



คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

คำนำ

พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งทุนหมุนเวียน เพื่อให้การกำกับและบริหารทุนหมุนเวียนมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของรัฐ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย และความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO ๒๐๑๗มี เจตนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง และใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร ให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	๓
- หลักการและเหตุผล	
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔	๔
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี	๔
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๕
- ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	๗
กรอบแนวคิด	๘
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๘
- การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล	๑๐
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๐
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	๑๑
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๓
๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	๑๓
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๑๕
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	๑๗
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๙
๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	๒๖
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	๒๘
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	๒๙
๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	๓๐
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๑
ภาคผนวก	๔๑
การประเมินความคุ้มค่า cost –Benefit	

บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

การดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการพยากรณ์ สถานการณ์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์และ ความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์แนวทางในการจัดการ โดย ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ ตัวชี้วัดร่วมด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผล ด้านที่ ๖. กิจกรรมการควบคุมภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี บรรลุตามวัตถุประสงค์

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

กรมบัญชีกลาง แจ้งประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป และได้นำเสนอ รongปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ลงนามในบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อธิบดีกรมการพัฒนารัฐมนตรี ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาท สตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลัง กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ ตามเกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ๖ ด้าน ๑๔ ตัวชี้วัด โดยเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการ ทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖ เห็นชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มี เงินนอกงบประมาณ ถือปฏิบัติตามมาตรการกำกับดูแลเงินนอกงบประมาณตามที่กระทรวงการคลังเสนอ อย่างเคร่งครัด ซึ่งรวมถึงการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่เป็นมาตรฐานสากล และ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน และ มติเมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๕ ให้กระทรวงการคลังเร่งรัดการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะทุนหมุนเวียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินและให้เสนอรายงานผลการประเมินดังกล่าวต่อ นายกรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ กรมบัญชีกลางในฐานะผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการ บริหารและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ได้เห็นชอบให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบประเมินผลการ ดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้น การบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้น โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาครัฐราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จาก หลักการบริหารของภาครัฐกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจคำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๑. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
๒. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
๓. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ ของหน่วยงานภายใน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า PMQA คือการนำหลักเกณฑ์ และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ **PMQA คือ อะไร ...** PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประเทศไทย โดย ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การ ที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของ หน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการ เทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้ พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับ สากล

ความเชื่อมโยงของ PMQA กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง ๗ หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐ หรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบ ราชการที่ผ่านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด ๑ การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด ๓ เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ ๒ คุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด ๔ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี ๒๕๔๘ และ ๒๕๔๙ และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้าน ขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๘ ขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน โดยกรมฯ ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จำนวนเงิน ๑๐๐ ล้านบาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙ ให้ความรวมกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้ากับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ซึ่งทำให้การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชนได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. ๒๕๕๙

วัตถุประสงค์ของกองทุน

๑. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี

๒. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม

๓. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี

๔. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี ตามที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

พันธกิจ

๑. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

๒. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน

๓. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น"

กรอบแนวคิด

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นการพัฒนา ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ

ปัจจัยเสี่ยง (Riskfactor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลัง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (StrategicRisk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการงาน/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

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

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

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

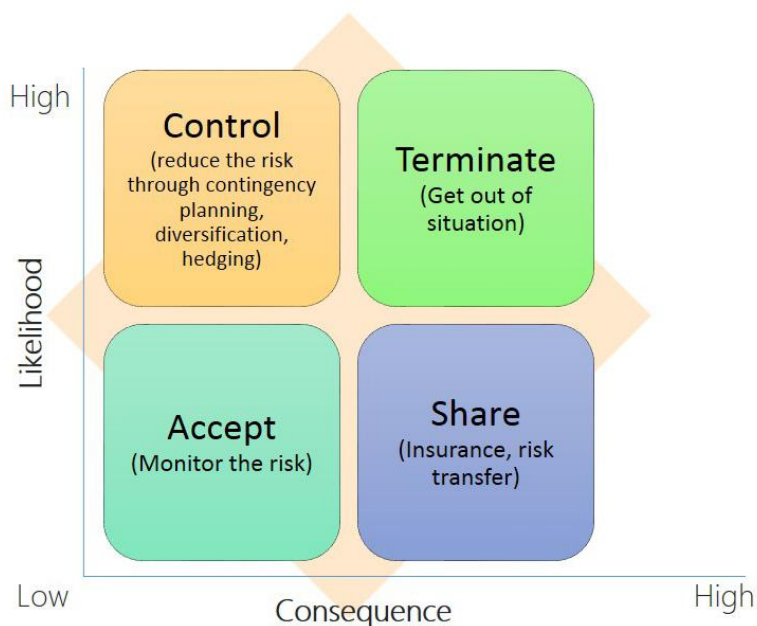
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการ ที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาส ที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการ บริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยวิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน คือ

๑. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานใน ส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

๒. **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือ ลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่าง เหมาะสมทันเวลา

๓. **การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing)** คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือ ลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

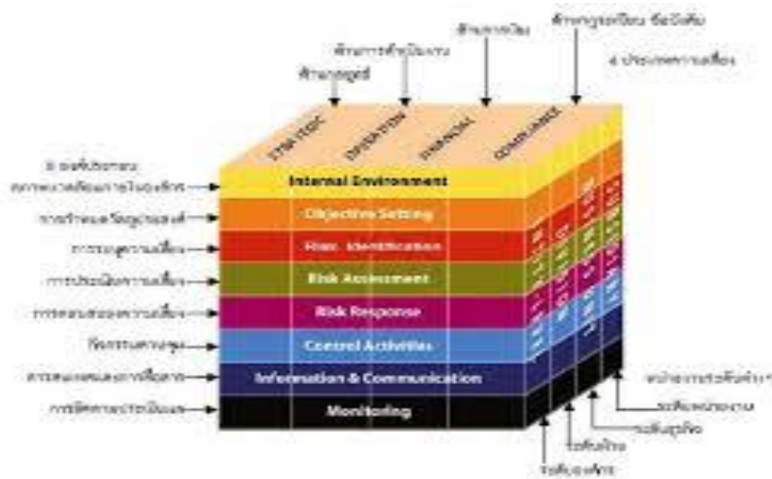
๔. **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจาก มีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสนี้ จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย



การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี ๑๙๗๐ - ๑๙๗๗ สหรัฐอเมริกาได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนชาวต่างชาติ (the ๑๙๗๗ Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)



การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

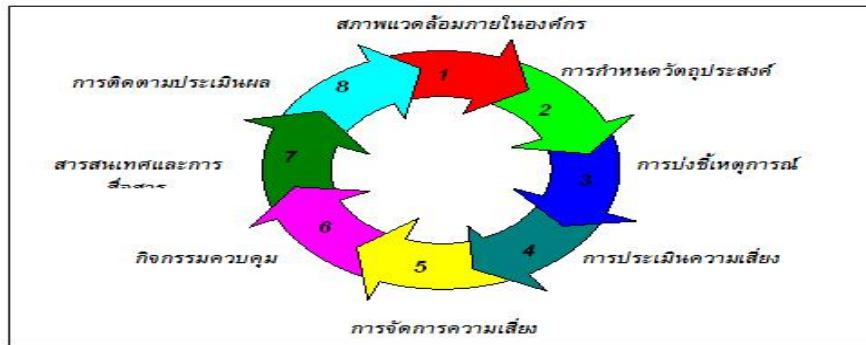
การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ Enterprise Risk Management–Integrated Framework ข อ ง Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) การบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



องค์ประกอบทั้ง ๘ องค์ประกอบ มีดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรียอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

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

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาส ออกจากกัน สำหรับโอกาสนั้น ฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

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

๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (RiskResponse) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้หลายวิธีเช่น หลีกเสี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง โดยการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุน ยอมรับได้ (Riskappetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk tolerance)

๖. กิจกรรมควบคุม (ControlActivities) จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบ และในเวลาที่กำหนด ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รู้กันทั่วทั้งองค์กรสื่อสารสู่ระดับล่างระดับบนทั่วทั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงของกองทุน ต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยสำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี หรือสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ส่วนกลาง) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ Enterprise Risk Management – Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM) ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อย ภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันกระบวนการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี(ส่วนกลาง) จึงได้กำหนดโครงสร้างนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้



ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง

๒. ผู้บริหารกองทุน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน

๒) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓) ประสานการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔. บุคลากรกองทุน ทำหน้าที่ในศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน รวมถึงดำเนินการนำนโยบายและวิธีปฏิบัติตามแผนไปสู่การทำงานอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความมั่นใจว่าบุคลากรในกองทุน กำลังทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนร่วมกัน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

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

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

๒. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ

๓. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

๔. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ

๕. การติดตามและการประเมินผล การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา

๖. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๑. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สามารถลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๘ ขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน โดยได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ จำนวน ๑๐๐ ล้านบาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙ ให้ความรวมกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้ากับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ซึ่งทำให้การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. ๒๕๕๙

พันธกิจ

๑. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
๒. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน
๓. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น"

วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๑. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
๒. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
๓. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
๔. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรีตามที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

ประเภทเงินกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่ให้สมาชิกขอรับการสนับสนุน

๑. ประเภทเงินทุนหมุนเวียน (เงินกู้) เงินทุนหมุนเวียน หมายความว่า เงินทุนให้กู้แก่สมาชิก ตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการประกอบอาชีพ การสร้างงาน สร้างรายได้หรือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ

๒. ประเภทเงินอุดหนุน (ทุนให้เปล่า) เงินอุดหนุน หมายความว่า เงินทุนตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่าย การส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี และการสนับสนุนโครงการที่แก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี

ประเด็นการพัฒนา

๑. เสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี
๒. ส่งเสริมสตรีและเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
๓. การเชื่อมโยงการบริหารร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่
๔. เสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน โดยมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุ เป้าประสงค์ และทราบขอบเขตรวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา	
	ความสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนา	ผู้ได้รับผลกระทบ
๑. การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มอาชีพสตรี ๒. ส่งเสริมช่องทางการตลาด	ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ เสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี	สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประเภทบุคคล
๓. พัฒนาศักยภาพสตรีและองค์กรสตรี ๔. พัฒนาศักยภาพเครือข่าย	ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรีและองค์กรสตรี	สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประเภทองค์กร ต่อเนื่องไปถึงสตรี
๕. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ๖. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตสตรี	ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี	เครือข่ายของสมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีประเภทองค์กร ต่อเนื่องไปถึงสตรี
๗. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๘. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ๙. พัฒนาระบบในการบริหารจัดการ	ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	บุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

๓.๑ การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย(Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้ มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายใน กรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาและภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

๓.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk identification) สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กำหนดประเภทของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกได้ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๓.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ

๓.๒.๑.๑ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางการเมือง

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

๓.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk: OR) หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

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

๓.๒.๔ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ได้มีการระบุประเภทของความเสี่ง จำนวน ๔ ด้าน ประกอบด้วยปัจจัยเสี่งจำนวน ๙ ปัจจัย ดังนี้

ประเภทของความเสี่ง	ปัจจัยเสี่ง
๑. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๒. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
๒. ความเสี่งด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O)	๓. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน) ๔. ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ๕. เจ้าหน้าที่ของกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙)
๓. ความเสี่งด้านการเงิน (Financial Risk : F)	๖. การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน ๗. ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน
๔. ความเสี่งด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	๘. สมาชิกกองทุน กระทำผิดสัญญา ไม่ส่งคืนเงินงวดตามสัญญา ๙. เจ้าหน้าที่ของกองทุน กระทำผิดระเบียบฯ เกิดการทุจริตในหน้าที่

