



# คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

## คำนำ

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

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2017 มีเจตนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง นำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง และใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผน และพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร ให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทนำ</b>	4
- หลักการและเหตุผล	
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2563	
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี	
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
- ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	
<b>กรอบแนวคิด</b>	9
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	
- การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล	
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	
<b>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	14
1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	
<b>ภาคผนวก</b>	35
- การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit	
- แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

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

การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการพยากรณ์ สถานการณ์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์และความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์แนวทางในการจัดการ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในโอกาสที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2563 ตัวชี้วัดรวมด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ ๔.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผล ด้านที่ 6. กิจกรรมการควบคุมภายใน ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ต้องตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี บรรลุตามวัตถุประสงค์

## บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2563

กรมบัญชีกลาง แจ้างประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2557 เป็นต้นไป และได้นำเสนอรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ลงนามในบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่างอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลัง กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2563 ตามเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 6 ด้าน 14 ตัวชี้วัด โดยเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2556 เห็นชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเงินนอกงบประมาณ ถือปฏิบัติตามมาตรการกำกับดูแลเงินนอกงบประมาณตามที่กระทรวงการคลังเสนออย่างเคร่งครัด ซึ่งรวมถึงการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่เป็นมาตรฐานสากล และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน และมีมติเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2555 ให้กระทรวงการคลังเร่งรัดการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะทุนหมุนเวียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินและให้เสนอรายงานผลการประเมินดังกล่าวต่อนายกรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป ในปี พ.ศ. 2557 กรมบัญชีกลางในฐานะผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการบริหารและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ได้เห็นชอบให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2557 เป็นต้นไป

## การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้น โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับ มาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ ของหน่วยงานภายใน

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า PMQA คือการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า PMQA คือการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ **PMQA คือ อะไร ...** PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประเทศไทยโดย ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของ หน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการ เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล

## ความเชื่อมโยงของ PMQA กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐ หรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบ ราชการที่ผ่านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมา ดังนี้

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

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

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

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้าน ขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

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

## ความเป็นมาของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558 ขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน โดยกรมฯ ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 100 ล้านบาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559 ให้ควรวรรวมกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้ากับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2559 ซึ่งทำให้การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ภายใต้พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และข้อบังคับคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ว่าด้วยการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2559

## วัตถุประสงค์ของกองทุน

๑. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรี และองค์กรของสตรี

๒. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ในการเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม

๓. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี

๔. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรีตามที่ คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

## พันธกิจ

๑. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

๒. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน

๓. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

## วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น"



## กรอบแนวคิด

### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลัง

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**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

**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 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk)** เป็นการดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจ หรือหยุดผลิตสินค้า/บริการที่ไม่ถนัด

**การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk)** เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource)

**การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk)** เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

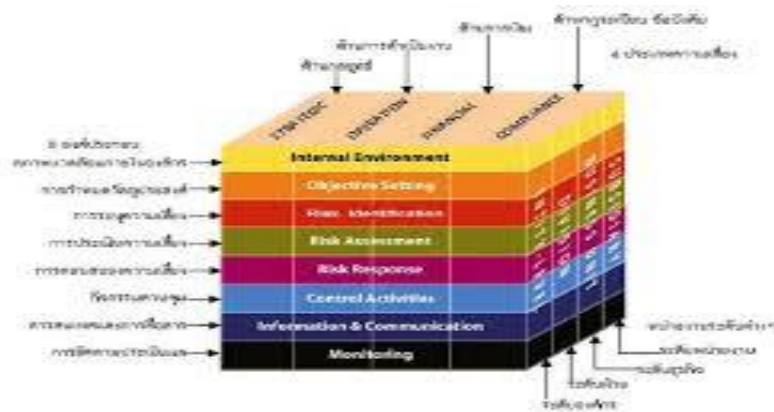
**การยอมรับความเสี่ยง (Take risk)** ใช้ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป



## การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล

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

## การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)



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

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

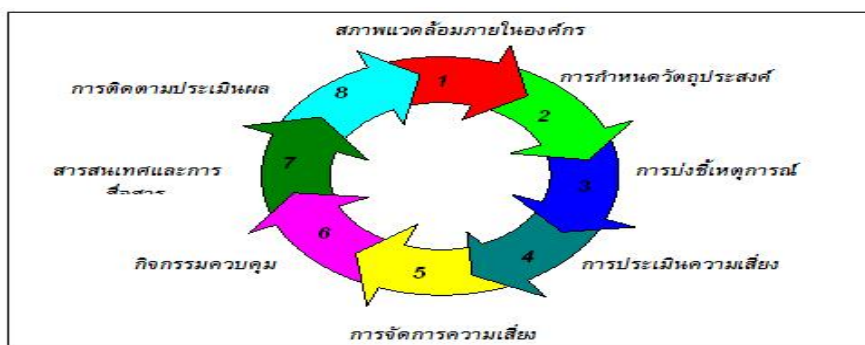
การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

## กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

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

## องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึง แนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดย บุคลากรทั้งหมด ในกองทุนฯ รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับ ได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะ สามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ทำให้มั่นใจว่าฝ่าย บริหาร มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้วและวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปใน ทิศทางเดียวกันกับพันธกิจของกองทุนฯ และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯ ยอมรับได้

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ ต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาส ออกจากกัน สำหรับโอกาสนั้น ฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณา โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมิน ความเสี่ยง จะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้หลายวิธี เช่น หลีกเลียง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง โดยการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุน ยอมรับได้ (Risk appetite) และระดับความเปราะบางจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

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

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงของกองทุน ต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี หรือสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ส่วนกลาง) ดำเนินการตามหลักการ ดังต่อไปนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ องค์กรประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อย ภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันกระบวนการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ส่วนกลาง) จึงได้กำหนดโครงสร้างนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้



ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง
2. ผู้บริหารกองทุน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
  - 1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน
  - 2) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
  - 3) ประสานการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
  - 4) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
4. บุคลากรกองทุน ทำหน้าที่ในศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุน รวมถึงดำเนินการนำนโยบายและวิธีปฏิบัติตามแผนไปสู่การทำงานอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรในกองทุน กำลังทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนร่วมกัน

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

เพื่อให้สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กองทุน จะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกองทุน ตามยุทธศาสตร์ กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

1. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สามารถลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

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

### พันธกิจ

1. จัดสรรเงินทุนให้แก่สตรีและองค์กรสตรีสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. จัดสรรเงินทุนในการพัฒนาบทบาทสตรีให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสตรีในชุมชน
3. บริหารกองทุนให้มีความมั่นคง ตามหลักธรรมาภิบาล

### วิสัยทัศน์

"เป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น"



## วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ ในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ สตรีและองค์กรของสตรี
2. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี ใน การเฝ้าระวังดูแลและแก้ไขปัญหาของสตรี การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรี นำไปสู่การสร้างสวัสดิ ภาพ หรือสวัสดิการเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคม
3. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การ สร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี
4. เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ที่เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรีตามที่ คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

## ประเภทเงินกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่ให้สมาชิกขอรับการสนับสนุน

1. ประเภทเงินทุนหมุนเวียน (เงินกู้) เงินทุนหมุนเวียน หมายความว่า เงินทุนให้กู้แก่สมาชิก ตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการประกอบอาชีพ การสร้างงาน การสร้างรายได้ หรือการ เสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ
2. ประเภทเงินอุดหนุน (ทุนให้เปล่า) เงินอุดหนุน หมายความว่า เงินทุนตามโครงการที่ได้รับการ สนับสนุนจากกองทุนเพื่อการส่งเสริมบทบาทและพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่าย การส่งเสริมสนับสนุน การจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี และการสนับสนุนโครงการที่แก้ไขปัญหาและพัฒนาสตรี

