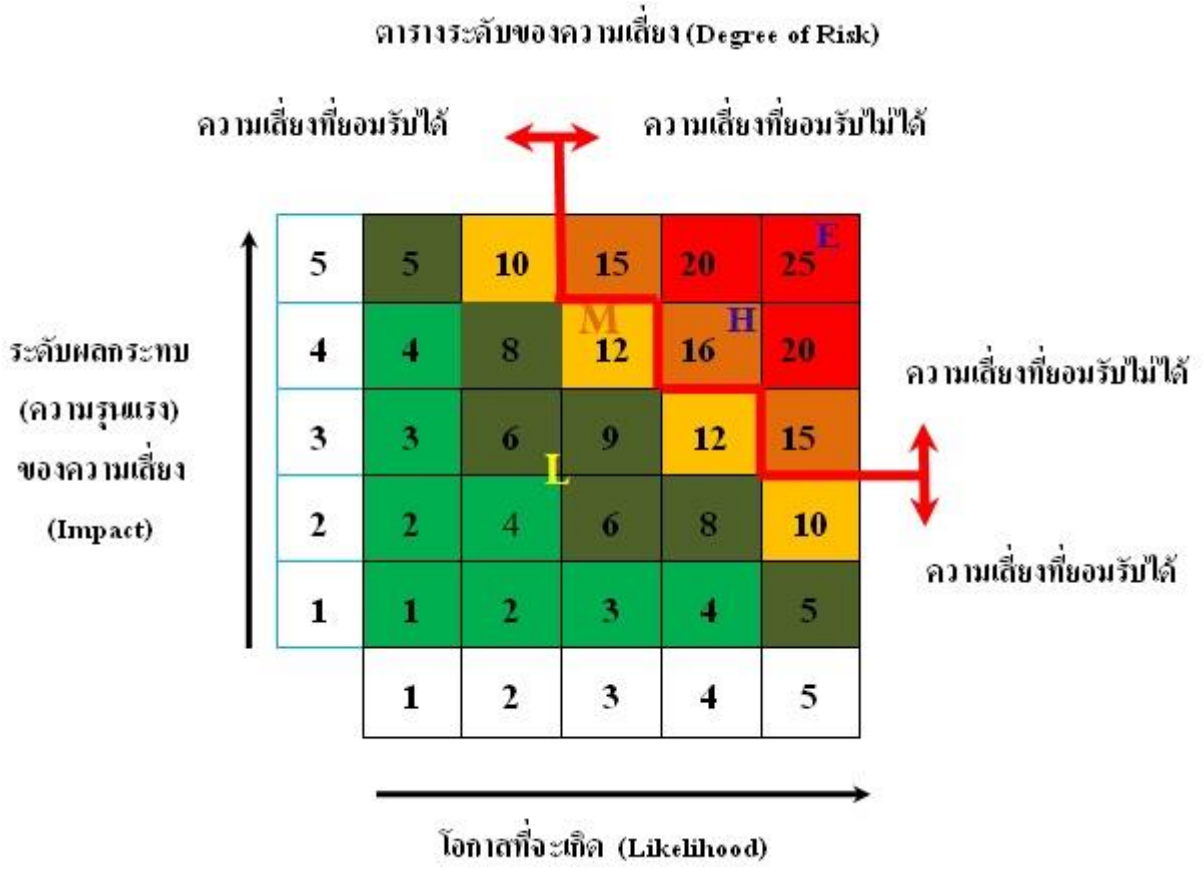
หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้แต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้ มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood) ระบบเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕

ระดับคะแนน	๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	น้อยมาก	→			สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	น้อยมาก	→			สูงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

