



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓  
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ



## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้ติดตามและทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ เพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานในระยะต่อไป ให้มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คณะผู้จัดทำ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ



## บทที่ ๑ หลักการและเหตุผล

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงมีการกำกับดูแลการทำงานที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ทั้งในแง่ของการบริหารงานและบริหารงบประมาณ ด้วยเหตุนี้ สทพ. จึงมีนโยบายนำระบบการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการตรวจสอบภายในมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประกอบกับบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ระหว่าง กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนและสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติอีกด้วย

ทั้งนี้ พบว่า ภายใต้อิทธิพลของการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสการเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดขึ้น

## ๑.๑ กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การวัดระดับความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ จะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ตามกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ดังแผนภาพต่อไปนี้



### รูปภาพ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM Integrated Framework<sup>๑</sup>

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- ๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- ๓) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)
- ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๕) การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Response)
- ๖) กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
- ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- ๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

<sup>1</sup> ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร, Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, 2547

## ๑.๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้าน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

ตามพระราชบัญญัติการบริหารกองทุนหมู่บ้าน พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้กำหนดให้กองทุนหมู่บ้านที่จัดตั้งขึ้นจะต้องประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานและการใช้จ่ายเงินของภาครัฐเป็นไปตามเป้าหมายและประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านนั้นๆ โดยกำหนดให้กรมบัญชีกลาง เป็นผู้ประเมินผล และนำเสนอกรอบหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลใน ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติการ ด้านการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารกองทุนหมู่บ้าน พนักงาน และลูกจ้าง และด้านการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง (ตัวชี้วัดร่วม) กำหนด

ทั้งนี้ ในปี ๒๕๖๓ กรมบัญชีกลางได้กำหนดกรอบหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านต่างๆ โดยมีกรอบหลักเกณฑ์ใน ๖ ด้าน ดังนี้

- ๑) ด้านการเงิน
- ๒) ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๓) ด้านการปฏิบัติการ
- ๔) ด้านการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
- ๕) ด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารกองทุนหมู่บ้านพนักงาน และลูกจ้าง
- ๖) ด้านการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง (ตัวชี้วัดร่วม)

สำหรับด้านการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านนั้น เป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการกองทุนหมู่บ้าน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้กองทุนหมู่บ้านสามารถดำเนินงานจนบรรลุตามเป้าหมาย พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดผล ด้านที่ ๔ และด้านที่ ๕ ของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ดังนี้

- ๑) บทบาทคณะกรรมการหมู่บ้าน การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้าน
- ๒) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง
- ๓) การตรวจสอบภายใน การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตรวจสอบภายใน

- ๔) การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
- ๕) การบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลภายในทุนหมุนเวียน เพื่อหาสาเหตุ วิเคราะห์ ควบคุม และให้คำแนะนำในกรอบการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

โดยองค์ประกอบที่ดีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

#### ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

เป็นการพิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

#### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

#### ๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

เป็นการพิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ทั้งนี้ในการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของทุนหมุนเวียนให้ครบถ้วนตามหลักของ COSO ERM ที่ได้มีการระบุความเสี่ยงใน ๔ ด้านหลัก ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

โดยความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกค้า และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นต้น หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านระบบงาน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น



#### ๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง โดยการระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่จะบริหารจัดการจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

#### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Costs – Benefits ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

#### ๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

เป็นการพิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

#### ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เป็นการพิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

๑.๓ องค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการตามแนว COSO (COSO ERM Integrated Framework)

ตามองค์ประกอบตามกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ที่กล่าวถึงในหัวข้อ ๑.๑ กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ๘ ส่วน โดยกล่าวถึงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมภายในนั้นประกอบไปด้วย ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่

- สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
- การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

### ๑.๑) ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

- (๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ
- (๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- (๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- (๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน
- (๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

## ๑.๒) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

- (๑) กำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
- (๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนสนใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว
- (๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจนโดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย
- (๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงานการจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

## ๑.๓) โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

- (๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล
- (๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น
- (๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต้องชัดเจน

#### ๑.๔) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั้นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

- (๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- (๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน
- (๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน
- (๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
- (๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

#### ๑.๕) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

- (๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบทานความถูกต้องระหว่างกัน
- (๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

#### ๑.๖) คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ต่อไป

## ๑) กิจกรรมการควบคุม

**๒.๑) กิจกรรมการควบคุม** เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

**๒.๒) ประเภทการควบคุม** กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

- (๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น
- (๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น
- (๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์อื่นๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

**๒.๓) ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่**

### (๑) นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่

ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

(๒) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่างๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบทานกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(๓) การสอบทานและการระงับข้อพิพาท

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบทานและระงับข้อพิพาทได้หลายวิธี ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบทานการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป
- ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบทานและระงับข้อพิพาทการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบทานและหรือระงับข้อพิพาทบ่อยครั้งตามลักษณะงานและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(๔) การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

(๕) การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่างๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้นๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

(๖) กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง และการควบคุม และต้องคำนึงว่า กิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่างกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม ภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และเพียงพอ การจะ ใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ

**๒) การติดตามและประเมินผล**

**การติดตามผล** หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

**การประเมินผล** หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่า มีความสอดคล้องหรือไม่เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่า ยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่างๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใดและความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดีควรมีการปฏิบัติ ดังนี้

- ๓.๑) มีการสอบถามและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง
- ๓.๒) จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่นหรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน
- ๓.๓) รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ
- ๓.๔) ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบหรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบายกฎระเบียบ ระบบงานต่างๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

- (๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน
- (๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงานข้อสังเกตเหล่านั้นได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม
- (๓) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้
- (๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้



เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหารทั้งนี้การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี ๒๕๖๓ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ได้กำหนดให้มีการประเมินผลจากการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงการระบุความเสี่ยงองค์กร ควบคู่ไปกับการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จึงได้ระบุหลักการและองค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการตามแนว COSO (COSO ERM Integrated Framework) ทั้งนี้ ในส่วนของกระบวนการการควบคุมของ สทบ. จะระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๓ ของ สทบ.

