คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
ของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังอาจเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานและบริหาร ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติให้เป็นประโยชน์สูงสุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนฯ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

คณะผู้จัดทำ
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 1

หลักการและเหตุผล 1

บทที่ 2 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 2

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2560 2

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 4

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง 6

บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง 12

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 12

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 13

เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง 13

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. 14

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. 18

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 19

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย 19

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 20

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 21

การประเมินมาตรการการควบคุม 29

การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง 30

การบริหารจัดการความเสี่ยง 31

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง 32

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ปัจจัยเสี่ยงของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560 20
ตารางที่ 2 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งไม่สามารถพัฒนาตนเองของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ 22
ตารางที่ 3 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก 23
ตารางที่ 4 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่าย 23
ตารางที่ 5 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อุปสรรคในการดำเนินงานของ สทบ. 23
ตารางที่ 6 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ 24
ตารางที่ 7 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก 24
ตารางที่ 8 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ 25
ตารางที่ 9 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่ายไม่เพียงพอ 25
ตารางที่ 10 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ได้รับเงินจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ 26
ตารางที่ 11 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกฎหมายและกฎระเบียบไม่สอดคล้องต่อสถานการณ์ปัจจุบัน 26
ตารางที่ 12 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถปฏิบัติงานฯตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน 26
ตารางที่ 13 แนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การในแต่ละปี 33

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM Integrated Framework..... 2
รูปภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สทบ..... 16
รูปภาพที่ 3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร 17
รูปภาพที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. 19
รูปภาพที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix)..... 27
รูปภาพที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กรของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560..... 29

บทที่ 1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้กองทุนฯ สามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ ทั้งในแง่ของการบริหารงานและบริหารงบประมาณ จึงมีนโยบายนำระบบการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการตรวจสอบภายในมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ประกอบกับบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2560 ระหว่าง กระทรวงการคลัง กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนและสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติอีกด้วย

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ ภายใต้สภาวการณ์ดำเนินงานของทุกๆ องค์การล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์การ วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง แล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

บทที่ 2 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2560

การวัดระดับความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสำหรับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2560 จะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยยึดกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก จำนวน 8 องค์ประกอบ และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 วัตถุประสงค์ ดังนี้

รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM Integrated Framework

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, 2547

โดยองค์ประกอบที่ดี ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

เป็นการพิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

3. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

เป็นการพิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ทั้งนี้ในการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของทุนหมุนเวียนให้ครบถ้วนตามหลักของ COSO ERM ที่ได้มีการระบุความเสี่ยงใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) โดยความเสี่ยงทางการเงินอาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกค้า และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นต้น หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านระบบงาน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์การ (Risk Assessment)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง โดยการระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่จะบริหารจัดการจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

6. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

เป็นการพิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เป็นการพิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับการสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

8. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์การจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์การจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์การอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์การที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าในขณะที่องค์การอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นองค์การเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์การ ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมขององค์การซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์การดังนั้น **องค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การ**

ควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ดังนั้น การดำเนินการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์การสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์การเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1) **เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญและสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) **ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์การและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์การได้อย่างครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์การเช่นวัฒนธรรมโครงสร้างองค์การและบุคลากรเป็นต้นและจากปัจจัยภายนอกองค์การเช่นการเมืองสภาวะเศรษฐกิจและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นต้น

3) **เป็นเครื่องมือที่สำคัญและเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ในการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ** โดยการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือและแหล่งข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆเช่นการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์การ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4) **ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน**การบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์การมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์การและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5) **ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล**การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงเช่นการใช้

ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกันหรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกันเป็นต้น

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ขององค์การ ทั้งในด้านกลยุทธ์การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปท., p.37 ; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.2)

โดยทั่วไปการดำเนินงานใดๆย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายเช่นการวางกลยุทธ์และแผนงานการตัดสินใจของผู้บริหารการบริหารงบประมาณการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