<u>ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</u>

S๑ : การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	น้อยมาก	มีการจัดประชุมฝึกอบรม/หนังสือสั่งการ ชี้แจง/ทบทวนแนวทางการดำเนินงานแก่กลุ่มเป้าหมายทุกระดับ
๒	น้อย	มีการจัดประชุม/ฝึกอบรม ชี้แจง/ทบทวนแนวทางการดำเนินงานแก่กลุ่มเป้าหมายทุกระดับ
๓	ปานกลาง	มีการจัดประชุมชี้แจง ทบทวน แนวทางการดำเนินงานแก่กลุ่มเป้าหมายทุกระดับ
๔	สูง	มีการจัดประชุม ชี้แจง ทบทวน แนวทางการดำเนินงานแก่กลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม
๕	สูงมาก	ไม่มีการจัดประชุม/ฝึกอบรม/หนังสือสั่งการ ชี้แจง ทบทวนแนวทางการดำเนินงานแก่กลุ่มเป้าหมาย

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	น้อยมาก	กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสกส. และสามารถปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย
๒	น้อย	กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสกส. และ**<u>สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย</u>**
๓	ปานกลาง	กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสกส. และ**<u>ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๗๐</u>**
๔	สูง	กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสกส. และ**<u>ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๖๐</u>**
๕	สูงมาก	กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสกส. และ**<u>ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๕๐</u>**

S๒ : ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	บุคลากรมีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ
๒	**น้อย**	บุคลากรมีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม
๓	**ปานกลาง**	บุคลากรมีผลตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับภารกิจ
๔	**สูง**	บุคลากรมีผลตอบแทน หรือสวัสดิการอย่างใดอย่างหนึ่ง
๕	**สูงมาก**	บุคลากรไม่มีผลตอบแทนและสวัสดิการ

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	บุคลากรมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานกองทุนฯ มีประสิทธิภาพและผ่านเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน
๒	**น้อย**	บุคลากรมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานกองทุนฯ มีประสิทธิภาพ หรือผ่านเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน
๓	**ปานกลาง**	บุคลากรมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน แต่การดำเนินงานกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน
๔	**สูง**	บุคลากรไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน
๕	**สูงมาก**	บุคลากรไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียน

S๓ : โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	มีการพัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลัง และค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ
๒	**น้อย**	มีการพัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลัง และค่าตอบแทนไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับภารกิจ
๓	**ปานกลาง**	มีการพัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลังและค่าตอบแทน
๔	**สูง**	ไม่มีการพัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลัง หรือ ค่าตอบแทน
๕	**สูงมาก**	ไม่มีการพัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลังและค่าตอบแทน

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีความมั่นคงสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
๒	**น้อย**	บุคลากรมีความมั่นคงสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
๓	**ปานกลาง**	บุคลากรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
๔	**สูง**	บุคลากรไม่มีความมั่นคง สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ได้น้อย
๕	**สูงมาก**	บุคลากรไม่มีความมั่นคง ไม่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

<u>ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</u>

O๑ : ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	การดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผน
๒	**น้อย**	การดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผนบางครั้ง
๓	**ปานกลาง**	การดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผนแต่ล่าช้า
๔	**มาก**	การดำเนินงานถูกต้อง แต่ไม่ครบถ้วน
๕	**สูงมาก**	การดำเนินงานไม่ถูกต้อง

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๙๕ - ๑๐๐
๒	**น้อย**	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๙๐ - ๙๔
๓	**ปานกลาง**	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๘๕ - ๘๙
๔	**มาก**	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๘๐ - ๘๔
๕	**สูงมาก**	การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๗๕ - ๗๙

O๒ : การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	มีการประชาสัมพันธ์ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์/เป็นปัจจุบัน ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย
๒	**น้อย**	มีการประชาสัมพันธ์ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่เป็นปัจจุบันในบางครั้ง
๓	**ปานกลาง**	มีการประชาสัมพันธ์ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่เป็นปัจจุบัน
๔	**มาก**	มีการประชาสัมพันธ์ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย เป็นปัจจุบัน แต่ไม่ครบถ้วน
๕	**สูงมาก**	มีการประชาสัมพันธ์ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ครบถ้วน