## ๑.๔ ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึกเชิงบูรณาการและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมขององค์กรซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมดการบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรเช่นวัฒนธรรมโครงสร้างองค์กรและบุคลากรเป็นต้นและจากปัจจัยภายนอกองค์กรเช่นการเมืองสภาวะเศรษฐกิจและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นต้น

๓. เป็นเครื่องมือที่สำคัญและเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ในการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือและแหล่งข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆเช่นการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๔. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
๕. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงเช่นการใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกันหรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

### ๒.๑ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งปัจจุบันมี “คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team: RMT)” เป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการวิเคราะห์ และจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง
๓. การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเบื้องต้น
๔. การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
๕. กำหนดกิจกรรม
๖. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
๗. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรของกองทุนฯรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
๘. การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
๙. รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
๑๐. รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
๑๑. วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
๑๒. สรุปและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
๑๓. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯของปีงบประมาณ
๑๔. การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
๑๕. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ

## ๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ของ สทบ.

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ของ สทบ.
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานวัตถุประสงค์และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
๕. เพื่อให้กองทุนฯสามารถลดมูลเหตุของโอกาสอาจเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้
๖. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ รวมถึงการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ สทบ.

## ๒.๓ เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. ได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๓ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. สามารถระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม
๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของ สทบ. และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๕. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

## ๒.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ของ สทบ.

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ได้ระบุถึงส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง และการติดตามงานการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง สทบ. ได้กำหนดให้มีส่วนงานและผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย

**๑. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.)**

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสม

**๒. ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ**

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**๓. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Team: RMT)**

องค์ประกอบของคณะทำงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ๑) ผู้อำนวยการ สทบ. เป็นประธานคณะทำงาน
- ๒) รองผู้อำนวยการ สทบ. กลุ่มบริหาร เป็นรองประธานคณะทำงาน
- ๓) รองผู้อำนวยการ สทบ. กลุ่มงานนโยบายและปฏิบัติการ เป็นรองประธานคณะทำงาน
- ๔) ผู้อำนวยการสำนักงานผู้บริหาร เป็นคณะทำงาน
- ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ เป็นคณะทำงาน
- ๖) ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและงานทะเบียน เป็นคณะทำงาน
- ๗) ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสัมพันธ์ เป็นคณะทำงาน
- ๘) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ เป็นคณะทำงาน
- ๙) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

**มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้**

- ๑) พิจารณาขอบเขตการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานภายใน สทบ.
- ๒) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ของ สทบ.
- ๓) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ และ ๒ มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ สทบ.

๔) ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและนำเสนอต่อ  
ผู้อำนวยการ สทบ.

๕) สรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหาร  
จัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้  
อย่างชัดเจน และกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับการ  
ดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้อำนวยการ สทบ.

#### ๔. ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการ)

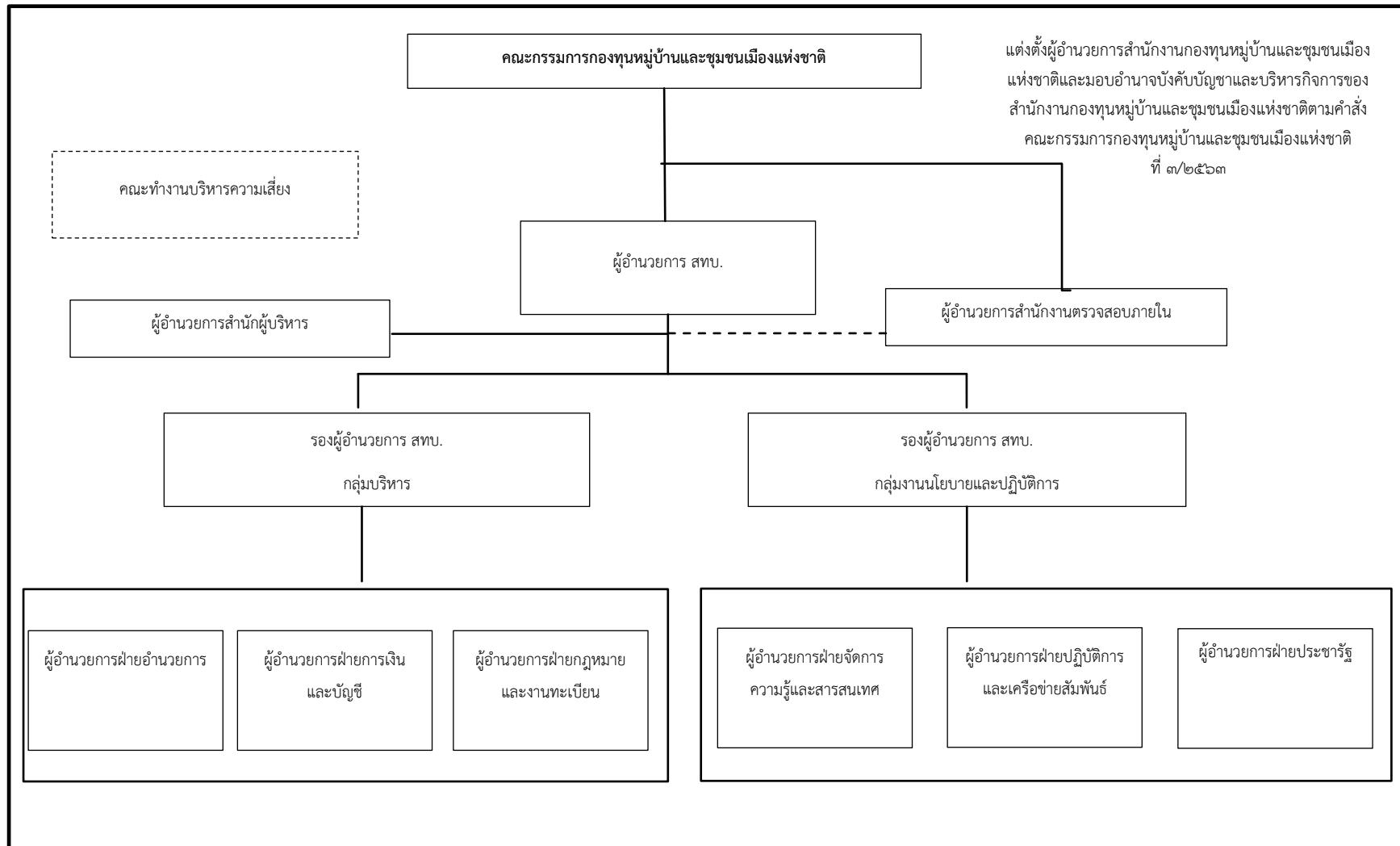
ทำหน้าที่ให้นโยบาย ติดตามและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

#### ๕. ผู้บริหารระดับสำนัก/ฝ่าย/ส่วนงาน

ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัด  
ให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