ลักษณะของความเสี่ยงสามารถมองแยกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง โดยความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ (Ayyub, 2003) คือ (1) โอกาส (Opportunity) หรือความเป็นไปได้ (Possibility/Likelihood) (2) ผลกระทบ (Impact) โดยโอกาส หมายถึงเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ โดยผลกระทบเป็นผลจากเหตุการณ์ อาจมีหลายประการที่เกิดขึ้น เนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเหตุการณ์เดียว ทั้งนี้ผลกระทบของเหตุการณ์อาจเป็นทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องและอาจอยู่ในรูปทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินก็ได้โดยมีระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งระดับของความเสี่ยงเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.2)

สูตรการหาระดับความเสี่ยงคำนวณได้จาก

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ D = L x I

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์เป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1) **ปัจจัยภายใน** เช่น ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น
2) **ปัจจัยภายนอก** เช่น ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1) **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2) **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

4. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

5. ประเภทของความเสี่ยง

สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์การซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเรื่อง

สภาพแวดล้อมขององค์การนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินทุนที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับความเสี่ยงทางด้านนี้หรืออาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง เช่นความเสี่ยงของการเสียอำนาจควบคุมการขาดระบบควบคุมความเสี่ยงเกิดจากการเมืองชื่อเสียงและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นต้น

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวันหรือการดำเนินงานปกติที่องค์การต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านนี้เช่นความเสี่ยงด้านระบบงาน ซึ่งการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบหรือความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลโดยผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การเช่นข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่กรมบัญชีกลางสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงบประมาณรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมเป็นต้นหรือความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไรความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกหนี้ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายระเบียบการปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานองค์การหรือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนดและอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นเนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น *ด้านยุทธศาสตร์* โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม *ด้านการดำเนินการ* อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส *ด้านการเงิน* อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาระรับผิดชอบ *ด้านกฎระเบียบ* อาจมีความเสี่ยงต่อ

เรื่องนิติธรรมและความเสมอภาคโดยความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554, หน้า 101-104) ประกอบด้วย

(1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คุ้มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

(3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

(4) หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(5) หลักความโปร่งใส (Transparency) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

(6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วม

ในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

(7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้ภาคส่วนอื่นๆ

(8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

(9) หลักความเสมอภาค (Equity) ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้วยโอกาสในสังคม

(10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้

7. การจัดการความเสี่ยง (Risk Tolerance)

หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเกตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.10; ประเสริฐอัครประถมพงศ์และคณะ, 2547, หน้า 10 -11) ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance: Accept, / Take) หมายถึง การที่ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ต้องการและสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ซึ่งไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารจัดการด้วยวิธีดังกล่าวต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction: Control, / Treat) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control) การจัดอบรมพนักงาน หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือการยกเลิกความเสี่ยง (Risk Avoidance: Avoid, /Terminate) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก องค์การไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing: Share, / Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงเช่นการจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsource)

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หมายถึง การติดตามและประเมินความเสี่ยงที่องค์กรได้จัดการเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ องค์การจะต้องีการติดตามผลระหว่างการดำเนินงานตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

9. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบขององค์การและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2547, p.4)

บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติแบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

1.1 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาการขอรับจัดสรรเงินจากกองทุนฯ
1.2 กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
1.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง
1.4 การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเบื้องต้น
1.5 การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
1.6 กำหนดกิจกรรม
1.7 จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก
1.8 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
1.9 การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรของกองทุนฯรับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้
1.10 การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
1.11 รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
1.12 รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
1.13 ข้อดีข้อเสียปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ
1.14 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ

ระยะที่ 2 การทำให้เป็นผลสำเร็จ

2.1 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ ของปีงบประมาณ
2.2 การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
2.3 การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
2.4 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงกองทุนฯ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ฝ่ายบริหารฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สทบ.
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆที่อาจมีผลกระทบกับการดำเนินงานวัตถุประสงค์และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
5. เพื่อให้กองทุนฯสามารถลดมูลเหตุของโอกาสอาจเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้
6. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ รวมถึงการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ สทบ.

เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. ได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2560 ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. สามารถระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของ สทบ. และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สทบ.