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	**ระดับผลกระทบ**	**รายละเอียด**
๑	**น้อยมาก**	มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๕ ช่องทางขึ้นไป
๒	**น้อย**	มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๕ ช่องทาง
๓	**ปานกลาง**	มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๓ - ๔ ช่องทางขึ้นไป
๔	**มาก**	มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๑ - ๒ ช่องทางขึ้นไป
๕	**สูงมาก**	ไม่มีช่องทางการประชาสัมพันธ์

O๓ : ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	**โอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง**	**เกณฑ์การพิจารณา**
๑	**น้อยมาก**	ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ตรงตามจำนวนเงินและก่อนกำหนดระยะเวลาที่ระบุในสัญญา
๒	**น้อย**	ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ตรงตามจำนวนเงินและตรงตามกำหนดระยะเวลาที่ระบุในสัญญา
๓	**ปานกลาง**	ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ตรงตามจำนวนเงินแต่ไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาที่ระบุในสัญญา
๔	**มาก**	ลูกหนี้ชำระหนี้ได้แต่จำนวนเงินและระยะเวลาไม่ตรงตามกำหนดที่ระบุในสัญญา
๕	**สูงมาก**	ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามจำนวนเงินและตามกำหนดระยะเวลาที่ระบุในสัญญา

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	ชำระหนี้คืนกองทุนฯ ของลูกหนี้ตรงตามที่กำหนด ร้อยละ ๙๕ - ๑๐๐
๒	**น้อย**	ชำระหนี้คืนกองทุนฯ ของลูกหนี้ตรงตามที่กำหนด ร้อยละ ๙๐ - ๙๔
๓	**ปานกลาง**	ชำระหนี้คืนกองทุนฯ ของลูกหนี้ตรงตามที่กำหนด ร้อยละ ๘๕ - ๘๙
๔	**มาก**	ชำระหนี้คืนกองทุนฯ ของลูกหนี้ตรงตามที่กำหนด ร้อยละ ๘๐ - ๘๔
๕	**สูงมาก**	ชำระหนี้คืนกองทุนฯ ของลูกหนี้ตรงตามที่กำหนด ร้อยละ ๗๕ - ๗๙

O๔ : บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ปฏิบัติงานทั้งส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดและส่วนกลางครอบคลุมและเพียงพอ
๒	**น้อย**	มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ปฏิบัติงานทั้งส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดและส่วนกลางแต่ไม่ครอบคลุมและเพียงพอ
๓	**ปานกลาง**	มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ปฏิบัติหน้าที่ส่วนภูมิภาคบางจังหวัดและส่วนกลางแต่ไม่ครอบคลุมและเพียงพอ
๔	**มาก**	มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ปฏิบัติหน้าที่ที่ส่วนกลางแต่ไม่ครอบคลุมและเพียงพอ
๕	**สูงมาก**	ไม่มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร)

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสามารถดำเนินงานขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ
๒	**น้อย**	การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสามารถดำเนินงานขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
๓	**ปานกลาง**	การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสามารถดำเนินงานขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
๔	**มาก**	การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสามารถดำเนินงานขับเคลื่อนได้แต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างครอบคลุม
๕	**สูงมาก**	การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายไม่สามารถดำเนินงานขับเคลื่อนได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ด้านการเงิน (Financial Risk)

F๑ : การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	การเบิกจ่ายถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผน
๒	**น้อย**	การเบิกจ่ายถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผนบางครั้ง
๓	**ปานกลาง**	การเบิกจ่ายถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผนแต่ล่าช้า
๔	**มาก**	การเบิกจ่ายถูกต้อง แต่ไม่ครบถ้วน
๕	**สูงมาก**	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๙๕ - ๑๐๐
๒	**น้อย**	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๙๐ - ๙๔
๓	**ปานกลาง**	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๘๕ - ๘๙
๔	**มาก**	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๘๐ - ๘๔
๕	**สูงมาก**	การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน ร้อยละ ๗๕ - ๗๙