## ประเด็นยุทธศาสตร์

1. เสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี
2. ส่งเสริมสตรีและเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. การเชื่อมโยงการบริหารร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่
4. เสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรบริหารกองทุนฯ ตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน โดยมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขต รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา	
	ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ผู้ได้รับผลกระทบ
1. การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มอาชีพสตรี 2. ส่งเสริมช่องทางการตลาด	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี	1. สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี 2. สตรีที่รวมกลุ่มกันเพื่อประกอบอาชีพ
3. พัฒนาศักยภาพสตรีและองค์กรสตรี 4. พัฒนาศักยภาพเครือข่าย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรีและองค์กรสตรี	องค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพสตรี
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 6. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตสตรี	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี	เครือข่ายองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตสตรี
7. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนกองทุนฯ 8. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี 9. พัฒนาระบบในการบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนฯ ตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

### 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

3.2 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk identification) สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กำหนดประเภทของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

3.2.1 ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางการเมือง

3.2.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับให้บริการ เป็นต้น

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

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

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

การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ได้มีการระบุประเภทของความเสี่ยง จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง จำนวน 11 ปัจจัย ดังนี้



ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	S1 แผนปฏิบัติการ (กิจกรรม/โครงการ) ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal) S2 ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการกลุ่มเป้าหมาย S3 โครงสร้างอัตราค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน S4 แผนงานเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ไม่ได้สร้างความผูกพันต่อองค์กร
2. ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	O1 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ขาดประสิทธิภาพไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน O2 ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร O3 บุคลากรไม่มีความชำนาญ (ด้านนิติกรรมสัญญา) และขาดการติดตามการดำเนินโครงการเงินทุนหมุนเวียน (การบริหารสัญญา) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุน
3. ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F1 เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน F2 ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อกระทบการดำเนินงานของกองทุน (รายได้ของกองทุนลดลง)
4. ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	C1 สมาชิกกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน (ผิดสัญญาการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน) C2 กฎระเบียบ (นิติกรรมสัญญาการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน) ไม่สอดคล้องกับรายได้จากการประกอบอาชีพ ส่งผลให้สมาชิกกองทุนผู้กู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถใช้คืนเงินทุนหมุนเวียนได้ตรงตามงวดสัญญา

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใดใน ตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะ使得แต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้ มาทำการวัดหรือ ประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจาก โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับ ของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้ คะแนน ที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน (Impact & Likelihood) ระบบเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน 1 - 5

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact)	น้อยมาก				สูงมาก
โอกาสหรือ ความเป็นไปได้ ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	น้อยมาก				สูงมาก

## เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย		
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	ร้อยละ
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งใน 1 เดือน	มากกว่า 80 %
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 1 - 6 เดือน	61 - 80 %
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 6 - 12 เดือน	41 - 60 %
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 1 ปี	21 - 40 %
1	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	เกิดขึ้น 1 ครั้งใน 5 ปี หรือมากกว่า	น้อยกว่า 20 %

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้กำหนดนิยามของ ผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยพิจารณาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายนั้น หมายรวมถึงผลกระทบด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินและทรัพย์สิน ด้านภาพลักษณ์ และบุคลากร โดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	
		ภาพลักษณ์องค์กร	มูลค่า
5	สูงมาก	ส่งผลกระทบต่อประชาชน และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไป
4	สูง	ส่งผลกระทบต่อสมาชิกของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 10 ล้าน - 100 ล้านบาท
3	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อกรมการพัฒนาชุมชน (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ)	มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 1 ล้าน - 10 ล้านบาท
2	ต่ำ	ส่งผลกระทบเฉพาะภายในกองทุน (สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักงานคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร (อกส.กทม.) สำนักงานคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัด (อกส.จ.) และสำนักงานคณะกรรมการกลั่นกรองและติดตามการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอำเภอ (อกส.อ.)	มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 2 แสน - 1 ล้านบาท
1	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบเฉพาะภายในกลุ่มงาน (กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน และกลุ่มกฎหมาย)	มูลค่าความเสียหาย น้อยกว่า 2 แสนบาท

