



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ในการควบคุมปัญหาและอุปสรรคในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากการศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปและอาจส่งผลให้การดำเนินการตามแผนงาน ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) เป็นหน่วยงานของรัฐมีวัตถุประสงค์หลักที่เป็นแหล่งเงินทุนโดยจัดสรรให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ตลอดจนการส่งเสริม และสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านหรือชุมชนให้มีศักยภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมแก่หมู่บ้าน/ชุมชน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และเป็นรูปธรรมในทุก ๆ ด้าน สทบ. จึงได้จัดทำแผนการจัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ ของสทบ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งมีปรากฏระดับปัจจัยความเสี่ยงที่ สทบ. ได้นำประเด็นดังกล่าวที่มีการวิเคราะห์มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้มีการติดตาม ประเมิน ควบคุม ความเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ยังเหลืออยู่ตามกิจกรรม/โครงการและแผนงานต่าง ๆ ของงานแต่ละฝ่าย/สำนัก ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ



## บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นแหล่งเงินทุน โดยจัดสรรให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ตลอดจนการส่งเสริม และสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านหรือชุมชนให้มีศักยภาพ มีความเข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม แก่หมู่บ้าน/ชุมชน ทั้งนี้ ในการดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม อาจมีสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ สทบ. มีความจำเป็นที่จะต้อง จัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุน หมุนเวียน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดให้คณะกรรมการทุนหมุนเวียน จะต้องพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและ แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และเผยแพร่ให้แก่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ในปีบัญชี ๒๕๖๓ สทบ.ได้ทบทวนกิจกรรมความเสี่ยงที่เหลืออยู่พร้อมดำเนินการติดตามแผนการ บริหารความเสี่ยง โดยนำมาทบทวนความเสี่ยงที่เหลืออยู่พร้อมดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโดยอ้างอิงกรอบ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการตามแนว COSO (COSO ERM Integrated Framework) และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของกรมบัญชีกลาง

สทบ.มีปัจจัยเสี่ยงจากปี ๒๕๖๒ จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง นอกจากนี้ในการจัดทำคู่มือการบริหารความ เสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สทบ. ยังได้กำหนดแนวทางและกิจ กรรมการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงคงเหลือจากปีก่อนหน้า (ปี ๒๕๖๒) ทั้งหมด ๔ ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
๑. ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๘	O, C	ปัจจุบัน สทบ. ยังคงอยู่ระหว่างการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้ สทบ. ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของโครงการได้สมบูรณ์	การลดความเสี่ยง	เสนอร่างคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของโครงการได้สมบูรณ์ โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้ฯ
๒. บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ	O, F, C	ปัจจุบันจำนวนผู้ตรวจสอบบัญชีไม่เพียงพอต่อจำนวนของกองทุนหมู่บ้านฯ ในปัจจุบัน ส่งผลให้การตรวจสอบบัญชีประจำปีมีความล่าช้า ไม่ครบถ้วน อาจจะมีข้อผิดพลาด และไม่ได้มาตรฐานเดียวกันทุกกองทุน	การลดความเสี่ยง	โครงการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีกองทุนหมู่บ้านฯ (๑,๐๐๐ คน) โดยจัดอบรมและจัดสอบตามมาตรฐานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความชำนาญเฉพาะด้าน	สทบ. สามารถสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ผ่านมาตรฐานเดียวกัน และสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ ตามจำนวนที่ตั้งเป้าหมายไว้
๓. กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ เนื่องจากมีกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามมาตรฐานอีกทั้งมีงบประมาณจำกัดในการสนับสนุนการพัฒนายกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน	O	สทบ. มีการวางแผนในการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ เป็นสถาบันการเงินชุมชน อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นจากปี ๒๕๖๐ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	การลดความเสี่ยง	โครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ	สามารถผลักดันและพัฒนาระดับให้กองทุนหมู่บ้านฯ สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผลลัพธ์
๔. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และ ชาติประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	○	เนื่องจากโครงการส่งเสริมและ พัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็น โครงการที่มีนโยบายการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้การ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไป รับทราบถึงโครงการนี้ยังไม่ทั่วถึง และกองทุนหมู่บ้านฯ หลายแห่ง ไม่ได้รับการสนับสนุน	การลด ความเสี่ยง	โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	มีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้ใน แนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรม ภายใตโครงการส่งเสริมและพัฒนา ร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองอย่างทั่วถึงและกองทุน หมู่บ้านฯ สามารถดำเนินงานได้อย่าง ถูกต้องต่อไป

ทั้งนี้ รายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะระบุไว้ในเล่มแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ แล้ว

## สารบัญ

หน้า

แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓.....	๑
ประเภทความเสี่ยงองค์กร.....	๑
การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร.....	๑
การประเมินระดับของโอกาส และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง.....	๖
การประเมินความเสี่ยงของ สทบ. ....	๑๐
การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit Analysis).....	๑๓
ความเสี่ยงที่เหลือจากการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk).....	๑๗
แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓.....	๑๘
การทำรายงาน การประเมินผล และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....	๒๐
ภาคผนวก ก .....	๑
ตัวอย่าง การกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ.....	ผนวก ก-๑