F๒ : การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	จังหวัดส่งรายงานการเงินก่อนกำหนดระยะเวลา มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน
๒	**น้อย**	จังหวัดส่งรายงานการเงินตรงตามกำหนดระยะเวลา มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน
๓	**ปานกลาง**	จังหวัดส่งรายงานการเงินตรงตามกำหนดระยะเวลา มีความถูกต้อง แต่ไม่เป็นปัจจุบัน
๔	**มาก**	จังหวัดส่งรายงานการเงินไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลา มีความถูกต้อง แต่ไม่เป็นปัจจุบัน
๕	**สูงมาก**	จังหวัดส่งรายงานการเงินไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลา ไม่มีความถูกต้อง และไม่เป็นปัจจุบัน

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	มีการส่งรายงานทางการเงินตรงตามกำหนด ร้อยละ ๙๕ - ๑๐๐
๒	**น้อย**	มีการส่งรายงานทางการเงินตรงตามกำหนด ร้อยละ ๙๐ - ๙๔
๓	**ปานกลาง**	มีการส่งรายงานทางการเงินตรงตามกำหนด ร้อยละ ๘๕ - ๘๙
๔	**มาก**	มีการส่งรายงานทางการเงินตรงตามกำหนด ร้อยละ ๘๐ - ๘๔
๕	**สูงมาก**	มีการส่งรายงานทางการเงินตรงตามกำหนด ร้อยละ ๗๕ - ๗๙

F๓ : การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	**น้อยมาก**	การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนมากกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๒	**น้อย**	การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียนมากกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรรและเงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๓	**ปานกลาง**	การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรรและเงินอุดหนุนมากกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๔	**มาก**	การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนเท่ากับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๕	**สูงมาก**	การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	**น้อยมาก**	มีการอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุน ร้อยละ ๙๕ – ๑๐๐ ของกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๒	**น้อย**	มีการอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุน ร้อยละ ๙๐ – ๙๔ ของกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๓	**ปานกลาง**	มีการอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุน ร้อยละ ๘๕ – ๘๙ ของกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๔	**มาก**	มีการอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุน ร้อยละ ๘๐ – ๘๔ ของกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
๕	**สูงมาก**	มีการอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุน ร้อยละ ๗๕ – ๗๙ ของกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

<u>ด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)</u>

C๑ : ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

๑) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์การพิจารณา
๑	น้อยมาก	ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เข้าใจง่ายและสามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางได้
๒	น้อย	ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางได้ทั้งหมด
๓	ปานกลาง	ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางได้บางส่วน
๔	มาก	ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันแต่สามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางได้บางส่วน
๕	สูงมาก	ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและไม่สามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางได้

๒) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ โดยจัดระดับไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	น้อยมาก	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลไกการขับเคลื่อนมีความเข้าใจและสามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ มาปฏิบัติเป็นแนวทางได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ส่งผลให้การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ มีประสิทธิภาพ
๒	น้อย	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลไกการขับเคลื่อนมีความเข้าใจและสามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ มาปฏิบัติเป็นแนวทางได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้สามารถดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ มีประสิทธิภาพ
๓	ปานกลาง	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลไกการขับเคลื่อนมีความเข้าใจและสามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ มาปฏิบัติเป็นแนวทางได้ ส่งผลให้สามารถดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ได้
๔	มาก	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลไกการขับเคลื่อนมีความเข้าใจ แต่ไม่สามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ มาปฏิบัติเป็นแนวทางได้ ส่งผลให้การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพ
๕	สูงมาก	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลไกการขับเคลื่อนไม่เข้าใจและไม่สามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ มาปฏิบัติเป็นแนวทางได้ ส่งผลให้การดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนฯ ไม่มีประสิทธิภาพ

