



ที่ บร ๐๐๑๙(อกสจ.)/ว ๑๙๖๑

ถึง สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอทุกอำเภอ

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ โดยสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหาร  
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีระดับจังหวัด จังหวัดบุรีรัมย์ จะดำเนินการแจ้งแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ.๒๕๖๑ ให้ทุกอำเภอทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพื่อเป็นเครื่องมือในการ  
สื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุน  
พัฒนาบทบาทสตรี และเป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การ  
บรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์



สำนักงานเลขานุการ อกสจ.บุรีรัมย์

โทร. ๐ ๔๕๖๖ ๖๙๐๑

มือถือ. ๐๖ ๓๑๓๑ ๐๙๙๙

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)  
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี



แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)  
กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเทคนิคและวิธีการ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับองค์กร

แผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้สำเร็จลุล่วงตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่วางไว้ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

	หน้า
บทนำ	๒
บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป	๔
- ความเป็นมา	
- เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA	
- การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี	
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๕
- การจัดประเภทความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO	๖
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๗
- กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร	
- องค์กรประกอบทั้ง ๘	
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๙
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	
- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๐
- องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร	
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์	
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์	๑๑
- ปัจจัยเสี่ยง กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ปี พ.ศ. ๒๕๖๑	
๔. การประเมินความเสี่ยง	๑๒
- การจัดอันดับความเสี่ยง	๑๖
- การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘
๕. การตอบสนองความเสี่ยง	
๖. กิจกรรมควบคุม	๒๐
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร	๒๔
๘. การติดตามผล	
ภาคผนวก	๒๖
- การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ cost - Benefit Analysis	

บทที่ ๑  
ขอบเขตทั่วไป

ความเป็นมา

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (สกส.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดำเนินการตามหลักการ ดังต่อไปนี้

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางแจ้งประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป และกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้จัดทำ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑” ระหว่างอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ประธานกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ในนามกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และรองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ในนามกระทรวงการคลัง ซึ่งมีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๑๑ ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่ ๔.๒ คือ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

หมวดที่ ๑ การนำองค์กร : LD๖ โดยมีแนวทาง คือ ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

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

การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี

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

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ กรมบัญชีกลางในฐานะผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการบริหารและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ได้เห็นชอบให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป

## ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของส่วนราชการ

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

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

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง  
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์  
ความเสี่ยง

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

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

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk) เป็นการดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจ หรือหยุดผลิตสินค้า/บริการที่ไม่ถนัด

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

การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) ใช้ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

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

การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร

การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

**การจัดประเภทความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO**

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเสี่ยงพหุของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

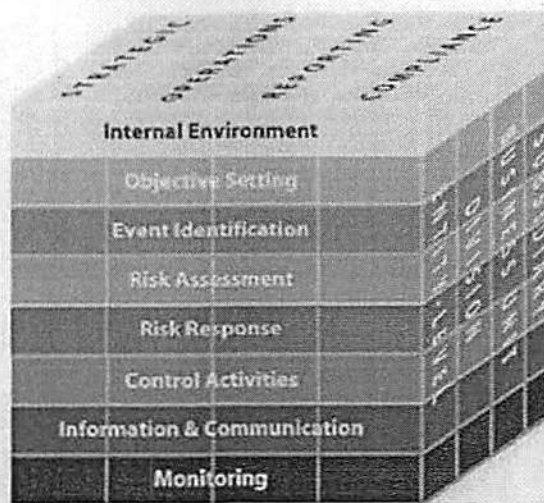
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

บทที่ ๒  
แนวทางการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

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

ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานย่อย ภายในองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม



องค์ประกอบทั้ง ๘ มีดังต่อไปนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปของกองทุนฯซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในกองทุนฯรวมถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯยอมรับได้ความเชื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯทำให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้วและวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจของกองทุนฯและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนฯยอมรับได้

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกต่างหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้นฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไรการประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk)

๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธีเช่นหลีกเลี่ยงยอมรับลดหรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กองทุนยอมรับได้ (Risk appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