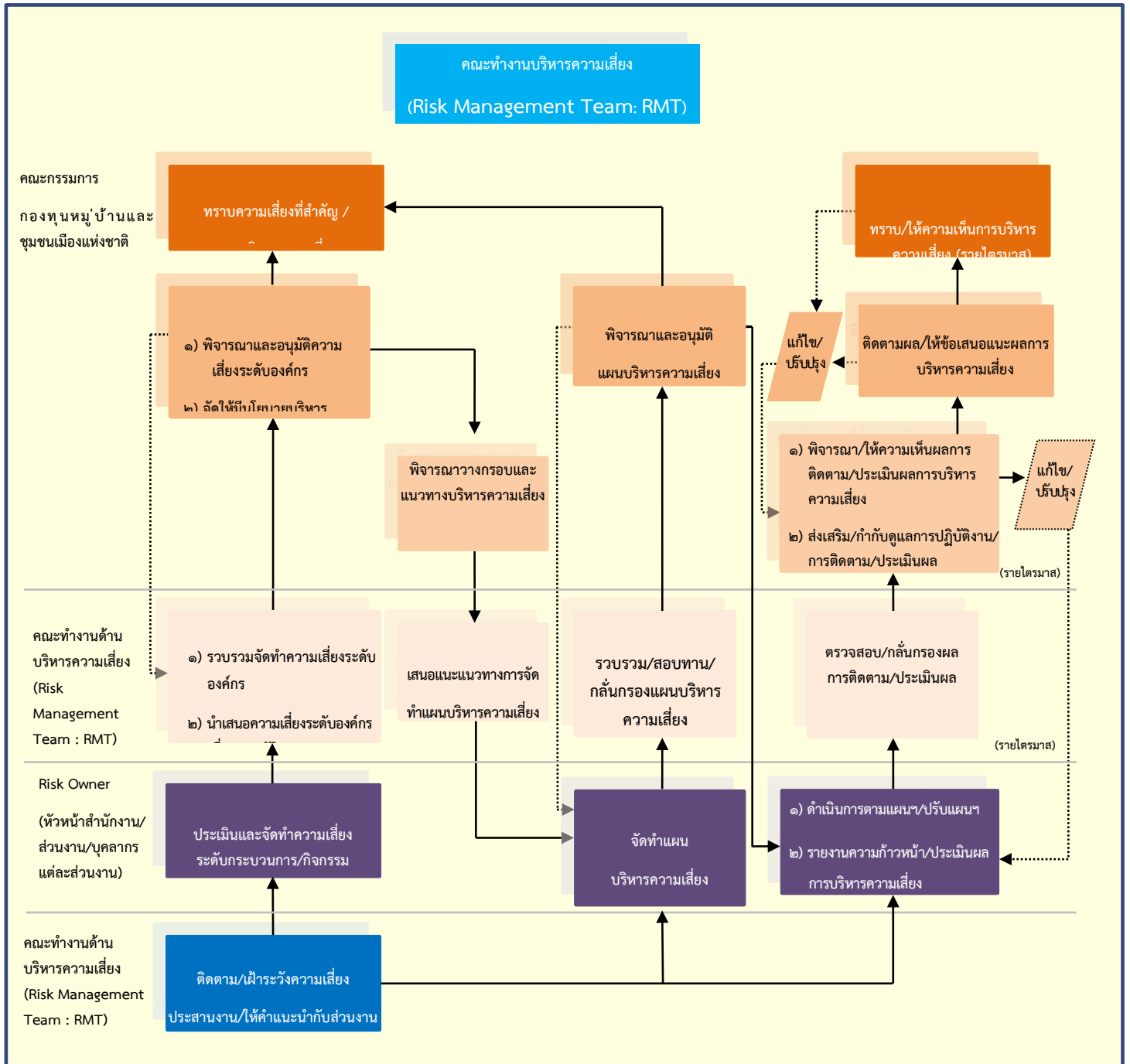
#### ๖. บุคลากรในหน่วยงาน

ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



รูปภาพ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ของ สทบ.





รูปภาพ ๓ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

## ๒.๕ นโยบายการบริหารความเสี่ยง ของ สทบ.

เพื่อให้ สทบ. มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) ให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยมีเอกสารแสดงแนวทางและระบุปัจจัยความเสี่ยงให้ทราบทุกหน่วยงานใน สทบ.
- ๒) การบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานใน สทบ. ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- ๓) ให้ทุกหน่วยงานใน สทบ. รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และการควบคุมความเสี่ยงมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยง
- ๔) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- ๕) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- ๖) ให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- ๗) ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

## บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### ๓.๑ ความหมายและคำจำกัดความ ของ ความเสี่ยง

#### ๑. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์<sup>๒</sup>

โดยทั่วไปการดำเนินงานใดๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายเช่นการวางกลยุทธ์และแผนงานการตัดสินใจของผู้บริหารการบริหารงบประมาณการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

ลักษณะของความเสี่ยงสามารถมองแยกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

- ๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- ๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย
- ๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

โดยความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบสำคัญ คือ

- ๑) โอกาส (Opportunity) หรือความเป็นไปได้ (Possibility/Likelihood)
- ๒) ผลกระทบ (Impact)

โดยโอกาส หมายถึงเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร โดยผลกระทบเป็นผลจากเหตุการณ์ อาจมีหลายประการที่เกิดขึ้น เนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเหตุการณ์เดียว ทั้งนี้ผลกระทบของเหตุการณ์อาจเป็นทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องและอาจอยู่ในรูปทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็ได้ โดยมีระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งระดับของความเสี่ยงเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ<sup>๓</sup>

<sup>๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปท., p.37; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.2

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน

## สูตรการหาระดับความเสี่ยงคำนวณได้จาก

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

$$\text{หรือ } D = L \times I$$

### ๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยเสี่ยง คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์เป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑) ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