ตารางการประเมิน ค่าคะแนนความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับคะแนน
S1 แผนปฏิบัติการ (กิจกรรม/โครงการ) ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)	2	3	6
S2 ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการกลุ่มเป้าหมาย	3	4	12
S3 โครงสร้างอัตราค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4	2	8
S4 แผนงานเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ไม่ได้สร้างความผูกพันต่อองค์กร	4	2	8

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับ คะแนน
O1 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ขาดประสิทธิภาพไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	4	4	16
O2 ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	3	4	12
O3 บุคลากรไม่มีความชำนาญ (ด้านนิติกรรมสัญญา) และขาดการติดตามการดำเนินโครงการเงินทุนหมุนเวียน (การบริหารสัญญา) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุน	5	4	20



ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับ คะแนน
F1 เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	3	3	9
F2 ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก กองทุนลดลง ส่งผลต่อกระทบการดำเนินงานของ กองทุน (รายได้ของกองทุนลดลง)	2	4	8

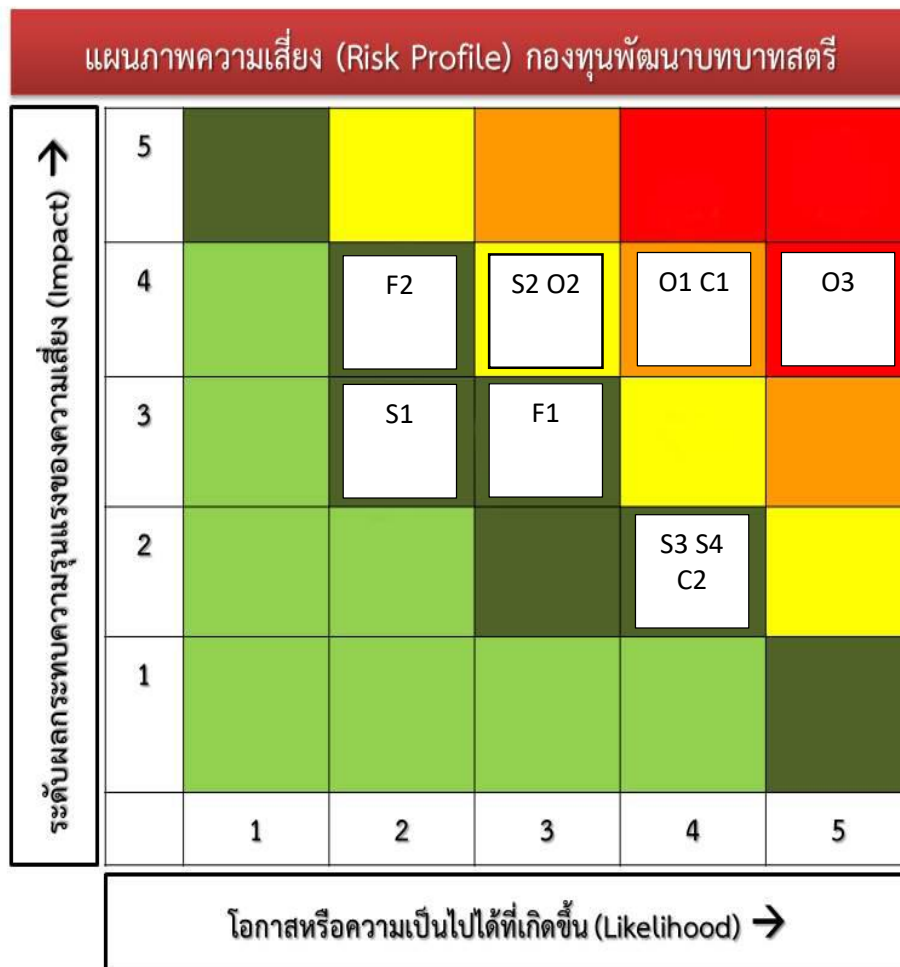
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับ คะแนน
C1 สมาชิกกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติตาม กฎระเบียบของกองทุน (ผิดสัญญาการกู้ยืมเงินทุน หมุนเวียน)	4	4	16
C2 กฎระเบียบ (นิติกรรมสัญญาการกู้ยืมเงินทุน หมุนเวียน) ไม่สอดคล้องกับรายได้จากการ ประกอบอาชีพ ส่งผลให้สมาชิกกองทุนผู้กู้ยืม เงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถใช้คืนเงินทุน หมุนเวียนได้ตรงตามงวดสัญญา	4	2	8