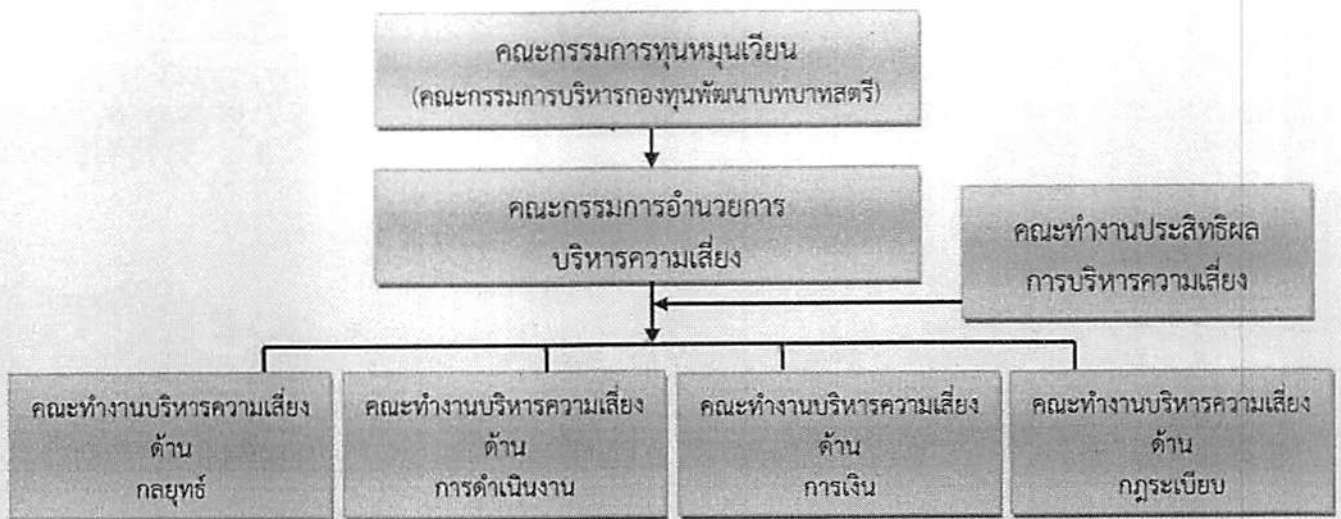
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในเวลาที่กำหนดช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้างมีการสื่อสารสู่ระดับล่างระดับบนทั่วทั้งกองทุนฯ

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นการติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (สทส.) ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สทส. จำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี



### นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

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

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร
๒. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
๓. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๔. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
๕. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา

๖. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

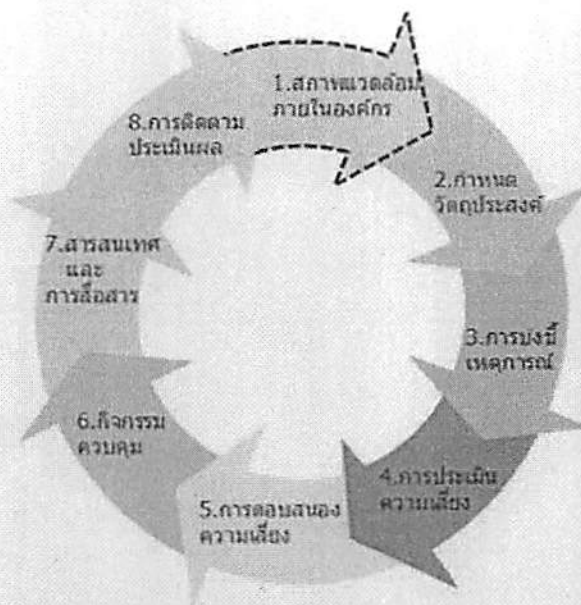
### วัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
๒. เพื่อให้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

บทที่ ๓  
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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



๑. สภาพแวดล้อมในองค์กร

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

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐาน และมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้กองทุนมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงาน

### ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่เคย/อาจเกิดขึ้นโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประมวลสรุปผลจาก ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จากรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินผล และทบทวนปัจจัยเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๐ โดยการจัดประเภทความเสี่ยงจะแบ่งประเภทสอดคล้องตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO

#### ปัจจัยเสี่ยงกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวน ๒๐ ปัจจัยเสี่ยง

##### ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง

- S๑ คณะทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน
- S๒ ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการรวบรวมยังไม่เป็นปัจจุบัน
- S๓ การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน
- S๔ ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารกองทุน

##### ๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๗ ปัจจัยเสี่ยง

- O๑ โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน
- O๒ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้
- O๓ เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงาน ของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
- O๔ การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานของกองทุน
- O๕ เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน
- O๖ บุคลากรขาดทักษะ
- O๗ กฎระเบียบแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

##### ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๕ ปัจจัยเสี่ยง

- F๑ การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์
- F๒ ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน
- F๓ การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา
- F๔ ได้รับรายงานด้านการเงิน ในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด
- F๕ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน

##### ๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk : C) จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง

- C๑ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย
- C๒ ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน
- C๓ บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติกรด้านกฎหมาย
- C๔ ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย

#### ๔. การประเมินความเสี่ยง

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อแต่ละส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใด ในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้แต่ละส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

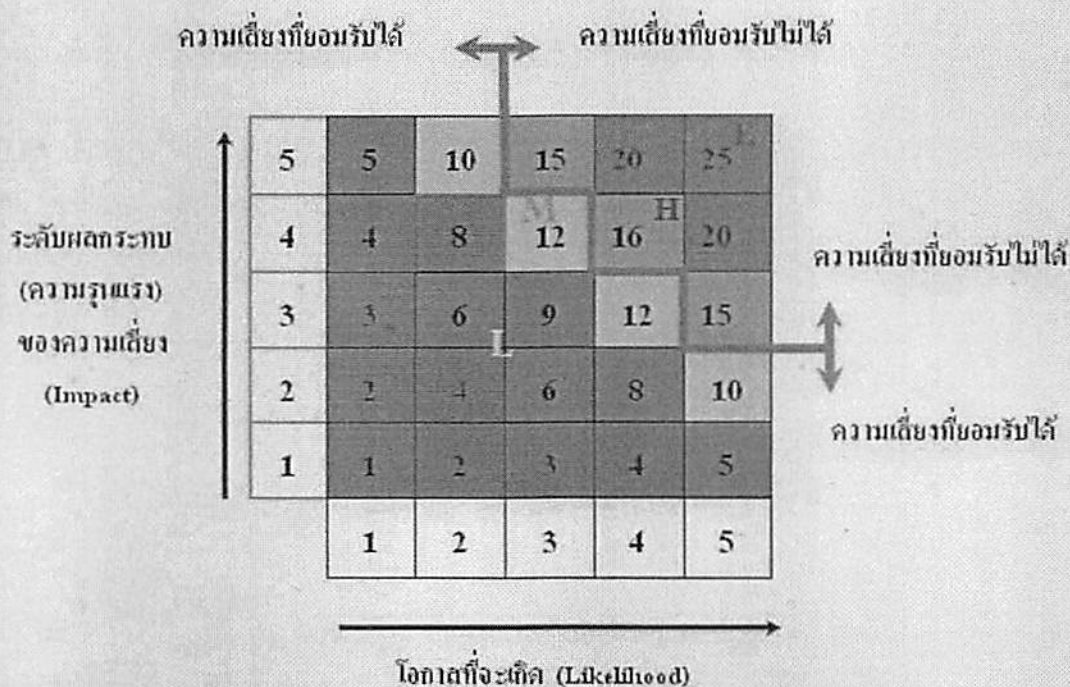
เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้ มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่ หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

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

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

#### ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



การประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับ	โอกาส	ความถี่
๑	น้อยมาก	๕ ปี ต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๔ ปี ต่อครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง
๔	มาก	๒-๖ เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๖ ครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือน ต่อครั้ง

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

๒.๑ ระดับความรุนแรง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %

๒.๒ ระดับความรุนแรง ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %

๒.๓ ระดับความรุนแรง ด้านการเงิน (Financial Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๒	ต่ำ	๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๕๐,๐๐๑ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	๒๕๐,๐๐๑ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