### ๓. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

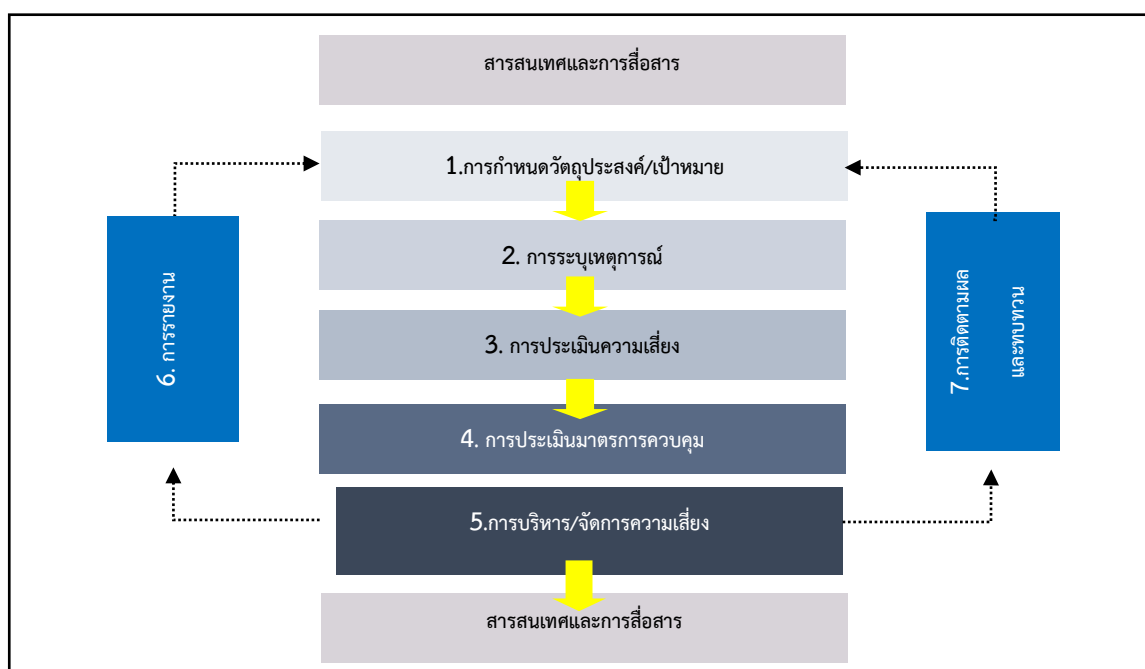
### ๔. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบขององค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้<sup>๔</sup>

<sup>4</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.4

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรรวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโดยกองทุนฯ ได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้บริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ ๗ ขั้นตอนดังนี้

### ๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย



รูปภาพ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สทบ. เพื่อเป็นการดำเนินงานศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ถึงกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และภารกิจหน้าที่ของ สทบ. ให้มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สทบ. จึงจะต้องมีการกำหนดของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการฯ และผู้บริหาร

### ๓.๓ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

#### ๓.๓.๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยง โดยแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

- ๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินทุนที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับความเสี่ยงทางด้านนี้หรืออาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงเช่นความเสี่ยงของการเสียอำนาจควบคุมการขาดระบบควบคุมความเสี่ยงเกิดจากการเมืองชื่อเสียงและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นต้น
- ๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวันหรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านนี้เช่นความเสี่ยงด้านระบบงาน ซึ่งการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบหรือความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- ๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเช่นข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่กรมบัญชีกลางสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานงบประมาณรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมเป็นต้นหรือความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกหนี้ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- ๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายระเบียบการปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานองค์กรหรือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนดและอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นเนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วหน่วยงานต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาวะรับผิดชอบ ด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาคโดยความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ<sup>๕</sup> ประกอบด้วย

- (๑) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- (๒) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนจรรยาบรรณภารกิจที่ล้ำสมัยและไม่มีความจำเป็น
- (๓) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
- (๔) **หลักภาวะรับผิดชอบ (Accountability)** ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- (๕) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๔, หน้า ๑๐๑-๑๐๔

- (๖) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
- (๗) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้ภาคส่วนอื่นๆ
- (๘) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ
- (๙) **หลักความเสมอภาค (Equity)** ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคม
- (๑๐) **หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ



### กรณีศึกษา ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

การประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงนั้น สรุปลงจากปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จาก รายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินผลและนโยบาย ยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมถึงติดตามและทบทวนปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ ๒๕๖๓ โดยมีรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ		ด้านกลยุทธ์ Strategic Risk	ด้านการดำเนินงาน Operational Risk	ด้านการเงิน Financial Risk	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ Compliance Risk
RF ๑	ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ (ปัจจัยเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๒)		O๑		C๑
RF ๒	บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี)ไม่ เพียงพอ (ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๒)		O๒	F๑	C๒
RF ๓	กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงิน ชุมชนได้ (ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๒)		O๓		
RF ๔	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่าง ทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง		O๔		C๓

ตาราง ๑ ปัจจัยเสี่ยง ของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ปัจจัยเสี่ยงของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ๔ ปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อนหน้า หรือ ปี ๒๕๖๒ ทั้งหมด ๓ ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

๑. ยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘
๒. บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ
๓. กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ปัจจัยเสี่ยงในปี ๒๕๖๓ มีปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งสิ้น ๔ ปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยง ได้ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง
๒. ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง
๓. ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย (Compliance Risk: C) จำนวน ๓ ปัจจัยเสี่ยง

โดยการระบุความเสี่ยงนั้น จะต้องเป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งพิจารณาถึง **ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน** และปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปี ของ องค์กร รวมทั้งสามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง **ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน**

### ๓.๓.๒ การพิจารณาระบบการควบคุมภายใน

ตามกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ได้ระบุถึงประเด็นสำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ตามที่ได้อธิบายไปแล้วในบทที่ ๑ และ ๒) ดังนั้น เมื่อได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้วในส่วนถัดไปคือ การพิจารณาระบบการควบคุมภายใน โดยจากการชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้ยกตัวอย่างกรอบการพิจารณาระบบควบคุมภายในซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ และในแต่ละระดับการควบคุมจะพิจารณาใน ๓ ประเด็น ได้แก่ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตาม มีรายละเอียดดังนี้

ระบบควบคุม		ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานผล
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๔)	มีการสอบทาน/รายงานกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการติดตามและมีการรายงานผลอย่างชัดเจน

#### ตาราง ๒ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ประสิทธิผลการควบคุม กรมบัญชีกลาง

ทั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ถึงระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่มีอยู่ จะพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ จะเป็นการช่วยสนับสนุนการพิจารณาและวิเคราะห์การควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากยังสามารถเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการดำเนินการควบคุมภายในในปัจจุบันต่อปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เช่น ในกรณีที่ประสิทธิผลของระบบการควบคุมมีระดับต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ ดังนั้น ต้องมีการวางแผนการบริการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการควบคุมที่เหมาะสม และเพื่อให้ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ลดลงจนอยู่ในระดับปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ (รายละเอียดของการวิเคราะห์ระบบควบคุมของ สทบ. จะแสดงในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง)

### ๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

โดยการพิจารณาดังกล่าว จะต้องเป็นการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบถ้วนทุกความเสี่ยงระดับองค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลขององค์กรในการพิจารณา ร่วมกับการอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

#### ๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact) จะต้องกำหนดเกณฑ์ของแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. ขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในองค์กรและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และ/หรือผู้บริหารของ สทบ. โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง

#### ๒. การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าปัจจัยเสี่ยง

การนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของแต่ละงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น

### ๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อในแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. พิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อ สทบ. หรือส่วนงานภายใน สทบ. ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

### ๔. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกองทุนฯ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจาก ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ จากนั้นจึงเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ โดยทั่วไประดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับน้อย ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) รวมถึงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

- (๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๓ คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว (■)
- (๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔ – ๘ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเหลือง (■)
- (๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๙ – ๑๕ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■)
- (๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖ – ๒๕ คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยงกำหนดเป็นสีแดง (■)

		โอกาส				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)					
	ปานกลาง (๓)					
	น้อย (๒)					
	น้อยมาก (๑)					

ขอบเขตของความรุนแรง  
ที่องค์กรยอมรับได้  
(Risk Boundary/ Risk  
Tolerance)

รูปภาพ ๕ เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix)

ทั้งนี้ จะต้องแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary/ Risk Tolerance) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าวด้วย

#### กรณีศึกษา ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คณะทำงานฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยงและความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของ สทบ. ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนตามปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์ โอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นตามแต่ละปัจจัยเสี่ยง ของ สทบ. ดังนี้

**ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘**

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ มีสาเหตุจากตามวาระการประชุมในปี ๒๕๕๘ ซึ่งมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว เพื่อดำเนินงานระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ ทั้งนี้ ในปัจจุบันยังไม่มีผลการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ส่งผลให้สห. ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของโครงการได้และปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O๑) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C๑)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองพ.ศ. ๒๕๕๘
๒	น้อย	-
๓	ปานกลาง	มีการเสนอขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองพ.ศ. ๒๕๕๘
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

ตาราง ๓ โอกาสที่สห.จะมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	สห. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ
๒	น้อย	-
๓	ปานกลาง	สห. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ บางวัตถุประสงค์
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	สห. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้เลย

ตาราง ๔ ผลกระทบจากกรณีที่ สห. ขาดคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้

## ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O๒) ด้านการเงิน (F๑) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C๒) ซึ่งมีสาเหตุมาจากมีจำนวนผู้ตรวจสอบบัญชีไม่เพียงพอต่อจำนวนของกองทุนหมู่บ้านฯ ในปัจจุบัน ส่งผลให้การตรวจสอบบัญชีประจำปีมีความล่าช้า ไม่ครบถ้วน อาจจะมีข้อผิดพลาด และไม่ได้มาตรฐานเดียวกันทุกกองทุน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีกองทุนที่มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) อย่างน้อย ๑ คนต่อกองทุนเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า ๒,๐๐๐ แห่ง
๒	น้อย	มีกองทุนที่มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) อย่างน้อย ๑ คนต่อกองทุนเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า ๑,๕๐๐ แห่ง
๓	ปานกลาง	มีกองทุนที่มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) อย่างน้อย ๑ คนต่อกองทุนเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า ๑,๐๐๐ แห่ง
๔	สูง	มีกองทุนที่มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) อย่างน้อย ๑ คนต่อกองทุนเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ แห่ง
๕	สูงมาก	ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี)

ตาราง ๕ โอกาสที่บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	สทบ. สามารถตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีอยู่
๒	น้อย	สทบ. สามารถตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีอยู่
๓	ปานกลาง	สทบ. สามารถตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ไม่เกินร้อยละ ๖๐ ของจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีอยู่
๔	สูง	สทบ. สามารถตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีอยู่
๕	สูงมาก	สทบ. สามารถตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ไม่เกินร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีอยู่

ตาราง ๖ ผลกระทบจากกรณีที่บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ



### ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ในปี ๒๕๖๓ ได้มีการจัดประเภทปัจจัยเสี่ยงเรื่องการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) แทนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ในปี ๒๕๖๒ เนื่องจาก กทบ. และ สทบ. มีการวางแผนในการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่หากยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้จึงถือว่ามีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานอยู่

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการประเมินผลและได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๒	น้อย	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่เข้ารับการฝึกอบรมและสามารถปฏิบัติงาน/เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๓	ปานกลาง	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ได้มาตรฐานและได้รับคัดเลือกพร้อมเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๔	สูง	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ได้มาตรฐานและได้รับการค้นหาและคัดเลือกเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๕	สูงมาก	ไม่สามารถมีกองทุนหมู่บ้านฯ พัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้เลย

#### ตาราง ๗ โอกาสที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๒๐๐ แห่ง
๒	น้อย	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๑๐๐ แห่ง
๓	ปานกลาง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามแผน
๔	สูง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ด้อยกว่าแผน ๑๐๐ แห่ง
๕	สูงมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ด้อยกว่าแผน ๒๐๐ แห่ง

#### ตาราง ๘ ผลกระทบจากกรณีที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

## ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

เนื่องจากแผนโครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นโครงการที่มีนโยบายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปรับทราบถึงโครงการนี้ยังไม่ทั่วถึง และกองทุนหมู่บ้านฯ หลายแห่งไม่ได้รับการสนับสนุน รวมทั้งการดำเนินงานภายใต้แผนโครงการฯ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงานส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O๔) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C๓) ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีการเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ มากกว่าแผนงาน
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ ได้มากกว่าแผนร้อยละ ๗๕
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ ได้มากกว่าร้อยละ ๕๐
๔	สูง	มีการเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ ได้น้อยกว่าแผนร้อยละ ๕๐
๕	สูงมาก	มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ไม่มีการเผยแพร่การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการ

ตาราง ๙ โอกาสที่ สทบ. ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงาน ตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากได้ตามปกติ
๒	น้อย	-
๓	ปานกลาง	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ บางวัตถุประสงค์ของการพัฒนากองทุนหมู่บ้านเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	สทบ. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านฯ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากได้เลย

ตาราง ๑๐ ผลกระทบจากกรณีที่ สทบ. ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงาน ตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ

ดังนั้น จึงสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ได้ตามรูปภาพข้างล่างนี้

		โอกาส				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)					
	ปานกลาง (๓)			O๑, C๑		
	น้อย (๒)					
	น้อยมาก (๑)	O๓, O๔		O๒, F๑, C๒	Risk Boundary / Risk Tolerance	

รูปภาพ ๖ แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กรของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

### ๓.๕ การประเมินมาตรการการควบคุมความเสี่ยง

การประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ สทบ. ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ สทบ. ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
๒. **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
๓. **การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
๔. **การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

### ๓.๖ การบริหารจัดการความเสี่ยง

การนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติภายในแต่ละส่วนงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้สามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน โครงการ/กิจกรรม อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง จึงหมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก<sup>๖</sup> ดังนี้