### การจัดอันดับความเสี่ยง

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

### แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)



ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 5 ระดับ

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

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ลำดับความสำคัญ	ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	นิยามความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1	O3 บุคลากรไม่มีความชำนาญ (ด้านนิติกรรมสัญญา) และขาดการติดตามการดำเนินโครงการเงินทุนหมุนเวียน (การบริหารสัญญา) ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของกองทุน	สูงมาก (E) (Extreme)	5	20	5	4

ลำดับ ความสำคัญ	ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	นิยาม ความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ คะแนน	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
2	O1 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ขาดประสิทธิภาพไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	สูง (H) (High)	4	16	4	4
3	C1 สมาชิกกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน (ผิดสัญญาการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน)	สูง (H) (High)	4	16	4	4
4	O2 ข้อมูลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	ปานกลาง (M) (Medium)	3	12	3	4
5	S2 ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ไม่ได้แก้ไขปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการกลุ่มเป้าหมาย	ปานกลาง (M) (Medium)	3	12	3	4
6	F2 ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อกระทบการดำเนินงานของกองทุน (รายได้ของกองทุนลดลง)	น้อย (L) (Low)	2	8	2	4
7	F1 เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	น้อย (L) (Low)	2	9	3	3

ลำดับ ความสำคัญ	ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	นิยาม ความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ คะแนน	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
8	S3 โครงสร้างอัตรา ค่าตอบแทน สิทธิ ประโยชน์ และสวัสดิการ ของบุคลากร ไม่สร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	น้อย (L) (Low)	2	8	4	2
9	S4 แผนงานเส้นทาง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพของบุคลากร ไม่ได้ สร้างความผูกพันต่อ องค์กร	น้อย (L) (Low)	2	8	4	2
10	C2 กฎระเบียบ (นิติ กรรมสัญญาการกู้ยืม เงินทุนหมุนเวียน) ไม่ สอดคล้องกับรายได้จาก การประกอบอาชีพ ส่งผลให้สมาชิกกองทุนผู้ กู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน ไม่ สามารถใช้คืนเงินทุน หมุนเวียนได้ตรงตามงวด สัญญา	น้อย (L) (Low)	2	8	4	2
11	S1 แผนปฏิบัติการ (กิจกรรม/โครงการ) ไม่ สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)	น้อย (L) (Low)	2	6	2	3

## 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมติของคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานที่ได้แต่งตั้งขึ้นหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นั้น ๆ ที่จะนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีแนวทางในการตอบสนองและบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

### ตารางกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง

กำหนดวิธีการตอบสนอง	ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	หมายเหตุ
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk)	C1 สมาชิกกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน (ผิดสัญญาการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ เช่น การประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหา ตามมามีแนวโน้มว่าสมาชิกกองทุน จะไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน อาจใช้วิธี การเปลี่ยนวัตถุประสงค์โครงการ หรือการหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ให้ดำเนินการโครงการนั้น ๆ
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk)	F2 ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผลต่อกระทบการดำเนินงานของกองทุน (รายได้ของกองทุนลดลง)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ อาจจะดำเนินการ แบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัยในการกู้ยืม