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ได้ระบุถึงส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงานการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง สทบ. ได้กำหนดให้มีส่วนงานและผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์การทั้งระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. **คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.)**

   ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์การให้เพียงพอเหมาะสม

2. **ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ**

   ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

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

   องค์ประกอบของคณะทำงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

   1) ผู้อำนวยการ สทบ. เป็นประธานคณะทำงาน
   2) รองผู้อำนวยการ สทบ. กลุ่มบริหาร เป็นรองประธานคณะทำงาน
   3) รองผู้อำนวยการ สทบ. กลุ่มงานนโยบายและปฏิบัติการ เป็นรองประธานคณะทำงาน
   4) ผู้อำนวยการสำนักงานผู้บริหาร เป็นคณะทำงาน
   5) ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ เป็นคณะทำงาน
   6) ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและงานทะเบียน เป็นคณะทำงาน
   7) ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสัมพันธ์ เป็นคณะทำงาน
   8) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ เป็นคณะทำงาน
   9) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

   มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

   1) พิจารณาขอบเขตการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานภายใน สทบ.
   2) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ของ สทบ.
   3) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ สทบ.

4) ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและนำเสนอต่อผู้อำนวยการ สทบ.

5) สรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน และกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้อำนวยการ สทบ.

4. ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการ)

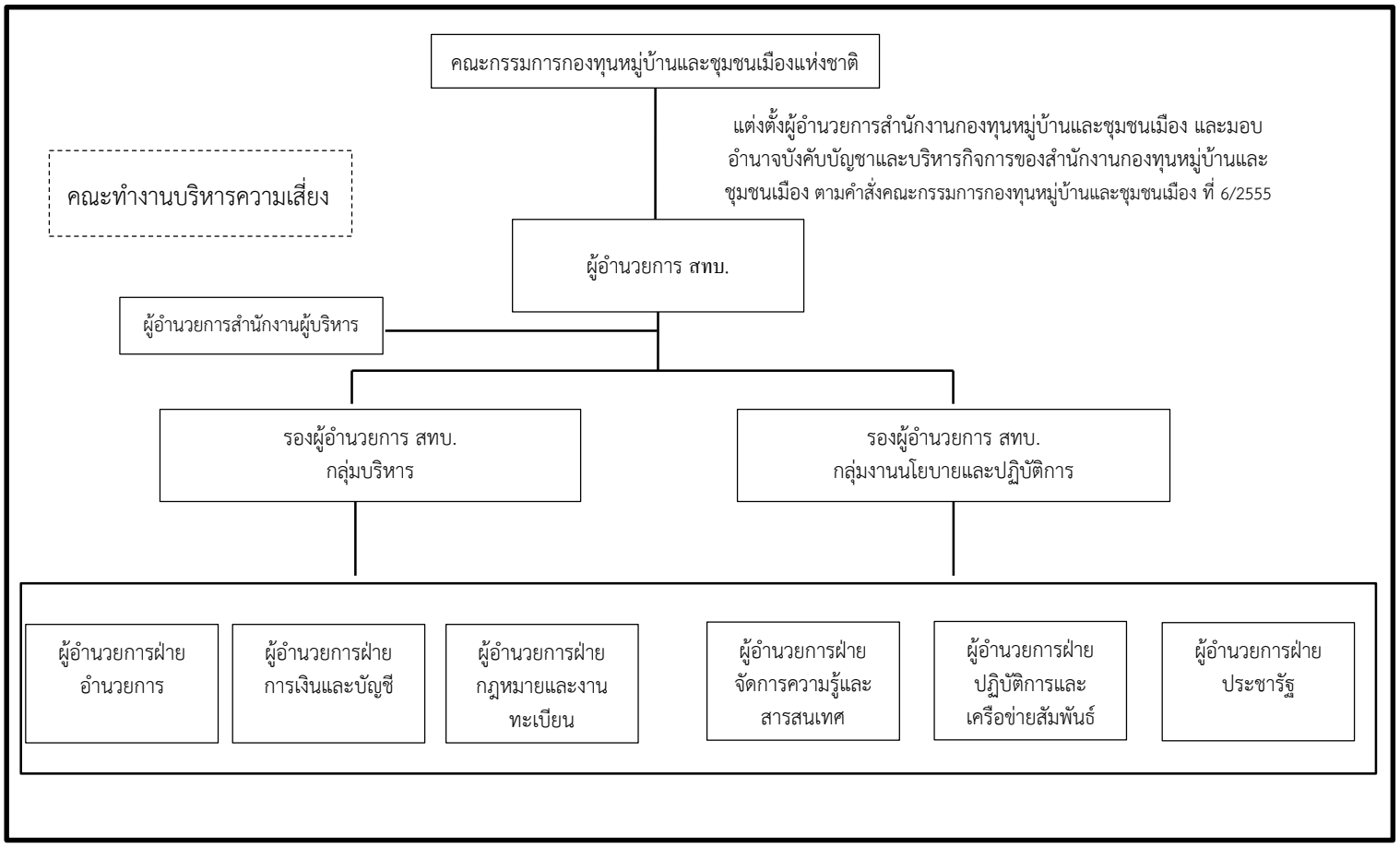
ทำหน้าที่ให้นโยบาย ติดตาม และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