## สารบัญชตาราง

หน้า

ตาราง ๑	ปัจจัยเสี่ยง ของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓.....	๒
ตาราง ๒	การประเมินระบบ/กระบวนการควบคุมภายใน สทบ. ปี ๒๕๖๓.....	๕
ตาราง ๓	โอกาสที่ สทบ. จะมีคณะอนุกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘.....	๖
ตาราง ๔	ผลกระทบจากกรณีที่ สทบ. ขาดคณะอนุกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘.....	๖
ตาราง ๕	โอกาสที่บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ.....	๗
ตาราง ๖	ผลกระทบจากกรณีที่บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ.....	๗
ตาราง ๗	โอกาสที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้.....	๘
ตาราง ๘	ผลกระทบจากกรณีที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้.....	๘
ตาราง ๙	โอกาสที่ สทบ. ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตาม กิจกรรมภายใต้โครงการฯ.....	๙
ตาราง ๑๐	ผลกระทบจากกรณีที่ สทบ. ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทาง การดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ.....	๙
ตาราง ๑๑	การประเมินความเสี่ยงของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓.....	๑๐
ตาราง ๑๒	สรุประดับความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ.....	๑๒
ตาราง ๑๓	แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแผนบริหารความเสี่ยง.....	๑๙
ตาราง ๑๔	แบบฟอร์มรายงานการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมและการวิเคราะห์ต้นทุนและ ผลประโยชน์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....	๒๑
ตาราง ๑๕	แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....	๒๒
ตาราง ๑๖	แบบฟอร์มการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....	๒๓
ตาราง ๑๗	จำนวนเป้าหมายและจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ได้รับการอนุมัติจัดตั้ง.....	ผนวก ก-๒
ตาราง ๑๘	ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ ของแต่ละทางเลือก.....	ผนวก ก-๕



## สารบัญญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพ ๑	แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile).....	๑๑
รูปภาพ ๒	Residual Risk Profile ของระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังทำ แผนบริหารความเสี่ยง .....	๑๗

## แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กรและรวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นกรอบบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปีโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

### ประเภทความเสี่ยงองค์กร

การระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดประเภทความเสี่ยงองค์กรจะแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สทบ. ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง
- ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรกระบวนการทำงานโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการทุจริตภายในองค์กร
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับโดยครอบคลุมถึงกฎระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

### การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

#### ๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

สำหรับการประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงนั้น ทำการสรุปผลจากปัญหา อุปสรรคข้อจำกัด จากรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินผลและนโยบาย และยุทธศาสตร์ของ สำนักงาน

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมถึงทบทวนปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ ๒๕๖๓ พบว่า สทบ. มีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ๔ ปัจจัยเสี่ยง โดยมีรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ		ด้านกลยุทธ์ Strategic Risk	ด้านการดำเนินงาน Operational Risk	ด้านการเงิน Financial Risk	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ Compliance Risk
RF ๑	ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ (ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๑)		O๑		C๑
RF ๒	บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี)ไม่เพียงพอ (ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๑)		O๒	F๑	C๒
RF ๓	กองทุนหมู่บ้านยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ (ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๑)		O๓		
RF ๔	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง		O๔		C๓

ตาราง ๑ ปัจจัยเสี่ยง ของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

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

นอกจากนี้การระบุความเสี่ยงนั้นต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายในที่เชื่อมโยงกับการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงในปีก่อนหน้าด้วย ในกรณีของสทบ. มีปัจจัยเสี่ยงที่เหลือสืบเนื่องจากปี ๒๕๖๒ รวม ๔ ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

**RF ๑** ยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ.๒๕๕๘

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ.๒๕๕๘ เนื่องจากยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินการสถาบันการเรียนรู้ฯ เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้ฯ ได้ตามวัตถุประสงค์ได้ ส่งผลให้เป็นโครงการปัจจัยเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากปี ๒๕๖๒

## RF ๒ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ มีสาเหตุมาจากมีจำนวนผู้ตรวจสอบบัญชีไม่เพียงพอต่อจำนวนของกองทุนหมู่บ้านฯ ไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้การตรวจสอบบัญชีประจำปีมีความล่าช้า ไม่ครบถ้วน อาจส่งผลให้การตรวจสอบบัญชีประจำปีมีความล่าช้า ไม่ครบถ้วน มีข้อผิดพลาด และไม่ได้มาตรฐานเดียวกันทุกกองทุน พบว่าระดับความเสี่ยงนั้นลดลงแต่ยังไม่หมดไป ทำให้สทบ. ได้ยกปัจจัยเสี่ยงนี้มาดำเนินการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของปี ๒๕๖๓ ด้วย โดยได้จัดประเภทของปัจจัยเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

## RF ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้เป็นปัจจัยเสี่ยงที่เหลือสืบเนื่องมาจากปี ๒๕๖๒ ซึ่งในปี ๒๕๖๓ การพัฒนาและยกระดับกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ เพื่อยกระดับสู่การจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนพบว่าระดับความเสี่ยงนั้นลดลงแต่ยังไม่หมดไป ทำให้สทบ. ได้ยกปัจจัยเสี่ยงนี้มาดำเนินการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของปี ๒๕๖๓ ด้วย แต่ได้จัดประเภทของปัจจัยเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

## RF ๔ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ เป็นความเสี่ยงเนื่องจากแผนโครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นโครงการที่มีนโยบายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปรับทราบถึงโครงการนี้ยังไม่ทั่วถึง และกองทุนหมู่บ้านฯ หลายแห่งไม่ได้รับการสนับสนุนรวมทั้งการดำเนินงานภายใต้แผนโครงการฯ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงานส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

## ๒. การพิจารณาระบบการควบคุมภายใน

ตามกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ได้ระบุถึงประเด็นสำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยกรอบการควบคุมภายใน จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities) และการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ดังนั้น เมื่อได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ในส่วนถัดไปคือ การพิจารณาระบบการควบคุมภายใน ซึ่งจากการชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้ยกตัวอย่างกรอบการพิจารณา