๒.๔ ระดับความรุนแรง ด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
๑	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑ - ๑๐๐ %
๒	ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑ - ๙๐ %
๓	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑ - ๘๐ %
๔	สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑ - ๗๐ %
๕	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑- ๖๐ %

ตารางการประเมิน ค่าคะแนนความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (S, O, F, C)	โอกาส เกิด	ผล กระทบ	ค่า คะแนน	จัด อันดับ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๔ ปัจจัย					
๑	S๑-คณะทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน	๒	๓	๖	๑๘
๒	S๒-ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการควมรวมยังไม่เป็นปัจจุบัน	๒	๒	๔	๒๐
๓	S๓-การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน	๔	๔	๑๖	๘
๔	S๔-ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารกองทุน	๒	๔	๘	๑๗
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๗ ปัจจัย					
๕	O๑-โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน	๓	๓	๙	๑๕
๖	O๒-ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	๓	๔	๑๒	๑๒
๗	O๓-เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง	๕	๔	๒๐	๔
๘	O๔-การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๑๖
๙	O๕-เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน	๕	๕	๒๕	๑
๑๐	O๖-บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน	๔	๔	๑๖	๙
๑๑	O๗-กฎระเบียบและแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	๔	๓	๑๒	๑๔
ด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๕ ปัจจัย					
๑๒	F๑-การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์	๔	๕	๒๐	๒
๑๓	F๒-ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน	๒	๓	๖	๑๙
๑๔	F๓-การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา	๔	๕	๒๐	๓
๑๕	F๔-ได้รับรายงานด้านการเงินในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด	๔	๔	๑๖	๑๐
๑๖	F๕-การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	๔	๔	๑๖	๑๑
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) จำนวน ๔ ปัจจัย					
๑๗	C๑-เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย	๕	๔	๒๐	๕
๑๘	C๒-ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน	๓	๔	๑๒	๑๓
๑๙	C๓-บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย	๕	๔	๒๐	๖
๒๐	C๔-ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย	๕	๔	๒๐	๗

### การจัดอันดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ กองทุนฯ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุม ในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยจัดเรียงลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยสุด และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

แผนภาพความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี						
ระดับผลกระทบของความรุนแรงความเสี่ยง (Impact) ↑	5				F1 F3	
	4		S4	O2 C2	S3 O6 F4 F5 C3 C1 C2 C4	
	3		S1 F2	O1 O4	O7	
	2		S2			
	1					
			1	2	3	4
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood) →						

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี ๕ ระดับ

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

ตารางจัดอันดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

อันดับ ที่	รายการความเสี่ยง (S, O, F, C)	ค่า คะแนน	ระดับความ เสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) จำนวน ๔ ปัจจัย			
๑	S๓-การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้าไม่เป็นปัจจุบัน ๔*๔	๑๖	สูง
๒	S๔-ความพร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารกองทุน ๒*๔	๘	น้อย
๓	S๑-คณะทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ๒*๓	๖	น้อย
๔	S๒-ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการควรวมยังไม่เป็นปัจจุบัน ๒*๒	๔	น้อยที่สุด
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) จำนวน ๗ ปัจจัย			
๑	O๕-เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน ๕*๕	๒๕	สูงมาก
๒	O๓-เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ๕*๔	๒๐	สูงมาก
๓	O๖-บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน ๔*๔	๑๖	สูง
๔	O๒-ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan) ๓*๔	๑๒	ปานกลาง
๕	O๓-กฎระเบียบและแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ๔*๓	๑๒	ปานกลาง
๖	O๑-โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน ๓*๓	๙	น้อย
๗	O๔-การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน ๓*๓	๙	น้อย
ด้านการเงิน (Financial Risk : F) จำนวน ๕ ปัจจัย			
๑	F๑-การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์ ๔*๕	๒๐	สูงมาก
๒	F๓-การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา ๔*๕	๒๐	สูงมาก
๓	F๔-ได้รับรายงานด้านการเงินในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด ๔*๔	๑๖	สูง
๔	F๕-การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน ๔*๔	๑๖	สูง
๕	F๒-ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน ๒*๓	๖	น้อย
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) จำนวน ๔ ปัจจัย			
๑	C๑-เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย ๕*๔	๒๐	สูงมาก
๒	C๓-บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ๕*๔	๒๐	สูงมาก
๓	C๔-ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย ๕*๔	๒๐	สูงมาก
๔	C๒-ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน ๓*๔	๑๒	ปานกลาง