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance: Accept, / Take) หมายถึง การที่ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ต้องการและสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ซึ่งไม่ค้ำค้ำในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารจัดการด้วยวิธีดังกล่าวต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่ค้ำค้ำค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่หากองค์กรเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

*กรณีเลือกใช้ แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย*

- ๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction: Control, / Treat) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control) การจัดอบรมพนักงาน หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

*กรณีเลือกใช้ แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใดและให้กำหนด*

<sup>6</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.10. และ ประเสริฐอักษรประภพพงศ์และคณะ, 2547, หน้า 10-11

มาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ

สำหรับกรณีที่ไม่มีความมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณา กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

กรณีเลือกใช้ แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่สำหรับกรณีที่ไม่มีความมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

- ๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือการยกเลิกความเสี่ยง (Risk Avoidance: Avoid, /Terminate) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

- ๔) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing: Share / Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงาน/ส่วนงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของส่วนงานนั้นๆ ซึ่งบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีรวมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จะต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

สำหรับ สทบ. นั้น เมื่อทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง หรือการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- ๒) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Costs) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefits) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefits)	ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost)
๑. ประโยชน์ที่มองเห็นได้ “ประโยชน์ทางตรง”	๑. ต้นทุนที่มองเห็นได้ “ต้นทุนทางตรง”
๒. ประโยชน์ที่มองไม่เห็น “ประโยชน์ทางอ้อม”	๒. ต้นทุนที่มองไม่เห็น “ต้นทุนทางอ้อม”
๓. ผลกระทบเชิงบวก	๓. ผลกระทบเชิงลบ

#### ตาราง ๑๑ คำจำกัดความต้นทุนและผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

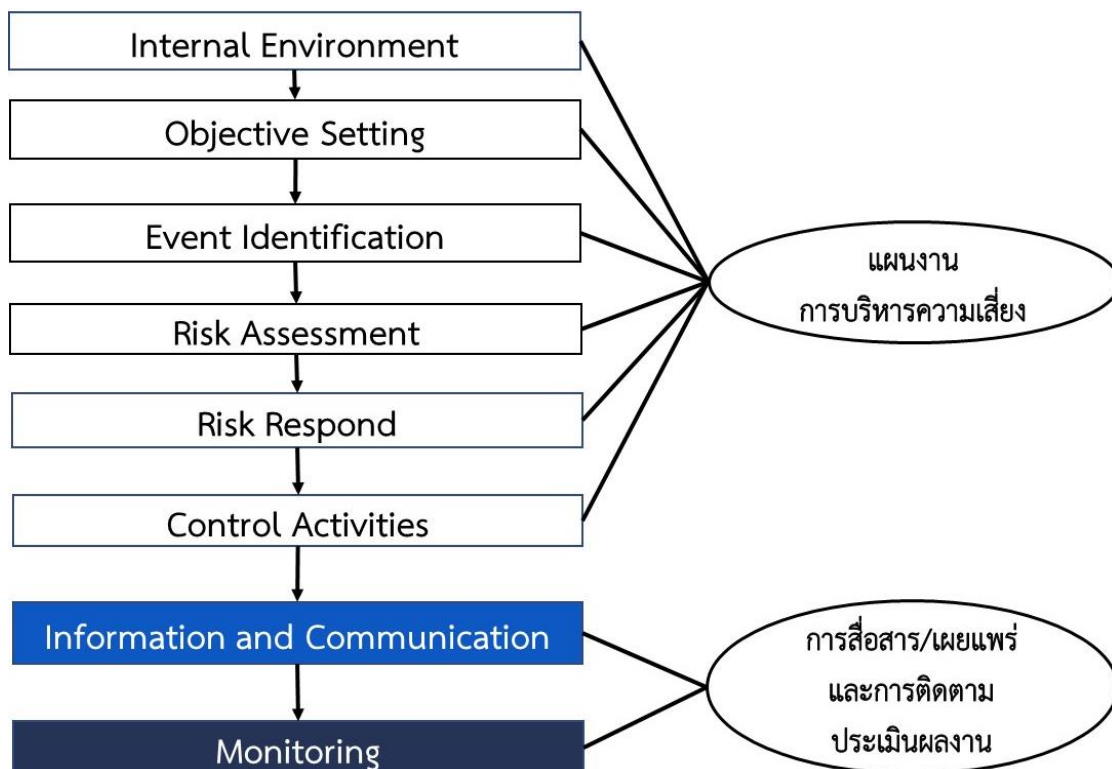
การวิเคราะห์ Cost-Benefit นั้น จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทุกปัจจัยเสี่ยง ในแต่ละทางเลือกก่อน จึงพิจารณาคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดต่อไป

ทั้งนี้ สามารถดูตัวอย่างของการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ตามตัวอย่างใน ตารางวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก ในภาคผนวก ก

อย่างไรก็ดี กรณีที่หน่วยงาน/ส่วนงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้กำหนด/ระบุวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย นอกจากนี้ สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่า ยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ สทบ.ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

๓.๗ การทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น จะต้องมามีวิเคราะห์การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่มีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก โดยกำหนดเป็นแผนบริหารความเสี่ยงที่ครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการฯ ได้อย่างครบถ้วน



รูปภาพที่ ๗ การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยง

และเมื่อแผนงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว องค์กรควรพิจารณาวิธีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้

ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทั้งในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและกระบวนการทำงานต่างๆ ในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องภายใน สทบ. ได้เป็นอย่างดี



ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สทบ. จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปีโดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับ ที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑.	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของ สทบ.	ภายใน ๑๕ วันหลังจาก แผนฯได้รับความเห็นชอบ	งานติดตามและ ประเมินผล และ ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
๒.	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน ๑๕ วันหลังจาก แผนฯได้รับความเห็นชอบ	
๓.	การประชุมภายใน สทบ. เพื่อผลักดันให้ การบริหารความเสี่ยงภายใน สทบ. มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน ๓ เดือนหลังจาก แผนฯได้รับความเห็นชอบ	
๔.	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)	-	

#### ตาราง ๑๒ แนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการ และหรือผู้อำนวยการ สทบ.พิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปีและมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ต่อไป

### ๓.๘ การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินความเสี่ยงที่องค์กรได้จัดการเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ องค์กรจะต้องมีการติดตามผลระหว่างการทำงานตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

การติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรจะต้องดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงต้องสามารถลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจะได้รับคะแนนการประเมินผลการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ กระทรวงการคลัง

## ภาคผนวก ก : ตัวอย่าง การกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ระบุไว้ ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

จากคู่มือการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สามารถดูตัวอย่างการกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๓ ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ตามตาราง ๑๔ ซึ่งตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ ของแต่ละทางเลือก โดยได้ยกตัวอย่างของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ คือ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

จากกระบวนการการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของ สทบ. จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และลำดับของความเสียหายต่างๆ ที่ต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการขององค์กรนำไปสู่กระบวนการการกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์ของสทบ. และแผนงบประมาณประจำปี นอกจากนี้ในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละแนวทางจำเป็นต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Costs) และผลประโยชน์ (Benefits) ของแต่ละแนวทางซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

### ● การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การสนับสนุนให้กองทุนหมู่บ้านฯ สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นนโยบายของภาครัฐ และยังเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของ สทบ. ในปัจจุบัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริการประชาชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านฯ ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้เป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมด้วยการขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนให้กับประชาชนอย่างมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล และเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาความมั่นคงและคุณภาพชีวิตให้กับหมู่บ้านและชุมชน ด้วยการออมและการจัดสวัสดิการชุมชนซึ่งการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นหนึ่งในแผนงานที่จะทำให้ สทบ. สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ สทบ. ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๑ โดยการดำเนินงานการพัฒนาและยกระดับกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เนื่องจากขาดการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ เพื่อยกระดับสู่การจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนและจากผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในปี ๒๕๖๒ พบว่า ระดับความเสี่ยงนั้นลดลงแต่ยังต้องควบคุมความเสี่ยงไว้เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานซึ่งบางปีการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องยกประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อในปี ๒๕๖๓ ทั้งนี้

จากผลการดำเนินงานในอดีตจนถึงปัจจุบัน สทบ. ได้อนุมัติจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนไปแล้วทั้งหมด ๘,๘๓๔ แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลา	จำนวนเป้าหมาย (แห่ง)	จำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน (แห่ง)
ปี ๒๕๔๗ - ๒๕๕๒	๒,๔๔๙	๑,๐๒๙
ปี ๒๕๕๓	๑,๐๐๐	๕๐๖
ปี ๒๕๕๔	๑,๐๐๐	๕๙๕
ปี ๒๕๕๕	๑,๐๐๐	๙๒๐
ปี ๒๕๕๖	๑,๐๐๐	๙๕๘
ปี ๒๕๕๗	๑,๐๐๐	ไม่มีการดำเนินงาน
ปี ๒๕๕๘	๑,๐๐๐	๑,๐๒๓
ปี ๒๕๕๙	๑,๐๐๐	๑,๐๗๓
ปี ๒๕๖๐	๑,๐๐๐	๑,๐๗๕
ปี ๒๕๖๑	๗๓๘	๗๒๕
ปี ๒๕๖๒	๕๐๐	๙๓๐
รวม	๑๑,๖๘๗	๘,๘๓๔

ตาราง ๑๓ จำนวนเป้าหมายและจำนวนสถาบันการเงินชุมชนที่ได้รับการอนุมัติจัดตั้ง

อย่างไรก็ดี ในปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ และปี ๒๕๖๒ มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนสูงกว่าเป้าหมาย แต่ในภาพรวมจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการประเมินผล ได้รับการรับรองมาตรฐานและพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนยังมีจำนวนต่ำกว่าเป้าหมาย อีกทั้งยังขาดการกำกับติดตามเพื่อดูแลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ได้รับการพัฒนาแล้วก่อนหน้านี้ จึงส่งผลให้ในปี ๒๕๖๓ ได้ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มีการจัดประเภทของปัจจัยเสี่ยงเรื่องการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) แทนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เนื่องจากคณะกรรมการฯ และ สทบ. ได้มีการวางแผนสำหรับการพัฒนาเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่หากยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้จึงถือว่ามีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานอยู่

### ● การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับกรณีการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยที่ ๓ ตามที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว พบว่า โอกาส (Likelihood) ที่จะมีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน ได้รับการประเมินผล และได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นสถาบันการเงินชุมชนนั้นอยู่ในระดับ ๑ หรือ น้อยมาก และผลกระทบ (Impact) ที่กำหนดตามเกณฑ์บันทึกข้อตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลางอยู่ในระดับ ๓ หรือ ปานกลาง กล่าวคือ มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามแผน หรือ ๕๐๐ แห่ง ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมาเพื่อการดำเนินงานตั้งเป้าหมายไว้ที่ ๕๐๐ แห่ง ส่งผลให้ประเด็นปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ อยู่ในระดับ ๓

### ● การประเมินมาตรการการควบคุม

สำหรับกรณีปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ สทบ. ได้กำหนดมาตรการควบคุมในรูปแบบของการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) ได้แก่ การกำหนดแนวทาง และจัดทำคู่มือการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานพัฒนาศักยภาพกองทุนให้เป็นสถาบันการเงิน ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์การประเมินมาตรการควบคุม (ตารางที่ ๒) มาตรการควบคุมสำหรับปัจจัยเสี่ยงนี้จะจัดอยู่ในระดับ ๓ เนื่องจาก สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย แต่ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาในภาพรวม ทั้งยังขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสำหรับกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ต้องการจะยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน ส่งผลให้ สทบ. ต้องพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง พร้อมการพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของทุกกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

### ● การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทุกกิจกรรมหรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Costs) นั้นสามารถพิจารณาได้จากแผนการดำเนินงานโครงการที่เกี่ยวข้องตามแผนงบประมาณรายปี และยังมีหมายรวมถึง ต้นทุนทางตรงต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น หรือต้นทุนทางอ้อม เช่น ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunities costs) และต้นทุนระยะเวลาในการดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ เป็นต้น และสำหรับผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความเสี่ยงต่างๆ มีผลกระทบและโอกาสในการเกิดลดลง จนไปถึงความเสี่ยงนั้นๆ หายไป หรือยอมรับได้

นอกจากนี้กระบวนการสุดท้ายในการพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ได้แก่ การคาดคะเนระดับโอกาสและผลกระทบที่คาดการณ์ว่าจะเหลืออยู่หลังจากการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาเลือกการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานจริงและมีความคุ้มค่าในการดำเนินงาน โดย สทบ. ได้พิจารณาและวิเคราะห์แนวทาง/วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดใน ๔ แนวทาง ดังนี้

#### ๑. แนวทางการยุติความเสี่ยง

สำหรับการเลือกยุติความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ไม่สามารถดำเนินการยุติได้ เนื่องจากเป็นนโยบายรัฐบาล และเป็นยุทธศาสตร์ของ สทบ. ที่ต้องการจะให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นหนึ่งในช่องทางที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (ตามยุทธศาสตร์องค์การยุทธศาสตร์ที่ ๑)