กำหนดวิธีการ ตอบสนอง	ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	หมายเหตุ
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk)	S2 ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ ไม่ได้แก้ไข ปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการกลุ่มเป้าหมาย	กรณีของความเสี่ยงอาจเกิดจาก การมีส่วนร่วมร่วมจากภาคประชาชนมีน้อย หรือความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน อาจดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกที่มี ความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เช่น การจ้างที่ปรึกษา
การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk)	O3 บุคลากรไม่มีความชำนาญ (ด้านนิติกรรมสัญญา) และขาด การติดตามการดำเนินโครงการ เงินทุนหมุนเวียน (การบริหาร สัญญา) ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของกองทุน	เป็นความเสี่ยงในกรณีที่กองทุน มีความเห็น ว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วย วิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการ ทำงานเช่น การจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน หรือการจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานที่ ผิดพลาด
การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk)	O1 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ขาดประสิทธิภาพไม่เหมาะสมใน การปฏิบัติงาน	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน อาจ เกิดจากความไม่ชำนาญงานของเจ้าหน้าที่ อาจดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกที่มี ความสามารถหรือความชำนาญในเรื่อง เหล่านั้นดำเนินการแทน เช่น การจ้างที่ ปรึกษา หรือการนำเอาเทคโนโลยีหรือ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน
การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk)	O2 ข้อมูลการปฏิบัติงานและ รายงานผลการดำเนินงาน ขาด ความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อ การตัดสินใจของผู้บริหาร	การดำเนินการการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ทำงาน เพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดความ ผิดพลาดของข้อมูล ให้อยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ อาจนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรม กลยุทธ์ หรือมาตรการต่าง ๆ มาใช้เพื่อลด ความผิดพลาดของข้อมูลก่อนนำเสนอ ผู้บริหาร

กำหนดวิธีการ ตอบสนอง	ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	หมายเหตุ
การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)	S1 แผนปฏิบัติการ (กิจกรรม/ โครงการ) ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ กองทุน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้
การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)	S3 โครงสร้างอัตราค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของ บุคลากร ไม่สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มี มาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากโครงสร้างอัตรา ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ ของบุคลากร มีต้นทุนในการปรับปรุงโครงสร้างอัตรา ค่าตอบแทนที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะ ได้รับ
การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)	S4 แผนงานเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพของ บุคลากร ไม่ได้สร้างความผูกพัน ต่อองค์กร	เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มี มาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความก้าวหน้าในสาย อาชีพของบุคลากร อยู่ภายใต้ระเบียบของ ทางราชการ
การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)	F1 เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไป ตามแผน	เนื่องจากเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผนนั้น อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่ มีวิธีการใด ๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม
การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)	C2 กฎระเบียบ (นิติกรรมสัญญา การกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน) ไม่ สอดคล้องกับรายได้จากการ ประกอบอาชีพ ส่งผลให้สมาชิก กองทุนผู้กู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถใช้คืนเงินทุนหมุนเวียน ได้ตรงตามงวดสัญญา	รายได้จากการประกอบอาชีพ เป็นความเสี่ยง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจ มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น สภาพของภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ



## **6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)**

เป็นการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งก่อนการกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงใด ๆ จะต้องมีการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการ จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่า คุ้มค่าหรือไม่

## **7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)**

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทาง คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมถึงแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม รวมถึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างการรับรู้ในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปี 2564 ได้ถูกดำเนินการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง ดังต่อไปนี้

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

## **8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)**

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ในส่วนของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีกลุ่มงานผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้วว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้หรือไม่

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินงานได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพ หรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

2. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พิจารณาได้จากการประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมียอดประกอบทั้ง 8 ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นองค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ผ่านมา ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

## ภาคผนวก

## การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit

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

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

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

**การประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้**

**ขั้นที่ 1** คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการ

ประโยชน์ทางสังคมในที่นี้ หมายถึง

1. ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง
2. ประโยชน์ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับประชาชนที่อยู่ นอกเหนือเป้าหมาย

**ขั้นที่ 2** การคำนวณต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยประกอบด้วยต้นทุนที่มองเห็นได้หรือต้นทุนทางตรง และ ต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือต้นทุนทางอ้อมด้วย

โครงการดำเนินการในขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 นี้เป็นขั้นตอนสำคัญและต้องมีความมั่นใจว่า สามารถรวบรวมและคำนวณทั้งประโยชน์ทางสังคมและต้นทุนทางสังคมได้ครบถ้วน

**ขั้นที่ 3** การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis

เป็นการประเมินความไหวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่ อาจเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอน ในการวัดหามูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและ ผลประโยชน์อย่างน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 1 – 2

**ขั้นที่ 4** การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต

เป็นการพิจารณาการลดลงของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้ว ติค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลง แตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อย ๆ หากระยะเวลาที่ยังนานออกไปมาก จะทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

### ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน

เป็นการระบุว่าหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว อัตราผลตอบแทนทางสังคมสุทธิมีค่าเป็นบวก หรือ มีค่าเป็นลบ หากมีค่าของผลตอบแทนทางสังคมเป็นบวก ก็คือว่าโครงการที่ประเมินมีความคุ้มค่า

### ขั้นที่ 6 การเปรียบเทียบผลตอบแทนของการลงทุนระหว่างโครงการ

ในการพิจารณาอาจจะมีโครงการที่สามารถเลือกดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน ในกรณีเช่นนี้ผู้ที่พิจารณาเลือกโครงการที่มีต้นทุนต่ำกว่า หรือมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่แสดงว่าคุ้มค่ามากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคนิค Cost Benefit Analysis ไม่ใช่จะใช้ได้ดีในทุกกรณีและมีข้อจำกัดที่ผู้ประเมินโครงการจะให้ความระมัดระวังอยู่หลายประการด้วยกัน บางโครงการอาจจะมีปัญหาในการกำหนดมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ ต้นทุนบางประเภทอาจจะง่ายในการระบุมูลค่าเป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนของการดำเนินโครงการ แต่ถ้าเป็นต้นทุนประเภทอื่นอาจจะระบุรายได้ยากขึ้น เช่น กรณีของต้นทุนที่เป็นผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ยิ่งกว่านั้นต้นทุนบางอย่างอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อระยะเวลาเปลี่ยนแปลงไป จนยากที่จะระบุออกมาเป็นตัวเงินที่แน่นอน

การประเมินความคุ้มค่า cost – Benefit

นิยามความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กำหนดวิธีการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลประโยชน์
สูงมาก (E) (Extreme)	O3 บุคลากรไม่มีความชำนาญ (ด้านนิติกรรมสัญญา) และการติดตามการดำเนินโครงการเงินทุนหมุนเวียน (การบริหารสัญญา) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุน	เป็นความเสี่ยงในกรณีที่กองทุนมีความเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เช่น การจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานที่ผิดพลาด	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนต่ำ ประโยชน์ เกิดกับกองทุนและประชาชน
สูง (H) (High)	O1 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขาดประสิทธิภาพไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของเจ้าหน้าที่ อาจดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องเหล่านั้น ดำเนินการแทน เช่น การจ้างที่ปรึกษา หรือการนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน
สูง (H) (High)	C1 สมาชิกกองทุน ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน (ผิดสัญญาการกู้ยืมเงินทุนหมุนเวียน)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ เช่น การประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา มีแนวโน้มว่าสมาชิกกองทุน จะไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์โครงการ หรือการหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ให้ดำเนินการโครงการนั้น ๆ	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนต่ำ ประโยชน์ เกิดกับกองทุน