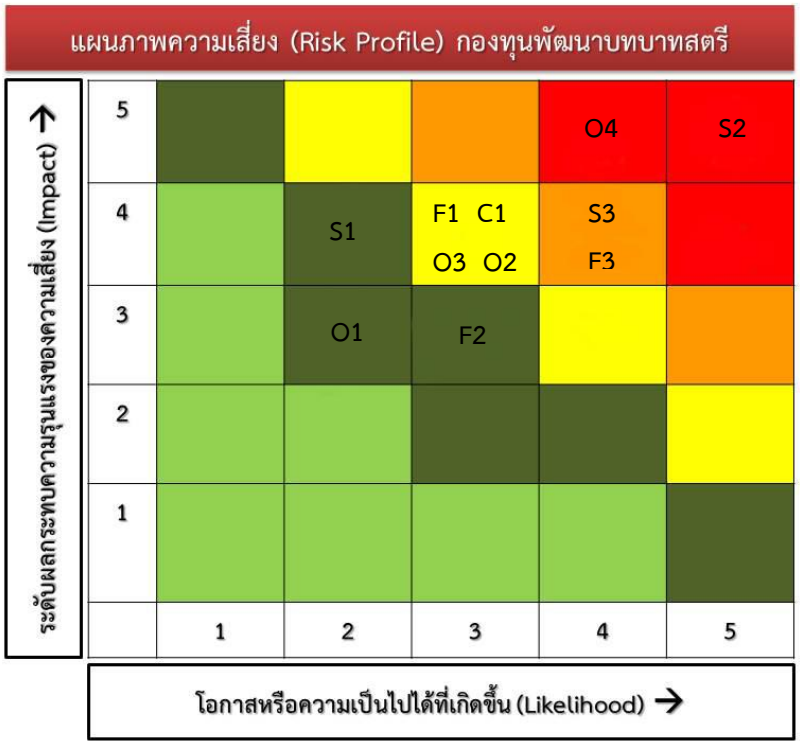
ตารางการประเมิน ค่าคะแนนความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (S, O, F, C)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ค่าคะแนน	จัดอันดับ
	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๓ ปัจจัย				
๑	S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ ไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน	๔	๒	๘	๑๐
๒	S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ	๕	๕	๒๕	๑
๓	S๓ โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม	๔	๔	๑๖	๔
	ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๔ ปัจจัย				
๔	O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	๓	๒	๖	๑๑
๕	O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	๔	๓	๑๒	๘
๖	O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้	๓	๔	๑๒	๗
๗	O๔ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ	๕	๔	๒๐	๒
	ด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๓ ปัจจัย				
๘	F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	๔	๓	๑๒	๕
๙	F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด	๓	๓	๙	๙
๑๐	F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร	๔	๔	๑๖	๓
	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) จำนวน ๑ ปัจจัย				
๑๑	C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๔	๓	๑๒	๖

การจัดอันดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองทุนฯ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุม ในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยสุด และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี ๕ ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
๕ (E) (Extreme)	๒๐ - ๒๕	สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที
๔ (H) (High)	๑๕ - ๑๙	สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
๓ (M) (Medium)	๑๐ - ๑๔	ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
๒ (L) (Low)	๕ - ๙	น้อย	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง ระดับที่ยอมรับไม่ได้
๑ (L) (Least)	๑ - ๔	น้อยที่สุด	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ตารางจัดอันดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

อันดับที่	รายการความเสี่ยง (S, O, F, C)	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง
	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๓ ปัจจัย		
๑	S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ ๕*๕	๒๕	สูงมาก
๒	S๓ โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม ๔*๔	๑๖	สูง
๓	S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ ไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน ๔*๒	๘	น้อย
	ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๔ ปัจจัย		
๔	O๔ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ ๕*๔	๒๐	สูงมาก
๕	O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้ ๓*๒	๖	น้อย
๖	O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน ๔*๓	๑๒	ปานกลาง
๗	O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan) ๓*๒	๖	น้อย
	ด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๓ ปัจจัย		
๘	F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร ๔*๔	๑๖	สูง
๙	F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน ๔*๓	๑๒	ปานกลาง
๑๐	F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด ๓*๓	๙	น้อย
	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) จำนวน ๑ ปัจจัย		
๑๑	C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ๔*๓	๑๒	ปานกลาง

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนการจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้ากลุ่มผู้รับผิดชอบ โดยสามารถแบ่งจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๒) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