ระบบควบคุมภายใน โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ และในแต่ละระดับการควบคุมจะพิจารณาใน ๓ ประเด็น ได้แก่ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตาม

ทั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ถึงระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่มีอยู่ จะพิจารณาถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ จะเป็นการช่วยสนับสนุนการพิจารณาและวิเคราะห์การควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากยังสามารถเข้าใจถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินการควบคุมภายในในปัจจุบันต่อปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เช่น ในกรณีที่ประสิทธิผล ของระบบการควบคุมมีระดับต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ ดังนั้น ต้องมีการวางแผนการบริการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการควบคุมที่เหมาะสม และเพื่อให้ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ลดลงจนอยู่ในระดับ ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงสามารถสรุปผลการประเมินระบบควบคุมภายในของ สทบ. ออกมาได้ ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ		มาตรการควบคุมในปัจจุบัน	ระดับ คะแนน	มาตรการควบคุมที่จะใช้/ แนวทางการ บริหารความเสี่ยง
RF ๑	ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘	ปัจจุบัน สทบ. มีระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แต่ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการที่จะเป็นผู้ดำเนินการตามนโยบาย/ แผนงานทำผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย และขาดการติดตามที่ต่อเนื่อง	๒	เสนอร่างคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ
RF ๒	บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ	สทบ. มีระบบการควบคุมโดยโครงการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชี แต่การดำเนินงานยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และการตรวจสอบบัญชียังไม่ได้มาตรฐานเดียวกันอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงานซึ่งส่งผลกระทบต่อการติดตามและการดำเนินงานของโครงการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชี	๒	โครงการการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีกองทุนหมู่บ้านฯ
RF ๓	กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้	สทบ. มีแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและยกระดับกองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนอย่างต่อเนื่อง แต่ในกระบวนการควบคุมนั้นขาดการติดตามที่ครบถ้วนและทั่วถึง	๓	โครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ
RF ๔	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	สทบ.มีการเผยแพร่การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ มีการประสานงานผ่านศูนย์ปฏิบัติการจังหวัด	๒	โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตาราง ๒ การประเมินระบบ/ กระบวนการควบคุมภายใน สทบ. ปี ๒๕๖๓

## การประเมินระดับของโอกาส และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง

หลังจากหน่วยงานค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว หน่วยงานได้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาส (Likelihood) และวัดระดับผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ และประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทางการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน สามารถนำมาประเมินความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

### ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ยังไม่มีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

ตามวาระการประชุมในปี ๒๕๕๘ มีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว เพื่อดำเนินงานระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีผลการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ส่งผลให้ สทบ.ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของโครงการได้ ส่งผลให้ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O๑) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C๑)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘
๒	น้อย	-
๓	ปานกลาง	มีการเสนอขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

ตาราง ๓ โอกาสที่ สทบ. จะมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

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

ตาราง ๔ ผลกระทบจากกรณีที่ สทบ. ขาดคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘

## 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 ในปี ๒๕๖๒ เนื่องจาก กทบ. และ สทบ. มีการวางแผนในการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่หากยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้จึงถือว่ามีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานอยู่

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการประเมินผล และได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๒	น้อย	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่เข้ารับการฝึกอบรมและสามารถปฏิบัติงาน/เรียนรู้ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๓	ปานกลาง	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ได้มาตรฐานและได้รับคัดเลือก พร้อมเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๔	สูง	มีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ได้มาตรฐานและได้รับการค้นหาและคัดเลือก เพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน
๕	สูงมาก	ไม่สามารถมีกองทุนหมู่บ้านฯ พัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้เลย

ตาราง ๗ โอกาสที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๒๐๐ แห่ง
๒	น้อย	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๑๐๐ แห่ง
๓	ปานกลาง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามแผน
๔	สูง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ด้อยกว่าแผน ๑๐๐ แห่ง
๕	สูงมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ด้อยกว่าแผน ๒๐๐ แห่ง

ตาราง ๘ ผลกระทบจากกรณีที่กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

### ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

เนื่องจากแผนโครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นโครงการที่มีนโยบายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปรับทราบถึงโครงการนี้ยังไม่ทั่วถึง และกองทุนหมู่บ้านฯ หลายแห่งไม่ได้รับการสนับสนุน รวมทั้งการดำเนินงานภายใต้แผนโครงการฯ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงานส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงเรื่องการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O๒)

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.ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ

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.ขาดการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการฯ

การประเมินความเสี่ยงของ สทบ.

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ (ระบุตัวเลข ๑-๒๕)			ระดับความเสี่ยง (ใส่เครื่องหมาย ✓)			
		โอกาส (๑-๕)	ผลกระทบ (๑-๑๐)	ความรุนแรง (๑๐๒-๑๐๕)	ต่ำ (๑-๑๐)	ปานกลาง (๑๑-๒๐)	สูง (๒๑-๓๐)	สูงมาก (๓๑-๔๐)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O๑: ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘	๕	๓	๑๕			✓	
	O๒: บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ	๕	๙	๒๐				✓
	O๔ :มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	๒	๓	๖		✓		
	O๓: กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้	๓	๓	๙			✓	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)	F๑: บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ	๕	๙	๒๐				✓
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk)	C๑: ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘	๕	๓	๑๕			✓	
	C๒: บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ	๕	๙	๒๐				✓

ตาราง ๑๑ การประเมินความเสี่ยงของ สทบ.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