#### ๒. แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง

สำหรับการเลือกการถ่ายโอนความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ไม่สามารถถ่ายโอนภารกิจให้แก่หน่วยงานอื่นๆ เพื่อดำเนินงานแทนได้ เนื่องจากถือเป็นภารกิจหลักขององค์กร

#### ๓. แนวทางการลดความเสี่ยง

สำหรับการเลือกการลดความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น สทบ. ได้มีแผนโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ ต่อเนื่องจากปี ๒๕๖๒ และในปี ๒๕๖๓ มีแผนฝึกอบรมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีความพร้อมสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน และดำเนินการสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนากองทุนและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้กองทุนหมู่บ้านฯ มีความพร้อมในการยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนจำนวนทั้งสิ้น ๕๐๐ แห่ง โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ต้นทุน (Costs) และผลประโยชน์ (Benefits) พบว่า

○ ต้นทุนในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๓ คิดเป็น ๑๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท ซึ่งแบ่งเป็น

- ๑) ค่าฝึกอบรมผู้แทนจากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ จำนวน ๕๐๐ กองทุน เป็นเงิน ๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท
- ๒) เงินสนับสนุนกองทุนที่จะตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชน จำนวน ๕๐๐ กองทุน เป็นเงิน ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

- ผลประโยชน์ของการลดความเสี่ยงตามแผนโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ คือ มีการผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ เพื่อให้สามารถยกระดับและพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ทั้งนี้ สทพ. ดำเนินงานลดความเสี่ยงตามแผนโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน ระดับความเสี่ยงจะลดอยู่ในระดับที่โอกาสเท่ากับ ๑ และมีโอกาสที่ผลกระทบจะลดลงจาก ๓ ไปเป็น ๒ หรือ ๑ ซึ่งหมายถึง มีโอกาสที่ กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๑๐๐ ถึง ๒๐๐ แห่ง ตามลำดับ

#### ๔. แนวทางการยอมรับความเสี่ยง

สำหรับการเลือกการยอมรับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ซึ่ง สทพ. จะต้องการยอมรับความเสี่ยงนั้นคือการพัฒนาระดับกองทุนหมู่บ้านตามแผนและงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งส่งผลให้มีต้นทุนค่าเสียโอกาสสำหรับกองทุนหมู่บ้านที่จะพัฒนาเพื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงิน แต่การดำเนินงานตามงบประมาณโดยยอมรับความเสี่ยงและยอมรับศักยภาพที่ได้มีผลประโยชน์ คือประหยัดงบประมาณที่จะเพิ่มเติมในการดำเนินงาน ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงจะทำให้ความเสี่ยงคงเดิม ได้แก่ โอกาส ๑ และ ผลกระทบ ๓

นอกจากนี้การกำหนดผู้รับผิดชอบก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ใน การลดความเสี่ยงตามโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ เป็นของฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสัมพันธ์ ทั้งนี้สามารถดูสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในตาราง ๑๔ ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือกจะเห็นได้ว่า สทพ. ควรเลือกดำเนินงานตามการลดความเสี่ยงเนื่องจากมีความเหมาะสมของต้นทุนและผลประโยชน์ รวมไปถึงมีโอกาสที่ความเสี่ยงจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด

ทั้งนี้สามารถศึกษาปัจจัยเสี่ยงของ สทพ. ปี ๒๕๖๓ ทั้งหมดได้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ของ สทพ. และสามารถดูตัวอย่างของแบบฟอร์มที่ใช้ในการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงได้ในภาคผนวก ข

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ประเภท ของ ความ เสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะ เหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
RF ๓ กองทุน หมู่บ้านฯ ยัง ไม่สามารถ พัฒนาเป็น สถาบัน การเงินชุมชน ได้ (ความเสี่ยงเดิม)	ความเสี่ยงเดิม จากปี ๒๕๖๒ แต่ ในปี ๒๕๖๓ ได้มี การริเริ่มโครงการ การจัดตั้งสถาบัน การเงินชุมชน แต่ทั้งนี้ความ เสี่ยงก็ยังมีอยู่ใน เชิงของการ ปฏิบัติการการ ประเมินผลการ ดำเนินงานเพิ่ม ศักยภาพกองทุน หมู่บ้านฯ	๐	๓	๓	๔	การยุติความ เสี่ยง	ไม่สามารถยุติได้เนื่องจากเป็นนโยบายที่ต้องพัฒนากองทุนหมู่บ้านให้เป็น สถาบันการเงินชุมชน						
						การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของสทบ.ที่ต้องพัฒนา กองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน						
						การลดความ เสี่ยง	๑. โครงการจัดตั้ง สถาบันการเงินชุมชน กองทุนหมู่บ้านฯ ๑.๑ ฝึกอบรมคกก. กองทุนหมู่บ้านฯ ที่มี ความพร้อมสู่การเป็น สถาบันการเงินชุมชน ๑.๒ การสนับสนุนการ ปฏิบัติการพัฒนา กองทุนและโครงสร้าง พื้นฐานเพื่อเปิดทำการ สถาบันการเงินชุมชน (๕๐๐ กองทุน)	๑.๑ ฝึกอบรมผู้แทน คณะกรรมการกองทุน หมู่บ้านฯ ๕๐๐ กองทุน ๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท ๑.๒ การสนับสนุน กองทุนที่ตั้งเป็นสถาบัน การเงินชุมชน (๕๐๐ กองทุน) ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีการผลักดันและ สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของ กองทุนฯ เพื่อให้ สามารถยกระดับ และพัฒนาเป็น สถาบันการเงิน ชุมชนได้	๑	๑	๑	ฝ่าย ปฏิบัติการ และเครือข่าย สัมพันธ์
						การยอมรับ ความเสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยง ในการพัฒนาตาม งบประมาณที่ทำได้	ค่าเสียโอกาสสำหรับ กองทุนหมู่บ้านฯ ที่ สามารถพัฒนาตนเอง ตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของ กองทุน	ประหยัดงบประมาณ ในการดำเนินงาน ประเมินผลคุณภาพ กองทุนหมู่บ้านฯ	๑	๓	๓	สทบ.

ตาราง ๑๔ ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ ของแต่ละทางเลือก



ภาคผนวก ข : แบบฟอร์มการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์แต่ละทางเลือก

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ ผลกระทบ	ประเภทของ ความเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
						การยุติความเสี่ยง							
						การถ่ายโอนความ เสี่ยง							
						การลดความเสี่ยง							
						การยอมรับความ เสี่ยง							

ตาราง ๑๕ แบบฟอร์มการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์แต่ละทางเลือก