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้แต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้ มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

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

ระดับคะแนน	๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ด้วยรูปแบบของผลกระทบ จำนวน ๔ รูปแบบ ประกอบไปด้วย ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านสมาชิกผู้รับบริการและด้านการเงินและทรัพย์สินโดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ยกเลิกการดำเนินงาน
๔	สูง	เลื่อนการดำเนินงาน
๓	ปานกลาง	เปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน
๒	ต่ำ	ปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดการดำเนินงาน
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อย ไม่ใช่สาระสำคัญ

๒. ผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มูลค่า มากกว่า ๑๐๐ ล้านบาท ขึ้นไป
๔	สูง	มูลค่า มากกว่า ๑๐ ล้าน - ๑๐๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มูลค่า มากกว่า ๑ ล้าน - ๑๐ ล้านบาท
๒	ต่ำ	มูลค่า มากกว่า ๒ แสน - ๑ ล้านบาท
๑	ต่ำมาก	มูลค่า น้อยกว่า ๒ แสนบาท

๓. ผลกระทบด้านการรับรู้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ประชาชน และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๔	สูง	เฉพาะสมาชิกของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
๓	ปานกลาง	เฉพาะภายในกรมการพัฒนาชุมชน
๒	ต่ำ	เฉพาะภายในสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
๑	ต่ำมาก	เฉพาะภายในกลุ่มงาน

๔. ผลกระทบด้านผู้รับบริการ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ผู้รับบริการไม่พอใจ มีการร้องเรียนและไม่กลับมาใช้บริการ
๔	สูง	ผู้รับบริการไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการ
๓	ปานกลาง	ผู้รับบริการไม่พอใจและแสดงความคิดเห็นในเชิงลบ
๒	ต่ำ	ผู้รับบริการแสดงออกถึงความไม่พอใจ
๑	ต่ำมาก	ผู้รับบริการไม่เข้าใจขั้นตอนของการให้บริการ

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของ **โอกาส (Likelihood)** เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ สถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ในช่วงระยะเวลา ๑ ปีงบประมาณ โดยจัดระดับโอกาสการเกิดเหตุการณ์ เป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ

ระดับ	โอกาส	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	มากกว่า ๘๐ %	เกิดขึ้นมากกว่า ๑ ครั้งใน ๑ เดือน(เกือบทุกครั้ง)
๔	สูง	๖๑ – ๘๐ %	เกิดขึ้น ๑ ครั้งใน ๓ เดือน(บ่อยครั้ง)
๓	ปานกลาง	๔๑ – ๖๐ %	เกิดขึ้น ๑ ครั้งใน ๖ เดือน(บางครั้ง)
๒	ต่ำ	๒๑ – ๔๐ %	เกิดขึ้น ๑ ครั้งใน ๑ ปี(นาน ๆ ครั้ง)
๑	ต่ำมาก	น้อยกว่า ๒๐ %	เกิดขึ้น ๑ ครั้งใน ๕ ปี (อาจจะไม่เกิดขึ้น)

ตารางการประเมิน ระดับคะแนนปัจจัยเสี่ยง

ระดับคะแนน	๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
S๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๔	๒	๘
S๒. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	๔	๒	๘

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
O๑. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน)	๔	๔	๑๖
O๒. ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	๔	๔	๑๖
O๓. เจ้าหน้าที่ของกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙)	๕	๔	๒๐

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
F๑. การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	๓	๔	๑๒
F๒. ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน	๓	๓	๙

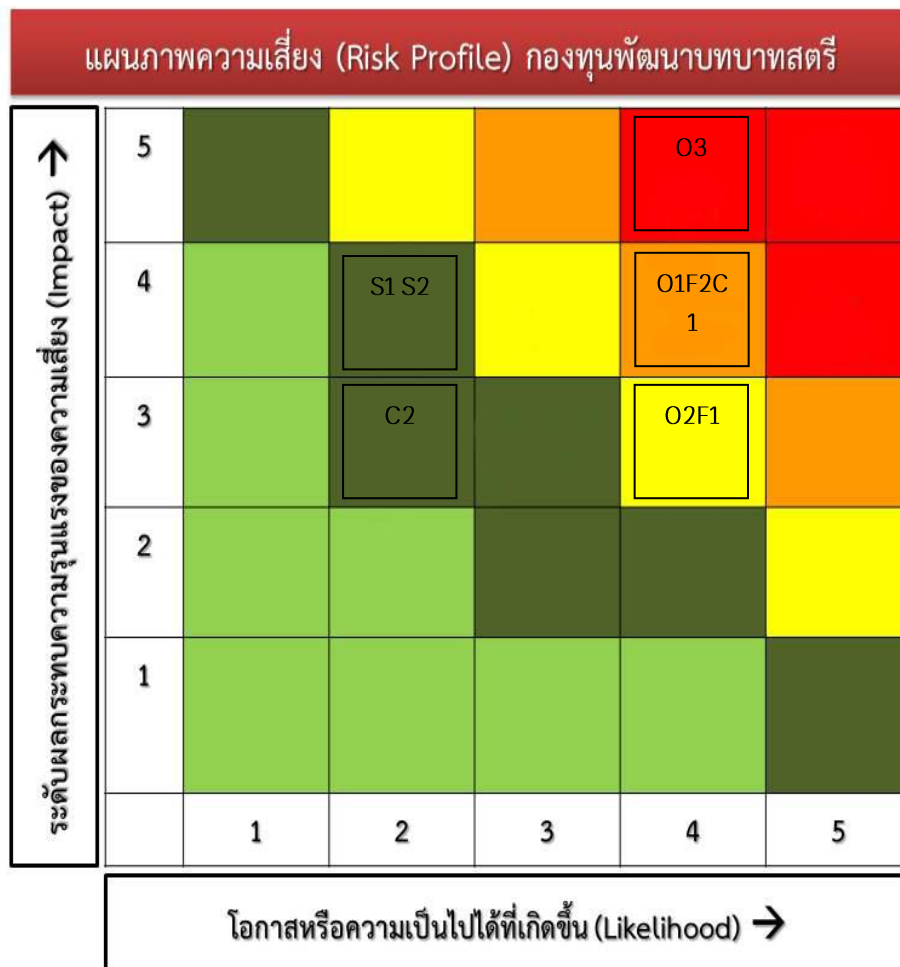
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน
C๑. สมาชิกกองทุน กระทำผิดสัญญา ไม่ส่งคืนเงินงวดตามสัญญา	๓	๓	๙
C๒. เจ้าหน้าที่ของกองทุน กระทำผิดระเบียบฯ เกิดการทุจริตในหน้าที่	๓	๒	๖