๓) การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนงาน การจัดทำแผนฉุกเฉิน และการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใด ๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยง – ความเสี่ยงปานกลาง F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	**การถ่ายโอน – ความเสี่ยงสูง** S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ O๔ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร S๓ โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม
การควบคุม – ความเสี่ยงต่ำ O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้ F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ ไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	**การยอมรับ – ความเสี่ยงปานกลาง** O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

๖. กิจกรรมควบคุม

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม บริหารจัดการความเสี่ยง
S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ	ถ่ายโอน	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล - พัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลังและค่าตอบแทน
S๓ โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรไม่เหมาะสม	ถ่ายโอน	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล - มีโครงสร้างการบริหารและกรอบอัตรากำลังและค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของกองทุนฯ - ดำเนินการสรรหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง
S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน	ควบคุม	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพอาสาสมัครผู้ประสานงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้มีประสิทธิภาพ ๓.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๔.โครงการเวทีเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ (อกส.อ.)

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง
O๔ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ	ถ่ายโอน	-โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุน
O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้	ควบคุม	๑.โครงการบริหารโครงการ บริหารสัญญา บริหารหนี้ ๒.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	ยอมรับ	๑.โครงการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ กิจกรรมที่ ๑ ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุนฯ กิจกรรมที่ ๒ ผลิตแผ่นพับเพื่อประชาสัมพันธ์
O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	ควบคุม	- เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน - ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการเงิน

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง
F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร	ถ่ายโอน	๑.โครงการบริหารโครงการ บริหารสัญญา บริหารหนี้ ๒.โครงการเวทีเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ (อกส.อ.) โดยมีการบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อแนวทางการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุน/เงินหมุนเวียน ๓.กำหนดแนวทางการใช้เงินประเภทเงินทุนหมุนเวียนและเงินอุดหนุน
F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	หลีกเลี่ยง	๑. กำหนดมาตรการในการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามผลการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๓. มอบหมายเจ้าหน้าที่เร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน
F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด	ควบคุม	๑. จัดทำระบบแจ้งเตือนการรายงานล่วงหน้าผ่าน Group Line หรือทำหนังสือแจ้งจังหวัด ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามรายงานการเงินของจังหวัด

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง
C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	ยอมรับ	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.โครงการสัมมนาคณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาค ๓.โครงการสัมมนาคณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับประเทศ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

๒. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่า คุ้มค่าหรือไม่

สารสนเทศและการสื่อสาร

การแสดงข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรรับทราบ การสื่อสาร ด้วยการนำเสนอ และเผยแพร่กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่ ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลางมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารต่อไป

การติดตามผล

การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ การติดตามผล เป็นการติดตามภายหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ผ่านมา ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

ภาคผนวก

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ cost - Benefit Analysis

การวิเคราะห์ cost – Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

การประเมินความคุ้มค่า

ตารางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การจัดการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
S๒ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับบุคลากรไม่เป็นที่จูงใจ	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๒.พัฒนาระบบโครงสร้างอัตรากำลังและค่าตอบแทน	งบประมาณ ๖๖๗,๕๐๐ บาท	๑. กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สมบูรณ์ และสามารถใช้แผนฯเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรของกองทุนฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. บุคลากรได้รับการพัฒนาสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
S๓ โครงสร้างและอัตรา กำลังขององค์กรไม่เหมาะสม	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๒.โครงสร้างการบริหารและกรอบอัตรากำลังและค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของกองทุนฯ ๓.ดำเนินการสรรหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง	งบประมาณ ๖๖๗,๕๐๐ บาท	๑. กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สมบูรณ์ และสามารถใช้แผนฯเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรของกองทุนฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีโครงสร้างการบริหารและกรอบอัตรากำลัง และค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของกองทุนฯ

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	งบประมาณ ๑,๘๐๘,๐๐๐ บาท	พนักงานกองทุนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ
	๒.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพอาสาสมัครผู้ประสานงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้มีประสิทธิภาพ ๓.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีตำบล/เทศบาล/เทศบาลเมืองพัทยาด้านการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	งบประมาณ ๒๗,๒๑๘,๐๐๐ บาท	๑.อาสาสมัครผู้ประสานงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีหมู่บ้าน/ชุมชน มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. อาสาสมัครผู้ประสานงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีหมู่บ้าน/ชุมชน สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
	๓.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน	งบประมาณ ๗,๓๑๐,๙๖๐ บาท	๑.เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนสามารถส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานของกลไกการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดเป็นรูปธรรม

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
S๑ การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน	๔.โครงการเวทีเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ (อกส.อ.)	งบประมาณ ๘,๗๘๖,๖๔๐ บาท	๑.อกส.อ. มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.อกส.อ. สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดความเข้มแข็ง
O๔.บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (นิติกร) ไม่เพียงพอ	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุน	งบประมาณ ๔,๖๒๘,๖๐๐ บาท	พัฒนาการอำเภอ พัฒนากรนักวิชาการพัฒนาชุมชน และเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ข้อกฎหมาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านกฎหมายของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอย่างมีประสิทธิภาพ
O๓ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละโครงการส่งผลต่อการชำระหนี้	๑.โครงการบริหารโครงการบริหารสัญญา บริหารหนี้ และบริหารกองทุนชุมชน	งบประมาณ ๓๒,๗๐๐ บาท	๑.เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารสัญญากู้ยืมเงินการบริหารหนี้และการบริหารกองทุนชุมชน
	๒.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	งบประมาณ ๑๔,๗๖๓,๗๐๐ บาท	๒.สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีสามารถบริหารจัดการหนี้ค้างชำระได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่มีหนี้ค้างชำระสามารถจัดทำแผนการลดมูลค่าหนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยง	การจัดการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
O๒ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	๑.โครงการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒.โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีด้วยการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อ กิจกรรมที่ ๑ ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุนฯ กิจกรรมที่ ๒ ผลิตแผ่นพับเพื่อประชาสัมพันธ์	งบประมาณ ๘,๘๑๐,๐๐๐ บาท	กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นที่รู้จักของสาธารณชน ผ่านการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานการสนับสนุนสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งประเภทเงินทุนหมุนเวียน และเงินอุดหนุนตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
O๑ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	๑.เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ๒.ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน	ไม่ใช่งบประมาณ แต่จำเป็นต้องเพิ่มมาตรการการควบคุมภายในการเร่งรัดและติดตามผลการดำเนินงาน	๑.สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้รับทราบการดำเนินงานขับเคลื่อนงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในระดับพื้นที่ ๒.ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นไปตามแผนที่กำหนดมากขึ้น
F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร	๑.โครงการบริหารโครงการบริหารสัญญา บริหารหนี้ และบริหารกองทุนชุมชน	งบประมาณ ๓๒,๗๐๐ บาท	เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารสัญญากู้ยืมเงินการบริหารหนี้และการบริหารกองทุนชุมชน