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนักงาน คณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนการจัดการความเสี่ยง

### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้ากลุ่มผู้รับผิดชอบ โดยสามารถแบ่งจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

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

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

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

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

### กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง



ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

<p>การหลีกเลี่ยง - ความเสี่ยงปานกลาง</p> <p>C๒-ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน O๒-ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)</p>	<p>การตายโชน - ความเสี่ยงสูง</p> <p>S๓-การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน O๓-เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง O๔-เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน O๖-บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน F๑-การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์ F๓-การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา F๔-ได้รับรายงานด้านการเงิน ในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด F๕-การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน C๑-เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย C๓-บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย C๔-ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย</p>
<p>การควบคุม - ความเสี่ยงต่ำ</p> <p>S๔-ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารกองทุน S๑-คณะทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน S๒-ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการรวบรวมยังไม่เป็นปัจจุบัน O๑-โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน O๔-การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน F๒-ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน</p>	<p>การยอมรับ - ความเสี่ยงปานกลาง</p> <p>O๗-กฎระเบียบและแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p>

๒. กิจกรรมควบคุม

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม บริหารจัดการความเสี่ยง
S๓ การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน	ถ่ายโอน	๑. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน ๒. มอบผู้รับผิดชอบจัดทำแผนตารางควบคุม งาน และซักซ้อมแนวทางการรายงานผล
S๔ ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร กองทุน	ควบคุม	๑. ปรับปรุงข้อมูลและพัฒนาระบบ SARA ๒. ประชุมเชิงปฏิบัติการ แนะนำแนวทางการ รายงานทางการเงิน
S๑ คณะทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในการ ดำเนินงาน	ควบคุม	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการสรุปทเรียน การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปี ๒. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคณะทำงาน เครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ระดับภาค และระดับประเทศ ๓. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงาน กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร
S๒ ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการควบ รวมยังไม่เป็นปัจจุบัน	ควบคุม	๑. ดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลสมาชิกกองทุน ฯ และฐานข้อมูลทะเบียนโครงการ ฯลฯ

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง
O๕ เจ้าหน้าที่ที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน	ถ่ายโอน	๑. ดำเนินกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทดแทน ในตำแหน่งที่ว่าง ๒. ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ๓. จัดทำมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
O๓ เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง	ถ่ายโอน	๑. มอบหมายเจ้าหน้าที่กองทุนฯ ติดตามงานและแจ้งให้สมาชิกรายงานผลอย่างต่อเนื่อง
O๖ บุคลากรขาดทักษะ ในการทำงาน	ถ่ายโอน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๒. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพพนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๓. เชิญผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ ร่วมเป็นวิทยากรในโครงการ
O๒ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	หลีกเลี่ยง	๑. เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน ให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน
O๗ กฎระเบียบและแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	ยอมรับ	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
O๑ โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน	ควบคุม	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล
O๔ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	ควบคุม	๑. กิจกรรมการเสริมสร้างภาพลักษณ์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ๑.๑ ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ๑.๒ จัดนิทรรศการ ๑.๓ ผลิตสื่อและเผยแพร่สื่อผ่านโทรทัศน์ ๑.๔ จัดกิจกรรม Thai Women fund สัจจร