การจัดอันดับความเสี่ยง

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

แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี ๕ ระดับ

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

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง
O๓. เจ้าหน้าที่ของกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙)	๕	๔	๒๐	๕	สูงมาก (E) (Extreme)
O๑. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน)	๔	๔	๑๖	๔	สูง (H) (High)
O๒. ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	๔	๔	๑๖	๔	สูง (H) (High)
F๑. การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	๓	๔	๑๒	๓	ปานกลาง (M) (Medium)
F๒. ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน	๓	๓	๙	๒	น้อย (L) (Low)
C๑. สมาชิกกองทุน กระทำผิดสัญญา ไม่ส่งคืนเงินงวดตามสัญญา	๓	๓	๙	๒	น้อย (L) (Low)
S๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๔	๒	๘	๒	น้อย (L) (Low)
S๒. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	๔	๒	๘	๒	น้อย (L) (Low)
C๒. เจ้าหน้าที่ของกองทุน กระทำผิดระเบียบฯ เกิดการทุจริตในหน้าที่	๓	๒	๖	๒	น้อย (L) (Low)

๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

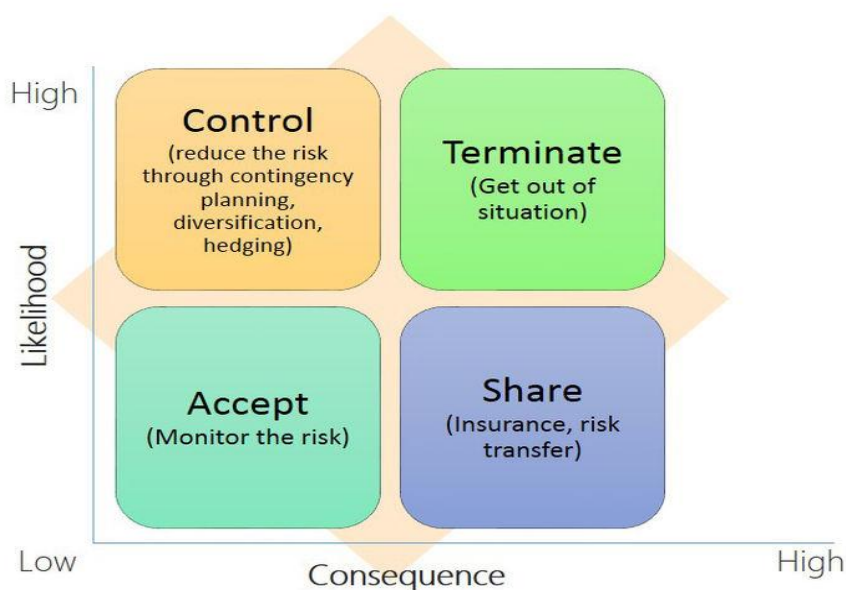
ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมติของคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานที่ได้แต่งตั้งขึ้นหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นั้น ๆ ที่จะนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

๒. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

๓. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

๔. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย



ตารางกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	ความหมาย	กำหนดวิธีการ	การตอบสนองความเสี่ยง
O๓. เจ้าหน้าที่ของกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙)	สูงมาก (E) (Extreme)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ(Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน
O๑. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน)	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ(Terminate)ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน
O๒. ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	สูง (H) (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ(Terminate)ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน
F๑. การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)	การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
F๒. ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)	การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
C๑. สมาชิกกองทุนกระทำผิดสัญญา ไม่ส่งคืนเงินงวดตามสัญญา	ปานกลาง (M) (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)	การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

ปัจจัยเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	ความหมาย	กำหนดวิธีการ	การตอบสนองความเสี่ยง
S๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing)	การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง
S๒. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสน้อยที่จะเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย
C๒. เจ้าหน้าที่ของกองทุน กระทำผิดระเบียบฯ เกิดการทุจริตในหน้าที่	น้อย (L) (Low)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing)	การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งก่อนการกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงใด ๆ จะต้องมีการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

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

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทาง คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมถึงแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม รวมถึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างการรับรู้ในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ ได้ถูกดำเนินการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง ดังต่อไปนี้

๑. การเผยแพร่เป็นเอกสารสร้างการรับรู้และความเข้าใจ แก่เจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เช่น สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับจังหวัด ๗๖ จังหวัด และสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร เพื่อการมีส่วนร่วม

๒. การเสนอต่อผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

๓. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้ที่เว็บไซต์ <http://womenfund.in.th/>

๔. เผยแพร่ผ่าน Facebook กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ

๕. เผยแพร่ผ่าน Application Line ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการรับทราบข้อมูล สร้างการรับรู้และการตระหนักถึงกระบวนการทำงานอย่างมีระบบให้แก่เจ้าหน้าที่ของกองทุน

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ในส่วนของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีกลุ่มงานผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้วว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้หรือไม่

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินงานได้ใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพหรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ / การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

๒. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พิจารณาได้จากการประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง ๘ ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้น องค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ผ่านมายุ่งยั้งดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร
(Enterprise Risk Management)