5. ผู้บริหารระดับสำนัก/ฝ่าย/ส่วนงาน

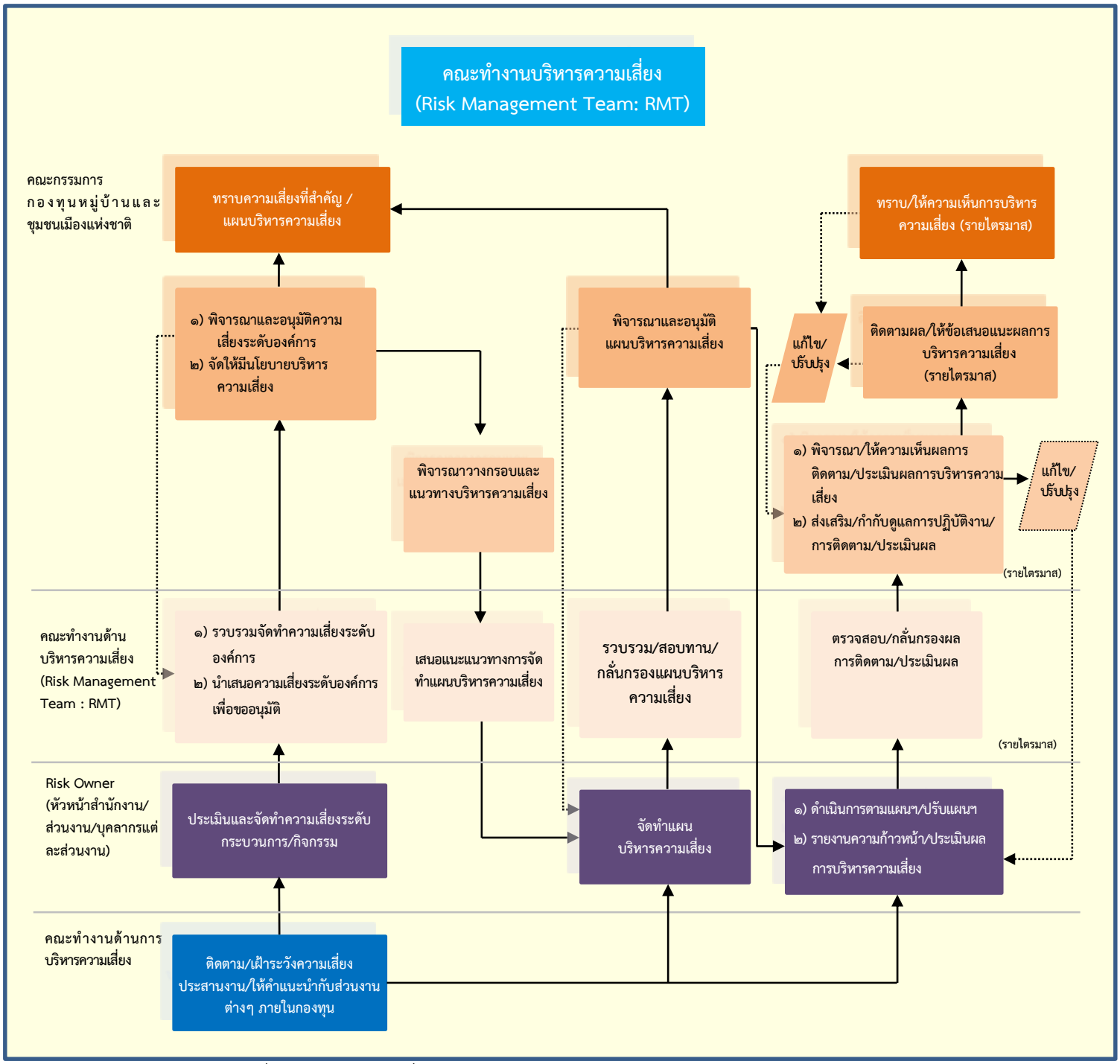
ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. บุคลากรในหน่วยงาน

ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



รูปภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สทบ.



รูปภาพที่ 3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร
ในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สทบ.

เพื่อให้ สทบ. มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญคณะอนุกรรมการพิจารณาการขอรับจัดสรรเงินจากกองทุนฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1.1 ให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยมีเอกสารแสดงแนวทางและระบุปัจจัยความเสี่ยงให้ทราบทุกหน่วยงานใน สทบ.

1.2 การบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานใน สทบ. ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.3 ให้ทุกหน่วยงานใน สทบ. รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และการควบคุมความเสี่ยงมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยง

1.4 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ

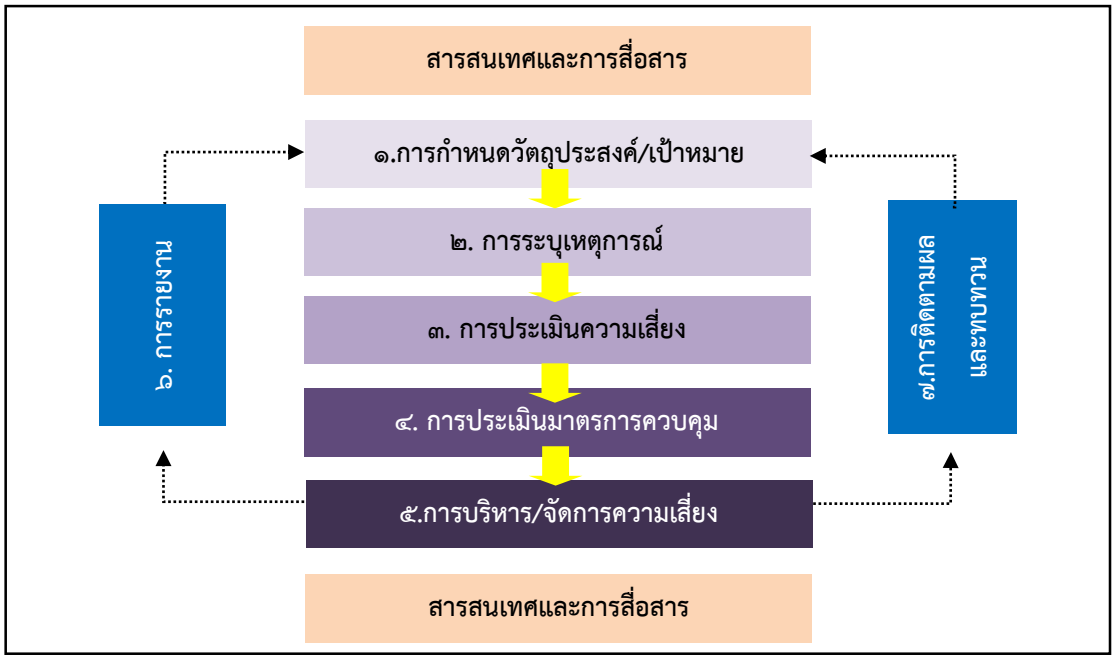
1.5 ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี

1.6 ให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

1.7 ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์การรวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโดยกองทุนฯได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้บริหารความเสี่ยงขององค์การ ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอนดังนี้



รูปภาพที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สทบ.