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
F๓ การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนน้อยกว่ากรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร	๒.โครงการเวทีเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแก่คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ (อกส.อ.) โดยมีการบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อแนวทางการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุน/เงินหมุนเวียน	งบประมาณ ๘,๗๘๖,๖๔๐ บาท	๑.คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ (อกส.อ.) มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๒. คณะอนุกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับอำเภอ(อกส.อ.) สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดความเข้มแข็ง
	๓.กำหนดแนวทางการใช้เงินประเภทเงินทุนหมุนเวียนและเงินอุดหนุน	ไม่ใช่งบประมาณแต่ต้องเพิ่มแนวทางการใช้เงินประเภทเงินทุนหมุนเวียนและเงินอุดหนุน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเขียนโครงการเสนอขออนุมัติเงิน	๑.การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนเป็นไปตามกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร ๒.การอนุมัติโครงการเงินทุนหมุนเวียน/เงินอุดหนุนเป็นไปตามกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
F๑ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	๑.กำหนดมาตรการในการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๒.ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามผลการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๓.มอบหมายเจ้าหน้าที่เร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน	ไม่ใช้งบประมาณ แต่จำเป็นต้องเพิ่มมาตรการการควบคุมภายในการเร่งรัดและติดตามผลการเบิกจ่าย	๑.สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้รับทราบการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนในระดับพื้นที่ ๒.ผลการเบิกจ่ายของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นไปตามแผนที่กำหนดมากขึ้น
F๒ การส่งรายงานการเงินของจังหวัดไม่ตรงตามกำหนด	๑.จัดทำระบบแจ้งเตือนการรายงานล่วงหน้าผ่าน Group Line หรือทำหนังสือแจ้งจังหวัด ๒.ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อเร่งรัด ติดตามรายงานการเงินของจังหวัด	ไม่ใช้งบประมาณแต่จำเป็นต้องเพิ่มมาตรการการดำเนินงานและการติดตาม	สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้รับทราบรายงานการเงินของจังหวัดเพื่อนำมาวิเคราะห์และทำรายงานการเงินของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีต่อไป
C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๑.โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	งบประมาณ ๒๒๓,๔๐๐ บาท	กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่เป็นปัจจุบันและมีความสอดคล้องกับปัจจุบันและการดำเนินงานขับเคลื่อนงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในระดับพื้นที่
	๒.โครงการสัมมนาคณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาค	งบประมาณ ๑,๖๓๔,๕๐๐ บาท	คณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาคมีความรู้ สามารถดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้และมีแนวทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาคที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
C๑ ระเบียบข้อบังคับ แนวทาง หลักเกณฑ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๓.โครงการสัมมนาคณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับประเทศ	งบประมาณ ๑๙๖,๐๐๐ บาท	คณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาคมีความรู้ สามารถดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้และมีแนวทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับภาคที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การนำแนวคิด cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี หน่วยงานภายใต้การกำกับของภาครัฐ ตามวัตถุประสงค์เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำในการสร้างโอกาส ส่งเสริมบทบาท พัฒนาศักยภาพ สร้างความเข็มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี การประเมินความคุ้มค่าทางเลือกในของการตัดสินที่จะดำเนินโครงการ/กิจกรรม อย่างหนึ่งอย่างใด จึงไม่สามารถที่จะประเมินผลในเชิงตัวเลข เป็นผลกำไรหรือการขาดทุน ได้โดยตรง จำเป็นต้องพิจารณาถึงกิจกรรมที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ที่ปรึกษา

นายปรีชา	กิตติสัตยกุล	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
นายสมนึก	มณีพินิจ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
นายนพดล	ดาวอรุณ	ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย
นายยงยุทธ	ลิ้มสุวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ
นางพัชรินทร์	พานำมา	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน

คณะผู้จัดทำ

นายภัทราวุธ	ปะตังถาโต	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
นายสงวนศักดิ์	แก้วมุงคุณ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ
นางขวัญใจ	ใบจันทร์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
นายฐิติพงศ์	ศิริมา	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ
นางสาวปวีณา	ปัญญามงคล	นักวิชาการพัฒนาชุมชน
นางสาวปวีณา	ท่าสว่าง	นักวิชาการพัฒนาชุมชน
นางสาววันวิสา	กาญจนะสมบัติ	นักวิชาการพัฒนาชุมชน
นางสาวกัลยากร	ศรีชุมจันทร์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวพนารักษ์	อนันตภูมิ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวลัดดาวัลย์	แสงอรุณ	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวสุชาดา	ใจรื่น	นิติกร
นางสาวปิยาภรณ์	ตุ้ยแปง	นิติกร

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ผู้เขียน : งานเครือข่ายสัมพันธ์ กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
ชื่อหนังสือ : แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. ๒๕๖๒
พิมพ์เมื่อ : กรกฎาคม ๒๕๖๒