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร(Enterprise Risk Management)

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

กองทุนพัฒนาบาทศาสตร์ กรมการพัฒนาชุมชน

ตารางการกำหนดกิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	0๓. เจ้าหน้าที่ของกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙)	๕x๔ = ๒๐	๕	สูงมาก (E) ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน	ดำเนินการหลีกเลี่ยงกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการควบคุมภายใน ด้วยวิธีการกำหนดภารกิจที่สามารถมอบหมายให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ (Work From Home) ให้ได้สัดส่วนมากที่สุดของจำนวนบุคลากรทั้งหมดในสังกัด	กลุ่มอำนาจการ	ตุลาคม ๒๕๖๓- กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	O๑. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน)	๔x๔ = ๑๖	๔	สูง (H) (High) ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน	ดำเนินการหยุดการกระทำกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยพิจารณางานในส่วนใดที่กองทุน ไม่ถนัด อาจหยุดการทำงานในส่วนนั้น และใช้การ Outsource แทน โดยดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพรายงานการเงินกองทุนพัฒนาบาทสตรีด้วยการจ้างที่ปรึกษา ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในแนวปฏิบัติในการบริการทางการเงินและเป็นบริษัทที่เชื่อถือได้	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	O๒. ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	๔x๔ = ๑๖	๔	สูง (H) (High) ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ (Terminate) ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน	ดำเนินการพิจารณาในงานในส่วน ที่กองทุนไม่ถนัด โดยหลีกเลี่ยงการทำงานในส่วนนั้น และใช้การ Outsource แทน ด้วยการจ้างที่ปรึกษา ให้มาดำเนินการสำรวจและค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันกระบวนการทำงานดังกล่าว จัดทำผ่านระบบมือและรายงานในรูปแบบของเอกสารกระดาษ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย โดยให้ผู้มีความเชี่ยวชาญ ดำเนินการจัดทำระบบเชื่อมต่อกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำงบประมาณประจำปี วางกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ การควบคุมและการติดตามการเบิกจ่าย การคินงงบประมาณ และรวมถึงการรายงานเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มอำนาจการ	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F๑. การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	๓x๔ = ๑๒	๓	ปานกลาง (M) (Medium) ระดับที่พออนุมัติได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา	ดำเนินการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยเริ่มจากการถอดบทเรียนการทำงานของแต่ละจังหวัด เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ แล้วการจัดให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา เช่น ๑. การจัดสรรเงินอุดหนุนและเงินหมุนเวียนให้กับจังหวัด ให้พิจารณาตามศักยภาพของจังหวัดการบริหารจัดการหนี้ และควรจะสัมพันธ์กับความต้องการของสมาชิก ๒. กำหนดแนวทางการใช้เงินอุดหนุนให้ชัดเจน เน้นการพัฒนาทักษะในการส่งเสริมอาชีพเพื่อไปต่อยอดในการใช้เงินหมุนเวียน ๓. เพิ่มมาตรการการคืนเงินของจังหวัด (เงินอุดหนุน/เงินหมุนเวียน) ที่ใช้จ่ายไม่ทันตามกำหนด ให้คืนเงินในไตรมาสที่ ๓ และจัดสรรให้กับจังหวัดที่แจ้งความประสงค์ของบเพิ่มเติม ๔. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยการจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ผ่านระบบออนไลน์ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F๒. ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก กองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน	๓x๓ = ๙	๒	น้อย (L) (Low) ระดับที่พออนุมัติ ยอมรับได้ ต้องใช้ ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการทำให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา	ดำเนินการลดโอกาสที่จะเกิดและลดผลกระทบทั้งสองส่วน โดยการถอดบทเรียนการทำงานของแต่ละจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติโครงการและการบริหารจัดการหนี้ โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา เช่นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุน กิจกรรมการดูแลกันเองของสมาชิกในกลุ่มจัดประชุมสมาชิกกองทุน ประจำเดือน เพื่อให้สมาชิกกองทุนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน จัดทำกองทุนสวัสดิการ ส่งเสริมให้สมาชิกกองทุนรู้จักการออมเงินเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้กองทุนและเนื่องจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นกองทุนที่ดำเนินการโดยไม่แสวงหาผลกำไรจึงได้ดำเนินการใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้ ๑. โดยใช้มาตรการชั่วคราวพักชำระหนี้ ให้แก่สมาชิกกองทุน (ลูกหนี้กองทุน) กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) เพื่อเป็นการแบ่งเบาและช่วยเหลือสมาชิกกองทุน (ลูกหนี้กองทุน) ที่ได้รับผลกระทบ ๒. การลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราดอกเบี้ยผิदनัดกองทุน ๓. การพิจารณาทบทวนจัดสรรงบประมาณอุดหนุนและเงินทุนหมุนเวียนจากรัฐบาลเพิ่มเติม	กลุ่มพัฒนา ศักยภาพ กองทุนและ กลุ่มกฎหมาย	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	C๑. สมาชิกกองทุน กระทำผิดสัญญา ไม่ส่งคืนเงินงวดตามสัญญา	๓x๓ = ๙	๒	น้อย (L) (Low) ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุม (Control) ต่างๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา	ดำเนินการลดโอกาสที่จะเกิด โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลาเพื่อที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ๑. มีหนังสือสั่งการพร้อมทะเบียนลูกหนี้ที่จะหมดอายุความถึงจังหวัด เพื่อเป็นการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบาทสตรี และป้องกันมิให้หนี้ขาดอายุความ หรือมิให้มีหนี้เสียหรือหนี้สูญ ๒. กรณีสัญญากู้ยืมเงินที่จะขาดอายุความดำเนินคดีให้ดำเนินการบริหารจัดการหนี้โดยการรับสภาพหนี้หรือให้ลูกหนี้ดำเนินการชำระหนี้บางส่วน หากลูกหนี้เพิกเฉยหรือไม่สามารถติดต่อได้ให้ดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีโดยด่วนหนี้ค้างชำระที่ใกล้จะขาดอายุความต้องส่งเรื่องให้พนักงานอัยการเพื่อดำเนินคดีก่อนครบอายุความไม่น้อยกว่า ๓ เดือน เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ๓. กรณีหนี้ที่ขาดอายุความให้ใช้วิธีเจรจาไกล่เกลี่ยกับลูกหนี้	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มกฎหมาย	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	S๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๔x๒ = ๘	๒	น้อย (L) (Low) ระดับที่พออนุมัติได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การไม่ต้องทำสิ่งใดเพิ่มเติม เนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย	จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น การยอมรับกับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน โดยกองทุนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการที่ไม่สามารถบริหารจัดการลดความเสี่ยงได้ ก็ให้ยกเลิกการจัดกิจกรรม เช่น ๑. เพิ่มมาตรการการคืนเงินของจังหวัด (เงินอุดหนุน/เงินทุนหมุนเวียน) ที่ใช้จ่ายไม่ทันตามกำหนด ให้คืนเงินในไตรมาสที่ ๓ และจัดสรรให้กับจังหวัดที่แจ้งความประสงค์ขอขอเพิ่มเติม ๒. ลดขนาดของกลุ่มเป้าหมายลงได้ และไม่กระทบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ก็ให้ดำเนินการต่อโดยลดจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมกำหนดมาตรการในการเว้นระยะห่างของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ๓. ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการจัดกิจกรรมได้ ก็ให้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การประชุมทางไกลผ่านระบบออนไลน์หรือใช้การประชุมเวียนโดยการจัดส่งเอกสารให้ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาแทน การเข้าร่วมประชุม	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	S๒. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	๔x๒ = ๘	๒	น้อย (L) (Low) ระดับที่พออนุมัติได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง	จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) ผู้บริหารกองทุน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยสามารถที่จะปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการ ได้ตลอดเวลา เมื่อโครงการใดไม่สามารถดำเนินการได้ หรือไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาให้กับกลุ่มเป้าหมายได้จริง ก็จะสามารถที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานได้ จึงได้ดำเนินการจัดให้มีหรือทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาวโดยข้าราชการและบุคลากรสำนักงานกองทุน (ส่วนกลาง) และได้เชิญเจ้าหน้าที่จากกองแผนงาน กรมการพัฒนารัฐบาล ซึ่งเป็นวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนและช่วยตรวจทานความถูกต้อง แล้วจัดส่งร่างแผน ไปให้แก่ส่วนภูมิภาคร่วมทบทวนร่างแผน เพื่อให้แผนปฏิบัติการมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนมีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งรวมถึงพันธกิจของทุนหมุนเวียน	กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	กำหนดวิธีการ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C)	C๒. เจ้าหน้าที่ของกองทุนกระทำผิดระเบียบฯ เกิดการทุจริตในหน้าที่	๓x๒ = ๖	๒	น้อย (L) (Low) ระดับที่พออนุมัติได้ แต่ต้องมี การควบคุม เพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้าย ไปยัง ระดับที่ยอมรับไม่ได้	การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง	<p>ดำเนินการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงเช่น</p> <p>๑. จัดทำระบบการบริหารจัดการหนี้ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันการผิดพลาด ให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยการวางระบบการบริหารจัดการหนี้ การอนุมัติโครงการให้มีการทำงานในลักษณะแบบเรียลไทม์เพื่อให้สามารถเรียกดูรายงานและตรวจสอบได้ตลอดเวลา</p> <p>๒. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกจังหวัดมีแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การเรียกเก็บเอกสารในการทำสัญญา การคำนวณดอกเบี้ยผิดนัด และลำดับการตัดชำระหนี้</p> <p>๓. กรณีลูกหนี้เพิกเฉยหรือไม่สามารถติดต่อได้ให้ดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีโดยด่วน</p> <p>๔. หนี้ค้างชำระที่ใกล้จะขาดอายุความต้องส่งเรื่องให้พนักงานอัยการเพื่อดำเนินคดีก่อนครบอายุความไม่น้อยกว่า ๓ เดือนเพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น</p> <p>๕. ป้องกันการกระทำความผิดทางอาญา จะใช้วิธีประสานให้คำปรึกษาผ่านทุกช่องทางเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาและจะลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด ๑๙) คลี่คลาย</p>	กลุ่มกฎหมาย	ตุลาคม ๒๕๖๓ - กันยายน ๒๕๖๔

การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit

เนื่องด้วยงบประมาณและทรัพยากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องหามาตรฐานในการประเมินกิจกรรม/โครงการ เพื่อเปรียบเทียบทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม/โครงการ โดยต้องตัดสินใจเลือกว่าจะจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรนั้น ๆ อย่างไร ซึ่งเทคนิคการประเมินความคุ้มค่าที่เหมาะสมคือ Cost Benefit Analysis

Cost Benefit Analysis เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดให้

การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit ดำเนินการโดยการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) ของแต่ละแนวทาง เพื่อให้เห็นภาพรวมในการพิจารณาคัดเลือกวิธีการ ตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ข้อมูลที่ต้องใช้

การประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ ๑ คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการ

ประโยชน์ทางสังคมในที่นี้ หมายถึง

๑) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง

๒) ประโยชน์ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับ

ประชาชนที่อยู่นอกเหนือเป้าหมาย

ขั้นที่ ๒ การคำนวณต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยประกอบด้วยต้นทุนที่มองเห็นได้หรือต้นทุนทางตรง และต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือต้นทุนทางอ้อมด้วย

โครงการดำเนินการในขั้นที่ ๑ และ ขั้นที่ ๒ นี้เป็นขั้นตอนสำคัญและต้องมีความมั่นใจว่าสามารถรวบรวมและคำนวณทั้งประโยชน์ทางสังคมและต้นทุนทางสังคมได้ครบถ้วน