		โอกาส				
		น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)					RF๒ (O๒,F๑,C๒)
	ปานกลาง (๓)			RF๓ (O๓)		RF๑ (O๑,C๑)
	น้อย (๒)			RF๔ (O๔)		
	น้อยมาก (๑)					

รูปภาพ ๑ แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของ สทบ. ปี ๒๕๖๓

ระดับความเสี่ยงแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๔ ระดับ ตาม Risk Profile ดังนี้

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

สทบ. ได้มีการกำหนดขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายที่ต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าวด้วย ในปี ๒๕๖๒ ความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) ที่มีการดำเนินงานควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ และในปี ๒๕๖๒ สทบ. ได้จัดทำมาตรการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) ปัจจัยเสี่ยงในประเด็นนี้ได้แก่ การกำหนดแนวทาง และจัดทำคู่มือการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน เป็นต้น

โดยสามารถดูรายละเอียดของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ และมาตรการควบคุมได้ใน ภาคผนวก ก นอกจากนี้ สทบ. ได้สรุปรายละเอียดระดับคะแนนต่อจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	ความหมาย	จำนวนประเด็นความเสี่ยงกองทุน
สูงมาก	๑๖-๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ๑. ต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที ๒. กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก	๑
สูง	๙-๑๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ๑. ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ ๒. กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง	๒
ปานกลาง	๔-๘	ระดับที่พอยอมรับได้ ๑. ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับได้ ๒. ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบต้องติดตามงานอย่างใกล้ชิด	๑
ต่ำ	๑-๓	ระดับที่ยอมรับได้ ๑. ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ๒. สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้	-
รวม			๔

ตาราง ๑๒ สรุประดับความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

### การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit Analysis)

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ	
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ		
RF ๑ ยังไม่มี คณะกรรมการ ดำเนินงานสถาบันการ เรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อน ระเบียบคณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่า ด้วยสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘	O๑, C๑	๕	๓	๑๕	การยุติ ความเสี่ยง	ยกเลิกโครงการสถาบันการ เรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน	ไม่มีต้นทุน	ไม่ก่อให้เกิด ผลประโยชน์	๑	๑	๑	สทบ.	
					การถ่ายโอน ความเสี่ยง	มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ หน่วยงานอื่น อาทิ สำนัก นายก กรมพัฒนาชุมชน	กระบวนการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ระหว่าง หน่วยงาน	สามารถลดภาระการ ดำเนินงานของสทบ. ได้บางประการ	๑	๑	๑		
					การลด ความเสี่ยง	เสนอร่างคณะกรรมการ ดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการ การจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านฯ	ระยะเวลาที่ใช้ใน กระบวนการร่าง คณะกรรมการดำเนินงาน ขับเคลื่อนโครงการ จัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านฯ	สามารถดำเนินงาน ขับเคลื่อนโครงการ จัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ กองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองได้ตาม วัตถุประสงค์และ แผนงาน	๓	๓	๙		ฝจส.
					การยอมรับ ความเสี่ยง	ไม่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน ขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้ง สถาบันการเรียนรู้กองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมือง	ต้นทุนทางเวลาเกิด ความล่าช้าในการ ดำเนินงาน และไม่เป็นที่ ตามวัตถุประสงค์ ยอมรับความไม่สมบูรณ์ใน การทำงาน	ไม่ก่อให้เกิด ผลประโยชน์	๕	๓	๑๕		

เป้าหมายการดำเนินงานการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ในปี ๒๕๖๓ สทบ. มีแผนที่จะเสนอร่างคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงลดลงเหลือ โอกาสระดับ ๓ และผลกระทบระดับ ๓ ทั้งนี้ สทบ.สามารถลดความเสี่ยงจนหมดไปได้หากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นที่เรียบร้อย

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ	
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ		
RF ๒ บุคลากรที่มี ความชำนาญเฉพาะ ด้าน (ผู้ตรวจสอบ บัญชี) ไม่เพียงพอ	O๒, F๑, C๒	๕	๔	๒๐	การยุติความ เสี่ยง	ไม่สามารถยุติได้เพราะเป็นกฎระเบียบข้อบังคับให้มีผู้ตรวจสอบบัญชี							
					การถ่ายโอน ความเสี่ยง	จ้างบริษัทหรือผู้ ตรวจสอบบัญชีจาก ภายนอก (outsorce)	ต้นทุนในการจัดจ้าง บริษัทหรือผู้ตรวจสอบ บัญชีจากภายนอกอีก ๖๒๕ คนเพื่อให้ได้ ๓๗๕ คนตามเป้าหมาย	มีการดำเนินงานการ ตรวจสอบบัญชีอย่าง ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และได้มาตรฐาน เดียวกันทุกกองทุน	๑	๑	๑	สทบ.	
					การลดความเสี่ยง	โครงการการสร้างผู้ ตรวจสอบบัญชีกองทุน หมู่บ้านฯ (๑,๐๐๐ คน) โดยจัดอบรมและจัดสอบ ตามมาตรฐานเพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพ และความชำนาญเฉพาะ ด้าน	๑. ค่าใช้จ่ายในการ เตรียมความพร้อมของ ผู้เข้าร่วมโครงการ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ๒. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (พิธี เปิด, ค่าเอกสาร, คู่มือ) ๕๐,๐๐๐ บาท ๓. ค่าดำเนินการจัดสอบ ๔๓๒,๗๐๐ บาท <b>รวม = ๑,๔๘๒,๗๐๐ บาท</b>	มีการพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพและความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มี จำนวนบุคลากรที่ เพียงพอและกองทุน หมู่บ้านได้รับการ ตรวจสอบบัญชีอย่าง ครบถ้วน และเป็น มาตรฐานเดียวกัน	๓	๑	๓	ฝ่าย การเงิน และ การ บัญชี	
					การยอมรับความ เสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยงใน จำนวนบุคลากรที่มีอยู่	ความล่าช้าในการ ดำเนินงาน และปริมาณ งานต่อจำนวนผู้สอบ บัญชีที่มีในปัจจุบัน	สทบ. สามารถดำเนินงาน ตรวจสอบบัญชีได้แต่ไม่ สมบูรณ์	๕	๔	๒๐		

เป้าหมายการดำเนินงานการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ ในปี ๒๕๖๓ โดยการดำเนินการโครงการการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีกองทุนหมู่บ้านฯ จะส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ และส่งผลให้ระดับความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ที่ โอกาสระดับ ๓ และผลกระทบระดับ ๑ รวมถึงสทบ. จะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงจนลดลงจนหมดไปได้หากมีการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีต่อเนื่องจนมีจำนวนที่เพียงพอ และการตรวจสอบบัญชีได้มาตรฐานที่เท่าเทียมกัน

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
RF ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนา เป็นสถาบันการเงิน ชุมชนได้ (ความเสี่ยง เดิมจากปี ๒๕๖๒)	O๓	๓	๓	๙	การยุติความ เสี่ยง	ไม่สามารถยุติได้เนื่องจากเป็นนโยบายที่ต้องพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน						
					การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของสหทบ. ที่ต้องพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน						
					การลดความเสี่ยง	โครงการจัดตั้งสถาบัน การเงินชุมชนกองทุน หมู่บ้านฯ	๑.๑ ฝึกอบรมผู้แทน คณะกรรมการกองทุน หมู่บ้านฯ ๕๐๐ กองทุน = ๑๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท  ๑.๒ การสนับสนุน กองทุนที่ตั้งเป็นสถาบัน การเงินชุมชน (๕๐๐ กองทุน) = ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีการผลักดันและ สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของกองทุนฯ เพื่อให้สามารถยกระดับ และพัฒนาเป็นสถาบัน การเงินชุมชนได้	๑	๑	๑	ฝปค.
การยอมรับความ เสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยงในการ พัฒนาตามงบประมาณที่ ทำได้	ค่าเสียโอกาสสำหรับ กองทุนหมู่บ้านฯที่ สามารถพัฒนาตนเอง ตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของกองทุน	ประหยัดงบประมาณใน การดำเนินงาน ประเมินผลคุณภาพ กองทุนหมู่บ้านฯ	๑	๓	๓	สหทบ.					

เป้าหมายการดำเนินงานการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ ในปี ๒๕๖๓ ได้แก่การลดความเสี่ยงจนอยู่ในระดับโอกาส ๑ และผลกระทบ ๑ หรือ หมายถึงมีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการประเมินผลและได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นสถาบันการเงินชุมชนมากกว่าแผน ๒๐๐ แห่ง ซึ่งสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ มีความเป็นไปได้ที่สหทบ. จะสามารถดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงได้เนื่องจากมีมาตรการควบคุมที่ประกอบด้วยโครง การจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ และมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนอ้างอิงจากผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่องมาจากปี ๒๕๖๒



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางในการ จัดการความ เสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
RF ๔ มีการ เปลี่ยนแปลงนโยบาย และขาดการ ประชาสัมพันธ์อย่าง ทั่วถึงในการพัฒนา ร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง	๐๔	๒	๓	๖	การยุติ ความเสี่ยง	ไม่สามารถยุติได้เนื่องจากเป็นนโยบายของรัฐบาล						
					การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ถ่ายโอนการ ดำเนินงานให้แก่ หน่วยงานอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการถ่าย โอนอำนาจหน้าที่	มีการประชาสัมพันธ์และ เผยแพร่ความรู้ นโยบายและ แนวทางกาดำเนินงานภายใต้ โครงการส่งเสริมและพัฒนา ร้านค้าประชารัฐ	๒	๑	๒	สทบ.
					การลดความ เสี่ยง	๑.โครงการ ส่งเสริมและ พัฒนาร้านค้า ประชารัฐกองทุน หมู่บ้านฯ	๑.๑ ค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา ระดมความคิดเห็นการพัฒนาร้านค้า ชุมชน ๑.๒ การสนับสนุนเครื่องมือและ อุปกรณ์เพื่อการขับเคลื่อนการ ดำเนินงานพัฒนาร้านค้าประชารัฐ ๑.๓ ติดตามและประเมินผล	มีการเพิ่มช่องทางและจัดการ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และการให้ความรู้ในแนว ทางการดำเนินงานตาม กิจกรรมภายใต้โครงการ ส่งเสริมและพัฒนาร้านค้า ประชารัฐ				
						๒. แผนงาน ประชารัฐ	การบริหารโครงการสนับสนุน ศูนย์ปฏิบัติการประจำจังหวัด และการพัฒนาองค์ความรู้ ถอดบทเรียน เผยแพร่ผลสำเร็จการ ดำเนินงาน รวม ๖๘,๓๓๖,๘๐๐ บาท		๑	๑	๑	ฝปร.
การยอมรับ ความเสี่ยง	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เนื่องจากเป็นนโยบายของภาครัฐ ปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่											

เป้าหมายการดำเนินงานการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ คือปัจจัยเสี่ยงนั้นจะต้องลดลงมาจนถึงระดับโอกาส ๑ และผลกระทบระดับ ๑ ซึ่งหมายถึงมีการเผยแพร่  
การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้ในแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐมากกว่าแผนงาน