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการเงิน

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม จัดการความเสี่ยง
F๑ การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์	ถ่ายโอน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำรายงานการเงิน ประจำปี ๒. แต่งตั้งทีมงานลงพื้นที่แนะนำการจัดเก็บข้อมูลด้านการเงินและบัญชี
F๓ การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา	ถ่ายโอน	๑. กำหนดมาตรการ ในการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน ตามระยะเวลาที่กำหนด ๒. มอบหมายเจ้าหน้าที่ เร่ง ติดตาม การบันทึกข้อมูล
F๔ ได้รับรายงานด้านการเงิน ในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด	ถ่ายโอน	๑. จัดทำระบบแจ้งเตือนการรายงานล่วงหน้า ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน
F๕ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	ถ่ายโอน	๑. กำหนดมาตรการ ในการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน ๓. มอบหมายเจ้าหน้าที่ เร่ง ติดตาม ผลการเบิกจ่าย
F๖ ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน	ควบคุม	๑. ประสานขอความร่วมมือจาก กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กรมการพัฒนาชุมชน

ตาราง โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

รายละเอียดความเสี่ยง	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
C๑ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย	ถ่ายโอน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
C๓ บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย	ถ่ายโอน	๑. จัดทำคู่มือการดำเนินคดีกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๑.๑ คู่มือสำหรับคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่กองทุนฯ ๑.๒ คู่มือสำหรับคณะทำงานขับเคลื่อนระดับต่าง ๆ และประชาชนทั่วไป
C๔ ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย	ถ่ายโอน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการอำเภอ เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
C๒ ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน	หลีกเลี่ยง	๑. จัดกิจกรรม อบรม พัฒนาความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงาน แนะนำแนวทางการจัดเก็บหลักฐาน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือ บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจาก

๑. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

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

## ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

การแสดงผลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรรับทราบ การสื่อสาร ด้วยการนำเสนอ และเผยแพร่กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่ ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก เพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารต่อไป

## ๘. การติดตามผล

การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ การติดตามผล เป็นการติดตามภายหลังจากการ ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุ ของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่าย ของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตาม การจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนด หรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยง ที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ก็ให้นำ ปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ไประบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปี ต่อไป

## ภาคผนวก

## การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ cost - Benefit Analysis

การวิเคราะห์ cost - Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่า และสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้ โดยตรง (คุณค่า)

### การประเมินความคุ้มค่า

#### ตารางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การจัดการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
S๓ การติดตามและการรายงานผลมีความล่าช้าไม่เป็นปัจจุบัน	๑. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน ๒. มอบผู้รับผิดชอบจัดทำแผนตารางควบคุมงาน และซักซ้อมแนวทางการรายงานผล	๑. กองทุนฯ ทบทวนแนวทางการดำเนินงาน และการพิจารณาแนวทางที่เป็นอุปสรรค ในการทำงานของ	๑. การรายงานผลการดำเนินงาน มีความต่อเนื่อง และทันเวลา สามารถใช้กำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน
S๔ ความไม่พร้อมของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารกองทุน	๑. ปรับปรุงข้อมูลและพัฒนาระบบ SARA ๒. ประชุมเชิงปฏิบัติการ แนะนำแนวทางการรายงานทางการเงิน	คณะทำงานแต่ละระดับ ๒. แต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามผลการดำเนินงานอย่าง	๒. มีแนวทางที่ชัดเจน ให้คณะทำงาน แต่ละระดับในพื้นที่ ใช้ในการแนะนำสมาชิกกองทุนฯ
S๑ คณะทำงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุบบทเรียนการดำเนินงานกองทุน พัฒนาบทบาทสตรี ประจำปี ๒. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ คณะทำงานเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ระดับภาค และระดับประเทศ ๓. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรุงเทพมหานคร	ต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการกำหนดแผน ๓. จัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ๔. กองทุนฯ มอบหมาย เจ้าหน้าที่ สืบค้นข้อมูลสมาชิก	๓. มีฐานข้อมูลสมาชิกที่เป็นปัจจุบัน และสามารถสืบค้น และติดตามผลการดำเนินงานได้
S๒ ฐานข้อมูลสมาชิก/โครงการ ก่อนการรวบรวมยังไม่เป็นปัจจุบัน	๑. ดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลสมาชิกกองทุนฯ และฐานข้อมูลทะเบียนโครงการ ฯลฯ	และหลักฐานย้อนหลัง	