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการฯ และผู้บริหาร

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและระดับหน่วยงานที่เคย/อาจจะเกิดขึ้น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประมวลสรุปผลจากปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จากรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินผล และทบทวนปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2559 โดยมีรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงดังนี้

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ด้านการเงิน (Financial Risk)	ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย (Compliance Risk)
RF1 : กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้	S1			
RF2 : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก		O1		C1
RF3 : ไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ		O2	F1	
RF4 : กองทุนหมู่บ้านฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการและภาคีเครือข่ายไม่เพียงพอ		O3		
RF5 : กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ได้รับเงินจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ	S2		F2	
RF6 : กฎหมายและกฎระเบียบไม่สอดคล้องต่อสถานการณ์ปัจจุบัน				C2
RF7 : กองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน	S3	O4	F3	C3

ตารางที่ 1 ปัจจัยเสี่ยงของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560

โดยปัจจัยเสี่ยงของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560 มีทั้งหมด 7 ปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยง ได้ดังนี้ 1. ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง 2. ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง 3. ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง และ 4. ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย (Compliance Risk: C) จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact) จะต้องกำหนดเกณฑ์ของแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. ขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในองค์การ และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และ/หรือผู้บริหารของ สทบ. โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์การที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่งคณะกรรมการฯ และ/หรือผู้บริหาร สทบ. ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สทบ. ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับดังนี้

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งไม่สามารถพัฒนาเองของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ (L1)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
1	น้อยมาก	มีความพยายามแก้ปัญหา มีการวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือต่อประเด็น
2	น้อย	มีความพยายามแก้ปัญหา มีการวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือต่อประเด็น
3	ปานกลาง	มีความพยายามแก้ปัญหา มีการวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่เฉลี่ยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือต่อประเด็น
4	สูง	มีความพยายามแก้ปัญหา มีการวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือต่อประเด็น
5	สูงมาก	ไม่มีการดำเนินงาน (รวมถึงผลกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก (I2))

ตารางที่ 2 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งไม่สามารถพัฒนาตนเองของกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก (L2)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
1	น้อยมาก	ไม่เกิดขึ้นเลย
2	น้อย	1 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	2 ครั้ง/ปี
4	สูง	3-10 ครั้ง/ปี
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ครั้ง/ปี

ตารางที่ 3 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่าย (L3)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
1	น้อยมาก	มีการติดตามอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน
2	น้อย	มีการติดตามอย่างน้อย 1 ครั้งต่อไตรมาส
3	ปานกลาง	มีการติดตามอย่างน้อย 1 ครั้งต่อครึ่งปี
4	สูง	มีการติดตามอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
5	สูงมาก	ไม่มีการติดตาม

ตารางที่ 4 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่าย

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อุปสรรคในการดำเนินงานของ สทบ. (L4)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
1	น้อยมาก	ไม่เกิดขึ้นเลย
2	น้อย	1 - 2 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 - 2 ครั้งต่อเดือน
4	สูง	มากกว่า 2 ครั้งต่อเดือน
5	สูงมาก	ทุกครั้งในการดำเนินงาน

ตารางที่ 5 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อุปสรรคในการดำเนินงานของ สทบ.

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับดังนี้

2.1) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ (I1)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ทั้งหมด
2	น้อย	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้มากกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนทั้งหมดที่ได้รับการพัฒนา
3	ปานกลาง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ระหว่างร้อยละ 25 -75 ของจำนวนทั้งหมดที่ได้รับการพัฒนา
4	สูง	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้น้อยกว่าร้อยละ 25 ของจำนวนทั้งหมดที่ได้รับการพัฒนา
5	สูงมาก	กองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ที่ผ่านการพัฒนาแล้วไม่สามารถจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินุมชนได้

ตารางที่ 6 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้

2.2) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก (I2)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้ทุกรูปแบบ โดยมีความสะดวกสบายในการเข้าถึงข้อมูล
2	น้อย	สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ผ่านภาคีเครือข่าย หนังสือ วารสาร สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ และ Internet โดยมีอุปสรรคบ้าง
3	ปานกลาง	สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ผ่านภาคีเครือข่าย หนังสือ และวารสาร
4	สูง	สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ผ่านภาคีเครือข่ายเท่านั้น
5	สูงมาก	ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ.ได้เลย