ขั้นที่ ๓ การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis

เป็นการประเมินความไหวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอน ในการวัดหามูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ ๑ – ๒

ขั้นที่ ๔ การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต

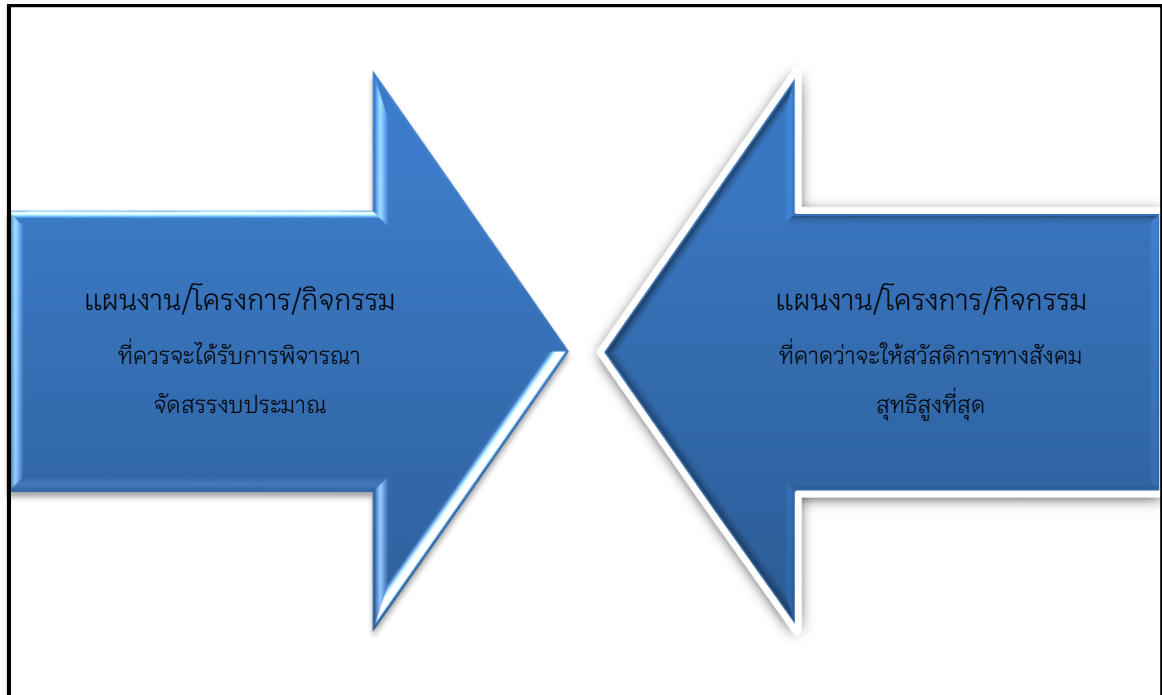
เป็นการพิจารณาการลดลงของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้ว ติค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลงแตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อย ๆ หากระยะเวลาที่ยังนานออกไปมาก จะทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

ขั้นที่ ๕ การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน

เป็นการระบุหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว อัตราผลตอบแทนทางสังคมสุทธิมีค่าเป็นบวก หรือ มีค่าเป็นลบ หากมีค่าของผลตอบแทนทางสังคมเป็นบวก ก็ถือว่าโครงการที่ประเมินมีความคุ้มค่า

ขั้นที่ ๖ การเปรียบเทียบผลตอบแทนของการลงทุนระหว่างโครงการ

ในการพิจารณาอาจจะมีโครงการที่สามารถเลือกดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผล ประโยชน์ทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน ในกรณีเช่นนี้ผู้ที่จะพิจารณาเลือกโครงการที่มีต้นทุนต่ำกว่า หรือ มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่แสดงว่าคุ้มค่ามากที่สุด





อย่างไรก็ตาม การใช้เทคนิค Cost Benefit Analysis ไม่ใช่ใช้ได้ดีในทุกกรณี และมีข้อจำกัดที่ผู้ประเมินโครงการจะให้ความระมัดระวังอยู่หลายประการด้วยกัน บางโครงการอาจจะมีปัญหาในการกำหนดมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ ต้นทุนบางประเภทอาจจะง่ายในการระบุมูลค่าเป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนของการดำเนินโครงการ แต่ถ้าเป็นต้นทุนประเภทอื่นอาจจะระบุรายได้ยากขึ้น เช่น กรณีของต้นทุนที่เป็นผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ยิ่งกว่านั้นต้นทุนบางอย่างก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไปจนยากที่จะระบุออกมาเป็นตัวเงินที่แน่นอน

การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit

ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน/ ผลประโยชน์
0๓.เจ้าหน้าที่ของ กองทุน ไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ เนื่องจากติดเชื้อไวรัส โคโรนา ๒๐๑๙ (โค วิด - ๑๙)	กำหนดภารกิจที่สามารถมอบหมายให้ข้าราชการและบุคลากร ในสังกัดปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ (Work From Home) ให้ได้สัดส่วนมากที่สุดของจำนวนบุคลากรทั้งหมดใน สังกัด	ต้นทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ ประชาชนนอก กลุ่มเป้าหมาย
0๑. ระบบสารสนเทศ ไม่เหมาะสมในการ ปฏิบัติงานในองค์กร ที่ดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับการเงิน (สถาบันการเงิน)	ปรับปรุงคุณภาพรายงานการเงินกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ด้วยการจ้างที่ปรึกษา ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในแนวปฏิบัติใน การบริการทางการเงิน	ต้นทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมาย
0๒. ข้อมูลการ ปฏิบัติงานและ รายงานผลการ ดำเนินงาน ขาดความ น่าเชื่อถือ ไม่ เพียงพอต่อการติด สินใจของผู้บริหาร	ให้ ผู้มีความ เชี่ยวชาญ ดำเนินการจัดทำระบบ เชื่อม ต่อ กระบวนการทำงานทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปี วางกระบวนการบริหารจัดการ งบประมาณ การควบคุมและการติดตามการเบิกจ่าย การคืน งบประมาณ และรวมถึงการรายงานเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการ ตัดสินใจ	ต้นทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมาย
F๑. การเบิกจ่าย งบประมาณ ไม่ เป็นไปตามแผน	จัดสรรเงินอุดหนุนและเงินทุนหมุนเวียนตามศักยภาพของ จังหวัด และกำหนดแนวทางการใช้เงินอุดหนุนให้ชัดเจน เน้น การพัฒนาทักษะในการส่งเสริมอาชีพเพื่อไปต่อยอดในการใช้ เงินทุนหมุนเวียนและคืนเงินของจังหวัด (เงินอุดหนุน/เงินทุน หมุนเวียน) ที่ใช้จ่ายไม่ทันตามกำหนด ไปจัดสรรให้กับจังหวัดที่ แจ้งความประสงค์ของบเพิ่มเติมและเร่งรัดการเบิกจ่าย งบประมาณ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	ต้นทุนต่ำ ประโยชน์เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมายและ ประชาชนนอก กลุ่มเป้าหมาย
F๒. ความสามารถในการชำระหนี้ของ สมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อรายได้ของ กองทุน	รายได้จากการประกอบอาชีพ เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือ การควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพของเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ หรือวินาศภัยต่าง ๆ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค ติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น สถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนโดยกองทุนยอมรับ กับความเสี่ยงที่ส่งผลต่อรายได้ของกองทุน	ต้นทุนต่ำ ประโยชน์เกิดกับ กลุ่มเป้าหมายและ ประชาชนนอก กลุ่มเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน/ ผลประโยชน์
C๑. สมาชิกกองทุน กระทำผิดสัญญา ไม่ ส่งคืนเงินงวดตาม สัญญา	ส่งเสริมให้สมาชิกกองทุนรู้จักการออมเงินเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการชำระหนี้กองทุน และใช้มาตรการชั่วคราว พักชำระหนี้ให้แก่สมาชิกกองทุน (ลูกหนี้กองทุน) กรณีการแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) เพื่อเป็น การแบ่งเบาและช่วยเหลือสมาชิกกองทุน (ลูกหนี้กองทุน) ที่ ได้รับผลกระทบและลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราดอกเบี้ย ผิดนัดกองทุน และช่วยเหลือสมาชิกกองทุน ด้วยการบริหาร จัดการหนี้โดยการรับสภาพหนี้หรือให้ลูกหนี้ดำเนินการชำระ หนี้บางส่วน เพื่อป้องกันมิให้หนี้ขาดอายุความ หรือมิให้มีหนี้ เสียหรือหนี้สูญ	ต้นทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมาย
S๑. แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม ไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน	ยอมรับกับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน โดย กองทุนมีความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถปรับเปลี่ยน แผนงาน/โครงการที่ไม่สามารถบริหารจัดการลดความเสี่ยงได้ ก็ให้ยกเลิกหรือเลื่อนการจัดกิจกรรมหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบ ในการจัดกิจกรรมใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การ ประชุมทางไกลผ่านระบบออนไลน์	ต้นทุนต่ำ ประโยชน์เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมาย
S๒. การกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไม่ได้แก้ไขปัญหา และไม่ตอบสนองต่อ ความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหารกองทุน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยสามารถที่จะ ปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการ ได้ตลอดเวลา เมื่อโครงการใด ไม่สามารถดำเนินการได้ หรือไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาให้กับ กลุ่มเป้าหมายได้จริง ก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางในการ ทำงานได้	ต้นทุนต่ำ ประโยชน์เกิดกับ กลุ่มเป้าหมายและ ประชาชนนอก กลุ่มเป้าหมาย
C๒. เจ้าหน้าที่ของ กองทุน กระทำผิด ระเบียบฯ เกิดการ ทุจริตในหน้าที่	จัดทำระบบการบริหารจัดการหนี้ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันการผิดพลาด ให้กับเจ้าหน้าที่ในการ ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีประสานให้คำปรึกษาผ่านทุกช่องทาง เพื่อ ช่วยแก้ไขปัญหาและลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือ	ต้นทุนต่ำ ประโยชน์เกิดกับ ผู้ดำเนินการและ กลุ่มเป้าหมาย

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการนำแนวคิด cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินโครงการ/กิจกรรมของกองทุนพัฒนา
บทบาทสตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเป็นแหล่งเงินทุน
หมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำในการสร้างโอกาส ส่งเสริมบทบาท พัฒนาศักยภาพ สร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคม
ให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี การประเมินความคุ้มค่าทางเลือกในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมอย่างหนึ่ง
อย่างใดจึงไม่ควรที่จะประเมินผลในเชิงตัวเลข เป็นผลกำไรหรือการขาดทุนได้โดยตรง จำเป็นต้องพิจารณา
ถึงผลที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน เป็นประโยชน์ที่มองเห็นได้หรือประโยชน์
ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางตรงหรือเป็นประโยชน์ทางอ้อมหรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับประชาชน
กลุ่มเป้าหมายและอาจส่งผลต่อประชาชนที่อยู่นอกเหนือเป้าหมายได้เช่นกัน

ที่ปรึกษา

นางทรงลักษณ์ วรรณภัย	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
นางสาวสุวรรณา รอดเรือง	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ
นางพัชรินทร์ พานำมา	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน
นายวิระพล ปักคำไทย	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
นายธีระพล คู่คิด	ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย

คณะผู้จัดทำ

กลุ่มอำนาจการ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ผู้เขียน : กลุ่มอำนาจการ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ชื่อหนังสือ : คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
กรมการพัฒนาชุมชน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

พิมพ์เมื่อ : สิงหาคม ๒๕๖๔