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
O๕ เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยน	๑. ดำเนินกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทดแทน ในตำแหน่งที่ว่าง ๒. ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ๓. จัดทำมาตรฐานการบริหารงานบุคคล	๑. กองทุนฯ ดำเนินการ คัดเลือกสรรหา บุคลากรทดแทน ตำแหน่งว่าง ๒. ตั้งคณะกรรมการทบทวนโครงสร้างการบริหาร กลไกการขับเคลื่อน ภารกิจงาน และปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังจัดทำมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ๓. บุคลากร ทบทวนและวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะให้แก่คณะกรรมการกองทุนฯ	๑. มีโครงสร้างการบริหารกองทุนฯ ที่ชัดเจน มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งภาระหน้าที่งาน ของบุคลากร ตรงตามสมรรถนะที่กองทุนฯ ต้องการ โดยที่มีอัตรากำลังครบตามโครงสร้าง ๒. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ๓. ระเบียบกองทุนฯ มีความชัดเจน และยืดหยุ่นในบางกรณีสามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ปัจจุบัน ๔. การประชาสัมพันธ์ของกองทุนฯ มีช่องทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้มากขึ้น
O๓ เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามผลการดำเนินงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง	๑. มอบหมายเจ้าหน้าที่กองทุนฯ ติดตามงาน และแจ้งให้สมาชิก รายงานผลอย่างต่อเนื่อง	จัดทำมาตรฐานการบริหารงานบุคคล	๒. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ เข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
O๖ บุคลากรขาดทักษะในการทำงาน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๒. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพพนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๓. เชิญผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ ร่วมเป็นวิทยากรในโครงการ	๓. บุคลากร ทบทวนและวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะให้แก่นักวิชาการ	๔. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและให้หน่วยงานด้าน IT นำขึ้นเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่
O๖ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน (คลาดเคลื่อนจาก Action Plan)	๑. เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน ให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน	๕. จัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ของกองทุนฯ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	๕. การประชาสัมพันธ์ของกองทุนฯ มีช่องทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้มากขึ้น
O๗ กฎระเบียบและแนวทางไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี		
O๑ โครงสร้างการบริหารงานไม่ครอบคลุมชัดเจน	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล		
O๔ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงาน	๑. กิจกรรมการเสริมสร้างภาพลักษณ์กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ๑.๑ ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ๑.๒ จัดนิทรรศการ ๑.๓ ผลิตสื่อและเผยแพร่สื่อผ่านโทรทัศน์ ๑.๔ จัดกิจกรรม Thai Women fund สัญจร		

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
F๑ การรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชีไม่สมบูรณ์	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำรายงานการเงิน ประจำปี ๒. แต่งตั้งทีมงานลงพื้นที่แนะนำการจัดเก็บข้อมูลด้านการเงินและบัญชี	๑. กองทุนฯ ดำเนินการ จัดอบรมเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านการเงินและบัญชี พร้อมทั้งแนะนำการบันทึก รายงานผลผ่านระบบโปรแกรม SARA ให้กับเจ้าหน้าที่กองทุนฯ ๒. แต่งตั้งทีมงานติดตามการดำเนินงานและการรายงานผลเพื่อการรวบรวมข้อมูลทำการวิเคราะห์ จัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่กองทุนฯ มีความรู้ความเข้าใจ ในดำเนินการด้านการเงินและบัญชี ของกองทุนฯ และสามารถรายงานข้อมูลด้านการเงิน งบประมาณ อย่างถูกต้อง ทันเวลา ส่งผลให้ผู้บริหาร มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
F๓ การบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดระยะเวลา	๑. กำหนดมาตรการ ในการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน ตามระยะเวลาที่กำหนด ๒. มอบหมายเจ้าหน้าที่ เร่ง ติดตามการบันทึกข้อมูล	๑. ใช้ระบบสารสนเทศประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	
F๔ ได้รับรายงานด้านการเงิน ในแต่ละเดือนไม่ครบทุกจังหวัด	๑. จัดทำระบบแจ้งเตือนการรายงานล่วงหน้า ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน	๓. ใช้ระบบสารสนเทศประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	
F๕ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	๑. กำหนดมาตรการ ในการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน ๒. ประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อติดตามการดำเนินงาน ๓. มอบหมายเจ้าหน้าที่ เร่ง ติดตามผลการเบิกจ่าย	๔. กองทุนฯ ใช้บริการตรวจสอบภายใน โดยหน่วยงานของกรมการพัฒนาชุมชน	
F๖ ไม่มีหน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ประสานขอความร่วมมือจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน กรมการพัฒนาชุมชน		