## ความเสี่ยงที่เหลือจากการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk)

จากการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สามารถคาดการณ์ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือหลังจากดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จากการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายในปี ๒๕๖๓ นี้

		โอกาส				
		น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)		ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary/ Risk Tolerance)			
	ปานกลาง (๓)			RF๑ (O๑,C๑)		
	น้อย (๒)					
	น้อยมาก (๑)	RF๓ (O๓) RF ๔ (O๔)		RF๒ (O๒,F๑,C๒)		

รูปภาพ ๒ Residual Risk Profile ของระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ Risk Profile แล้ว จึงนำมาพิจารณากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะคำนึงถึงโอกาสในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จด้วย นอกเหนือจากโอกาสเกิดและผลกระทบโดยสามารถแสดงกิจกรรมในการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ทางเลือก การบริหาร จัดการความ เสี่ยง	แผนงานกิจกรรมการดำเนินการ ตามแผนความเสี่ยง	ระยะเวลาในการดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ			
				ไตรมาส ๑ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๒ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๓ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๔ (๒๕๖๓)						
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
RF ๑ ยังไม่มีมีคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้าน ในการขับเคลื่อนระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. ๒๕๕๘ (ความเสี่ยงเดิมจากปี ๒๕๖๑)	O๑ C๑	การลดความ เสี่ยง	เสนอร่างคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ														ผ.จ.ส.		
			๑. จัดทำร่างคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ																
			๒. นำร่างคณะกรรมการฯ เสนอประธาน /คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เพื่อเห็นชอบ																
			๓. ประกาศรายชื่อและอำนาจหน้าที่คณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้กองทุนหมู่บ้านฯ																
RF ๒ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ผู้ตรวจสอบบัญชี) ไม่เพียงพอ (ความเสี่ยงเดิมจากปี ๒๕๖๑)	O๒ F๑ C๒	การลดความ เสี่ยง	โครงการการสร้างผู้ตรวจสอบบัญชีกองทุนหมู่บ้านฯ **(โดยจัดอบรมและจัดสอบตามมาตรฐานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความชำนาญเฉพาะด้าน)														ผ.จ.บ.		
			๑. ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้ตรวจสอบบัญชีร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์																
			๒. เปิดรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรมพัฒนาผู้ตรวจสอบบัญชี																
			๓. จัดอบรมพัฒนาผู้ตรวจสอบบัญชี																
			๔. จัดทดสอบผู้ตรวจสอบบัญชีพร้อมขึ้นทะเบียนผู้ที่สอบผ่าน																

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ทางเลือก การบริหาร จัดการความ เสี่ยง	แผนงานกิจกรรมการดำเนินการ ตามแผนความเสี่ยง	ระยะเวลาในการดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ		
				ไตรมาส ๑ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๒ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๓ (๒๕๖๓)			ไตรมาส ๔ (๒๕๖๓)					
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
RF ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ (ความเสี่ยงเดิมจากปี ๒๕๖๒)	O๔	การลดความ เสี่ยง	โครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ														ฝปค.	
			๑. สำรองจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ยังไม่ได้ รับการพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน															
			๒. ฝึกอบรมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองที่มีความพร้อมสู่การเป็น สถาบันการเงินชุมชน															
			๓. สนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนากองทุน และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อการเปิดเป็น สถาบันการเงินชุมชน															
			๔. ติดตามการประเมินผลการพัฒนากองทุน หมู่บ้านฯ เป็นสถาบันการเงินชุมชน															
RF ๔ การเปลี่ยนแปลง นโยบายและขาดการ ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง	O๒	การลดความ เสี่ยง	โครงการส่งเสริมและพัฒนาร้านค้าประชารัฐกองทุนหมู่บ้านฯ														ฝปร.	
			๑. วางแผนการดำเนินงานร่วมกับศูนย์ ปฏิบัติการประจำจังหวัด และเตรียมการ สนับสนุนเครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อการ ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาร้านค้าประชารัฐ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง															
			๒. ดำเนินการสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์นโยบายการ ดำเนินงานตามโครงการฯ															
			๓. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อน การดำเนินงานตามนโยบายโครงการส่งเสริม พัฒนาร้านค้าประชารัฐ ติดตั้งเครื่องมือ อุปกรณ์															
			๔. ติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตาม โครงการฯ															

ตาราง ๑๓ แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแผนบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ : การดำเนินงานตามแผนงานกิจกรรมสำหรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงบางประการอาจจะไม่ได้ส่งผลให้ปัจจัยในปีลดลงได้ตามแผน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการตอบสนองที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

## การทำรายงาน การประเมินผล และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินผล และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร โดยหลังจากส่วนงานภายในของ สทบ. ทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและ/หรือระดับสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง โดย สทบ. จะต้องมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ครบทุกไตรมาส โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับ ความ เสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	แผนบริหาร ความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าจะ คงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	

ตาราง ๑๔ แบบฟอร์มรายงานการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับ ความ เสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย		ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	

ตาราง ๑๕ แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			แผนบริหารความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน และการดำเนินงาน	ความเสี่ยงหลังดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง			ปัญหาและอุปสรรค/ คำแนะนำ	ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI			L	I	LxI		

ตาราง ๑๖ แบบฟอร์มการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...