นิยาม ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กำหนดวิธีการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลประโยชน์
ปานกลาง (M) (Medium)	O2 ข้อมูลการปฏิบัติงานและ รายงานผลการดำเนินงาน ขาด ความน่าเชื่อถือ ไม่เพียงพอต่อ การตัดสินใจของผู้บริหาร	การดำเนินการปรับปรุง แก้ไขกระบวนการทำงาน เพื่อ ควบคุมโอกาสที่อาจเกิดความ ผิดพลาดของข้อมูล ให้อยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ อาจ นำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรม กล ยุทธ์ หรือมาตรการต่าง ๆ มาใช้ เพื่อลดความผิดพลาดของข้อมูล ก่อนนำเสนอผู้บริหาร	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน
ปานกลาง (M) (Medium)	S2 ขาดการมีส่วนร่วมจากภาค ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ส่งผลให้การ กำหนดยุทธศาสตร์ ไม่ได้แก้ไข ปัญหาและไม่ตอบสนองต่อความ ต้องการกลุ่มเป้าหมาย	กรณีของความเสี่ยงอาจเกิดจาก การมีส่วนร่วมจากภาค ประชาชนมีน้อย หรือความไม่ ชำนาญงานของบุคลากรภายใน หน่วยงาน อาจดำเนินการจ้าง บุคคลภายนอกที่มีความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เช่น การจ้างที่ ปรึกษา	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน และประชาชน
น้อย (L) (Low)	F1 เบิกจ่ายงบประมาณไม่ เป็นไปตามแผน	เนื่องจากเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผนนั้น อยู่ใน ระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มี วิธีการใด ๆ ในปัจจุบันที่จะ ควบคุม	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน และประชาชน
น้อย (L) (Low)	F2 ความสามารถในการชำระหนี้ ของสมาชิกกองทุนลดลง ส่งผล ต่อกระทบการดำเนินงานของ กองทุน (รายได้ของกองทุน ลดลง)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความ เสี่ยงนี้ได้ อาจดำเนินการ แบ่ง ความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น โดยเฉพาะกรณีที่เป็น ความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ซึ่ง หน่วยงานไม่สามารถแบกรับ ความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการ ทำประกันภัยในการกู้ยืม	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนต่ำ ประโยชน์ เกิดกับกองทุน และประชาชน

นิยามความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กำหนดวิธีการตอบสนอง	ต้นทุน/ผลประโยชน์
น้อย (L) (Low)	S3 โครงสร้างอัตราค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากโครงสร้างอัตราค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร มีต้นทุนในการปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน
น้อย (L) (Low)	S4 แผนงานเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ไม่ได้สร้างความผูกพันต่อองค์กร	เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร อยู่ภายใต้ระเบียบของทางราชการ	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุน
น้อย (L) (Low)	C2 กฎระเบียบ (นิตินกรมสัญญาการกู้ยืมเงินหมุนเวียน) ไม่สอดคล้องกับรายได้จากการประกอบอาชีพ ส่งผลให้สมาชิกกองทุนผู้กู้ยืมเงินหมุนเวียนไม่สามารถใช้คืนเงินหมุนเวียนได้ตรงตามงวดสัญญา	รายได้จากการประกอบอาชีพ เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพของภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับประชาชน
น้อย (L) (Low)	S1 แผนปฏิบัติการ (กิจกรรม/โครงการ) ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)	เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกองทุน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	ต้นทุน จ่ายโดยกองทุนสูง ประโยชน์ เกิดกับกองทุนและประชาชน

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการนำแนวคิด cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินโครงการ/กิจกรรมของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำในการสร้างโอกาส ส่งเสริมบทบาท พัฒนาศักยภาพ สร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี การประเมินความคุ้มค่าทางเลือกในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม อย่างหนึ่งอย่างใด จึงไม่ควรที่จะประเมินผลในเชิงตัวเลข เป็นผลกำไรหรือการขาดทุนได้โดยตรง จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน เป็นประโยชน์ที่มองเห็นได้หรือประโยชน์ที่มองไม่เห็น เป็นประโยชน์ทางตรงหรือเป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ติดอยู่กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายและอาจส่งผลต่อประชาชนที่อยู่นอกเหนือเป้าหมายได้เช่นกัน



## แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

## ที่ปรึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี  
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์  
ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย  
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน

## คณะผู้จัดทำ

กลุ่มอำนาจการ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ผู้เขียน : กลุ่มอำนาจการ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ชื่อหนังสือ : คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

กรมการพัฒนาชุมชน

พิมพ์เมื่อ : กันยายน 2563