ความเสี่ยง	การจัดการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
C๑ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	๑. กองทุนฯ ดำเนินการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องในการดำเนินคดี และจัดกิจกรรม อบรม ส่งเสริม ให้ความรู้ด้านกฎหมาย และแนะนำแนวทาง วิธีการ	เจ้าหน้าที่ สมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ รับรู้และเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของกองทุนฯ และมีเอกสาร คู่มือเพื่อศึกษา ระเบียบกฎหมาย และสามารถติดตาม จัดเก็บหลักฐาน เพื่อใช้ในการดำเนินการทางกฎหมายอย่างครบถ้วน
C๓ บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย	๑. จัดทำคู่มือการดำเนินคดีกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ๑.๑ คู่มือสำหรับคณะอนุกรรมการและเจ้าหน้าที่กองทุนฯ ๑.๒ คู่มือสำหรับคณะทำงานขับเคลื่อนระดับต่าง ๆ และประชาชนทั่วไป	จัดเก็บหลักฐานที่ถูกต้อง โดยการเผยแพร่ ในหลายช่องทางให้กับเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร	
C๔ ขาดบุคลากรด้านกฎหมาย	๑. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการอำเภอ เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี	ทุกระดับทราบ และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	
C๒ ความไม่ครบถ้วนของการรวบรวมพยานหลักฐาน	๑. จัดกิจกรรม อบรม พัฒนาความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินงาน แนะนำแนวทางการจัดเก็บหลักฐาน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น	๒. กำหนดงบประมาณที่เกี่ยวข้องในการติดตาม และดำเนินคดีความ	

ภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การนำแนวคิด cost - Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี หน่วยงานภายใต้การกำกับของภาครัฐ ตามวัตถุประสงค์เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำในการสร้างโอกาส ส่งเสริมบทบาท พัฒนาศักยภาพ สร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี การประเมินความคุ้มค่าทางเลือกในของการตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการ/กิจกรรม อย่างหนึ่งอย่างใด จึงไม่สามารถที่จะประเมินผลในเชิงตัวเลข เป็นผลกำไรหรือการขาดทุน ได้โดยตรง จำเป็นต้องพิจารณาถึงกิจกรรมที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน สมาชิกกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

## ที่ปรึกษา

นายปรีชา	กิตติสัตยกุล	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
นายยงยุทธ	ลิ้มสุวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ
นางธนัสพร	ตลอดพงษ์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพกองทุน
นายสมนึก	มณีพิณีจ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
นายนพดล	ดาวอรุณ	ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย
นางกาญจนวรรณ	ช่วยมั่นคง	ผู้อำนวยการกลุ่มงานระบบสารสนเทศชุมชน ศูนย์สารสนเทศชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน

## คณะผู้จัดทำ

นายภัทรารุช	ปะตงตาโต	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
นางนิทรา	ชูจิตร	เจ้าพนักงานห้องสมุดชำนาญงาน
นางชูลี	บุคดาเจริญ	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
นางเยาวนาฏ	ชัยเกล้า	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวเดือนใจ	แก้วยิ้ม	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
นางสาวธรรณกร	สุขเกษม	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวปวีณา	ท่าสว่าง	นักวิชาการพัฒนาชุมชน
นางสาวอัญชาศาสตร์	มะลิโซ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์
นางสาวสกุลทิพย์	คงเสื่อ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวเกษิณี	ธรรมชัย	นักจัดการงานทั่วไป
นางสาวอรฉัตร	พบรมโพธิ์	นักวิชาการพัสดุ

## ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ผู้เขียน : กลุ่มอำนาจการ สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

ชื่อหนังสือ : แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. ๒๕๖๑

พิมพ์เมื่อ : ๒๕๖๑