## ภาคผนวก ก :

### ตัวอย่าง การกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

เพื่อให้การดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สทบ. จึงได้ยกตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ คือ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในปี ๒๕๖๒ นี้ มาอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของการดำเนินงานอีกครั้ง

ซึ่งจากกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของ สทบ. จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และลำดับของความเสียหายต่างๆ ที่ต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการขององค์กรนำไปสู่กระบวนการกำหนดและคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์ของ สทบ. และแผนงบประมาณประจำปี นอกจากนี้ในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละแนวทางจำเป็นต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Costs) และผลประโยชน์ (Benefits) ของแต่ละแนวทางซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

#### ● การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การสนับสนุนให้กองทุนหมู่บ้านฯ สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นนโยบายของภาครัฐและยังเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของ สทบ. ในปัจจุบัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริการประชาชน ให้เป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมด้วยสวัสดิการชุมชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมด้วยการขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนให้กับประชาชนอย่างมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล และเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาความมั่นคงและคุณภาพชีวิตให้กับหมู่บ้านและชุมชน ด้วยการออมและการจัดสวัสดิการชุมชนซึ่งการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นหนึ่งในแผนงานที่จะทำให้ สทบ. สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ สทบ. ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปี ๒๕๖๒ โดยการดำเนินงานการพัฒนาและยกระดับกองทุนหมู่บ้านฯ ให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เนื่องจากขาดการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ เพื่อยกระดับสู่การจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนและจากผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในปี ๒๕๖๒ พบว่า ระดับความเสี่ยงนั้นลดลงแต่ยังไม่หมดไป จึงจำเป็นต้องยกประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อในปี ๒๕๖๓ ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานในอดีตจนถึงปัจจุบัน สทบ. ได้อนุมัติจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนไปแล้วทั้งหมด ๘,๘๓๔ แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลา	จำนวนเป้าหมาย (แห่ง)	จำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน (แห่ง)
ปี๒๕๔๗-๒๕๕๒	๒,๔๔๙	๑,๐๒๙
ปี๒๕๕๓	๑,๐๐๐	๕๐๖
ปี๒๕๕๔	๑,๐๐๐	๕๙๕
ปี๒๕๕๕	๑,๐๐๐	๙๒๐
ปี๒๕๕๖	๑,๐๐๐	๙๕๘
ปี๒๕๕๗	๑,๐๐๐	ไม่มีการดำเนินงาน
ปี๒๕๕๘	๑,๐๐๐	๑,๐๒๓
ปี๒๕๕๙	๑,๐๐๐	๑,๐๗๓
ปี๒๕๖๐	๑,๐๐๐	๑,๐๗๕
ปี๒๕๖๑	๗๓๘	๗๒๕
ปี๒๕๖๒	๕๐๐	๙๓๐
<b>รวม</b>	<b>๑๑,๖๘๗</b>	<b>๘,๘๓๔</b>

ตาราง ๑๗ จำนวนเป้าหมายและจำนวนสถาบันการเงินชุมชนที่ได้รับการอนุมัติจัดตั้ง

สทบ. ได้กำหนดตามเป้าหมายต่อปีไว้เท่ากับ ๑,๐๐๐ แห่งต่อปี อย่างไรก็ตาม ในปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ และปี ๒๕๖๒ มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนสูงกว่าเป้าหมาย แต่ในภาพรวมจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่สามารถปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการประเมินผล ได้รับการรับรองมาตรฐานและพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนยังมีจำนวนต่ำกว่าเป้าหมาย อีกทั้งยังขาดการกำกับติดตามเพื่อดูแลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ได้รับการพัฒนาแล้วก่อนหน้านี้ จึงส่งผลให้ในปี ๒๕๖๓ ได้มีการจัดประเภทของปัจจัยเสี่ยงเรื่องการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ เป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) แทนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เนื่องจากคณะกรรมการฯ และ สทบ. ได้มีการวางแผนสำหรับการพัฒนาเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่หากยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้จึงถือว่ามีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานอยู่

#### ● การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับกรณีการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยที่ ๓ ตามที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว พบว่าโอกาส (Likelihood) ที่จะมียกย่องหมู่บ้านฯ 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 สทพ. ได้กำหนดมาตรการควบคุมในรูปแบบของการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) ได้แก่ การกำหนดแนวทางการกำหนดแนวทาง และจัดทำคู่มือการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานพัฒนาศักยภาพกองทุนให้เป็นสถาบันการเงิน ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์การประเมินมาตรการควบคุม (ตารางที่ ๒) มาตรการควบคุมสำหรับปัจจัยเสี่ยงนี้จะจัดอยู่ในระดับ ๓ เนื่องจาก สทพ. สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายแต่ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาในภาพรวม ทั้งยังขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสำหรับกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ต้องการจะยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน ส่งผลให้ สทพ. ต้องพิจารณา กำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง พร้อมการพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ของทุกกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

## ● การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทุกกิจกรรมหรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Costs) นั้นสามารถพิจารณาได้จากแผนการดำเนินงานโครงการที่เกี่ยวข้องตามแผนงบประมาณรายปี และยังมีหมายรวมถึง ต้นทุนทางตรงต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น หรือต้นทุนทางอ้อม เช่น ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunities costs) และต้นทุนระยะเวลาในการดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ เป็นต้น และสำหรับผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความเสี่ยงต่างๆ มีผลกระทบและโอกาสในการเกิดลดลง จนไปถึงความเสี่ยงนั้นๆ หายไป หรือยอมรับได้

นอกจากนี้กระบวนการสุดท้ายในการพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ได้แก่ การคาดคะเนระดับโอกาสและผลกระทบที่คาดการณ์ว่าจะเหลืออยู่หลังจากการดำเนินการตามแนวการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาเลือกการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานจริงและมีความคุ้มค่าในการดำเนินงาน โดย สทพ. ได้พิจารณาและวิเคราะห์แนวทาง/วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดใน ๔ แนวทาง ดังนี้

### ๑. แนวทางการยุติความเสี่ยง

สำหรับการเลือกยุติความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ไม่สามารถดำเนินการยุติได้ เนื่องจากเป็นนโยบายรัฐบาล และเป็นยุทธศาสตร์ของ สทพ. ที่ต้องการจะให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นหนึ่งในช่องทางที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (ตามยุทธศาสตร์องค์กรยุทธศาสตร์ที่ ๑)

## ๒. แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง

สำหรับการเลือกการถ่ายโอนความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ไม่สามารถถ่ายโอนภารกิจให้แก่หน่วยงานอื่นๆ เพื่อดำเนินงานแทนได้ เนื่องจากถือเป็นภารกิจหลักขององค์กร

## ๓. แนวทางการลดความเสี่ยง

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

- ต้นทุนในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๓ คิดเป็น ๑๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท ซึ่งแบ่งเป็น
  - ๑) ค่าฝึกอบรมผู้แทนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ กองทุนหมู่บ้านฯ จำนวน ๕๐๐ กองทุน เป็นเงิน ๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท
  - ๒) เงินสนับสนุนกองทุนที่จะตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชน จำนวน ๕๐๐ กองทุน เป็นเงิน ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
- ผลประโยชน์ของการลดความเสี่ยงตามแผนโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ คือ มีการผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของกองทุนฯ เพื่อให้สามารถยกระดับและพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

หากทาง สทบ. ดำเนินงานลดความเสี่ยงตามแผนโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ ระดับความเสี่ยงจะลดลงอยู่ในระดับที่ โอกาสเท่ากับ ๑ และมีโอกาสที่ผลกระทบจะลดลงจาก ๓ ไปเป็น ๒ หรือ ๑ ซึ่งหมายถึง มีโอกาสที่ กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ดีกว่าแผน ๑๐๐ ถึง ๒๐๐ แห่ง ตามลำดับ

## ๔. แนวทางการยอมรับความเสี่ยง

สำหรับการเลือกการยอมรับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้นั้น ซึ่ง สทบ. จะต้องการยอมรับความเสี่ยงนั้นคือการพัฒนาระดับกองทุนหมู่บ้านตามแผนและงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งส่งผลให้มีต้นทุนค่าเสียโอกาสสำหรับกองทุนหมู่บ้านที่จะพัฒนาเพื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงิน แต่การดำเนินงานตามงบประมาณโดยยอมรับความเสี่ยงและยอมรับศักยภาพที่ได้มีผลประโยชน์ คือ ประหยัดงบประมาณที่จะเพิ่มเติมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยงจะทำให้ความเสี่ยงคงเดิม ได้แก่ โอกาส ๑ และ ผลกระทบ ๓

นอกจากนี้การกำหนดผู้รับผิดชอบก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ กองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ในการลดความเสี่ยงตามโครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ เป็นของฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสัมพันธ์

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 ยังไม่ สามารถ พัฒนาเป็น สถาบัน การเงิน ชุมชนได้ (ความเสี่ยง เดิมจากปี ๒๕๖๒)	ความเสี่ยงเดิม จากปี ๒๕๖๒ แต่ ในปี ๒๕๖๓ ได้มี การริเริ่มโครงการ การจัดตั้งสถาบัน การเงินชุมชน แต่ทั้งนี้ความ เสี่ยงก็ยังมีอยู่ใน เชิงของการ ปฏิบัติการการ ประเมินผลการ ดำเนินงานเพิ่ม ศักยภาพกองทุน หมู่บ้านฯ	○	๓	๓	๙	การยุติความ เสี่ยง	ไม่สามารถยุติได้เนื่องจากเป็นนโยบายที่ต้องพัฒนากองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน						
						การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของสทบ.ที่ต้องพัฒนากองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน						
						การลดความ เสี่ยง	๑. โครงการจัดตั้งสถาบัน การเงินชุมชนกองทุน หมู่บ้านฯ ๑.๑ ฝึกอบรมคกก.กองทุน หมู่บ้านฯ ที่มีความพร้อมสู่ การเป็นสถาบันการเงิน ชุมชน ๑.๒ การสนับสนุนการ ปฏิบัติการพัฒนากองทุน และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อ เปิดทำการสถาบันการเงิน ชุมชน (๕๐๐ กองทุน)	๑.๑ ฝึกอบรม ผู้แทน คณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้านฯ ๕๐๐ กองทุน ๙,๙๑๕,๐๐๐ บาท ๑.๒ การสนับสนุน กองทุนที่ตั้งเป็น สถาบันการเงิน ชุมชน (๕๐๐ กองทุน) ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีการผลักดันและ สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของ กองทุนฯ เพื่อให้ สามารถยกระดับ และพัฒนาเป็น สถาบันการเงิน ชุมชนได้	๑	๑	๑	ฝ่าย ปฏิบัติการ และ เครือข่าย สัมพันธ์
การยอมรับ ความเสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยงในการ พัฒนาตามงบประมาณ ที่ทำได้	ค่าเสียโอกาส สำหรับกองทุน หมู่บ้านฯที่สามารถ พัฒนาตนเองตาม เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของ กองทุน	ประหยัคตบ ประมาณในการ ดำเนินงาน ประเมินผลคุณภาพ กองทุนหมู่บ้านฯ	๑	๓	๓	สทบ.						

ตาราง ๑๘ ตารางกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ ของแต่ละทางเลือก