ตารางที่ 7 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก

2.3) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ (I3)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สทบ. มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท
2	น้อย	สทบ. มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท ยกเว้นฐานข้อมูลของกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ
3	ปานกลาง	สทบ. มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท ยกเว้นฐานข้อมูลลูกหนี้
4	สูง	สทบ. มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท ยกเว้นฐานข้อมูลทางการเงิน
5	สูงมาก	สทบ. ไม่มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท

ตารางที่ 8 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ

2.4) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่ายไม่เพียงพอ (I4)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สทบ. ได้รับรายงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการฯ ทั้งหมด และมีความถูกต้องเรียบร้อยสทบ. มีฐานข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ ทุกประเภท
2	น้อย	สทบ. ได้รับรายงานตามบทบาทหน้าที่จากคณะอนุกรรมการฯ ร้อยละ 75 จากคณะอนุกรรมการฯ ทั้งหมด
3	ปานกลาง	สทบ. ได้รับรายงานตามบทบาทหน้าที่จากคณะอนุกรรมการฯ ร้อยละ 50 จากคณะอนุกรรมการฯ ทั้งหมด
4	สูง	สทบ. ได้รับรายงานตามบทบาทหน้าที่จากคณะอนุกรรมการฯ ร้อยละ 25 จากคณะอนุกรรมการฯ ทั้งหมด
5	สูงมาก	สทบ. ไม่ได้รับรายงานตามบทบาทหน้าที่จากคณะอนุกรรมการฯ

ตารางที่ 9 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการฯ และภาคีเครือข่ายไม่เพียงพอ

2.5) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ได้รับเงินจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ (I5)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ
2	น้อย	-
3	ปานกลาง	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ บางวัตถุประสงค์
4	สูง	-
5	สูงมาก	สทบ. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้เลย

ตารางที่ 10 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในพื้นที่ได้รับเงินจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ

2.6) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกฎหมายและกฎระเบียบไม่สอดคล้องต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (I6)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ
2	น้อย	-
3	ปานกลาง	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ บางวัตถุประสงค์
4	สูง	-
5	สูงมาก	สทบ. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้เลย

ตารางที่ 11 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกฎหมายและกฎระเบียบไม่สอดคล้องต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

2.7) การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน (I7)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ
2	น้อย	-
3	ปานกลาง	สทบ. สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ บางวัตถุประสงค์
4	สูง	-
5	สูงมาก	สทบ. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้เลย

ตารางที่ 12 การประเมินระดับผลกระทบ กรณีกองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถปฏิบัติงานฯตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับน้อย

		โอกาส				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ผลกระทบ	สูงมาก (5)					
	สูง (4)					
	ปานกลาง (3)					
	น้อย (2)					
	น้อยมาก (1)					

รูปภาพที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 3 คะแนนยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว ( )

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 8 คะแนนยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเหลือง ( )

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 9 – 15 คะแนนมีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม ( )

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยงกำหนดเป็นสีแดง ( )

2. การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าปัจจัยเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนลัจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของแต่ละงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อในแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. พิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อ สทบ. หรือส่วนงานภายใน สทบ. ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกองทุนฯเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมากสูงปานกลางต่ำและเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ดังนั้นจึงสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ได้ดังนี้รูปภาพข้างล่างนี้

		โอกาส				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ผลกระทบ	สูงมาก (5)			O3	O2 , F1	
	สูง (4)			S1		
	ปานกลาง (3)		S3 , O4 F3 , C3			
	น้อย (2)				O1 , C1	
	น้อยมาก (1)	C2	S2 , F2			

รูปภาพที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กรของ สทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560

การประเมินมาตรการการควบคุม

การประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ สทบ. ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงานภายใน สทบ. ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ สทบ. ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแกผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

1. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการยอมรับความเสี่ยง**ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

2. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการควบคุมความเสี่ยง**ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

3. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการลดความเสี่ยง**ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใดและให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ

สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

4. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง**เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่

ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลงเป็นต้น

5. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง**เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานและถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่าเช่นการทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติภายในแต่ละส่วนงานของ สทบ. โดยมุ่งเน้นให้สามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน โครงการ/กิจกรรมอย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่หาก สทบ. เลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/ควบคุม (Treat, Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ สทบ. ยอมรับได้เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงาน/ส่วนงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่นการทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการ

ความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของส่วนงานนั้นๆ ซึ่งบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีรวมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

ดังนั้น เมื่อ สทบ. ทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1) การยอมรับความเสี่ยง หรือการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่
3) กรณีที่หน่วยงาน/ส่วนงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ สทบ. ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การรวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและกระบวนการทำงานต่างๆ ในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องภายใน สทบ. ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นเพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สทบ. จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางการดำเนินการดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของ สทบ.	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	**งานติดตามและประเมินผล และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง**
2.	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	
3.	การประชุมภายใน สทบ. เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายใน สทบ. มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน 3 เดือนหลังจากแผนฯได้รับความเห็นชอบ	
4.	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ตารางที่ 13 แนวทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การในแต่ละปี

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการ และ/หรือผู้อำนวยการ สทบ. พิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปีและมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ สทบ. ต่อไป

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategc Risk : S)	S1 กองทุนหมู่บ้านฯ ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้	3	4	12	สูง	1. โครงการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกองทุนหมู่บ้านฯ 1.1 ฝึกอบรมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีความพร้อมสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน 1.2 การสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเปิดทำการสถาบันการเงินชุมชน	ติดตามการดำเนินงานจัดตั้ง ติดตามการเงินชุมชน และการเปิดทำการการเป็นสถาบันการเงินชุมชนของทุกปี	1. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม 3,187,000 บาท 2. เงินสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนากองทุนหมู่บ้านฯ และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเปิดทำการสถาบันการเงินชุมชน 10,000,000 บาท (500 กองทุนฯ)	หลังเข้ารับการอบรมผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากร ของ สทบ. มีความรู้ความสามารถในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของ สทบ. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและได้รับการยอมรับ	การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการคิดและวิเคราะห์ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อ สทบ. เนื่องจากวัตถุประสงค์ของ สทบ. มีเป้าหมายในการจัดสรรเงินให้แก่กองทุนฯ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทักษะในการคิดและวิเคราะห์ เพื่อประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานแต่ละโครงการ	3	3	9	ฝปค.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
	S3 กองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน	2	3	6	ปานกลาง	1. แผนงานการปรับปรุงการดำเนินงานตามมาตรฐานของ สทบ.	ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานการปรับปรุงการดำเนินงานตามมาตรฐานของ สทบ.	1. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกองทุนหมู่บ้านฯ 2. ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลและปรับปรุงการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านฯ ตามมาตรฐาน สทบ.	สามารถยกระดับจำนวนกองทุนหมู่บ้านฯ ที่มีผลการดำเนินงานในระดับ C และ D ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถควบคุมการดำเนินงานได้ตามนโยบายของ สทบ. และรัฐบาล	ยกระดับกองทุนหมู่บ้านฯ ให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ โดย สทบ. สามารถติดตามการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ของ สทบ.	2	1	2	ฝปค./สผบ./ฝกท.

ตารางที่ 16 แบบฟอร์มรายงานการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	O1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของ สทบ. ได้อย่างสะดวก	4	2	8	ปานกลาง	1. แผนงานปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความทันสมัยและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	แผนงานปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความทันสมัยและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	1. ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ (เนื้อหารายละเอียด) ให้มีความน่าสนใจ 2. เพิ่มเติมช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของกองทุนหมู่บ้านฯ	1. บุคลากรของ สทบ. และกองทุนหมู่บ้านฯ สามารถติดต่อและให้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันต่อการดำเนินงานและมีความสะดวกง่ายต่อการนำไปใช้งาน	การปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล เป็นภารกิจหน้าที่ที่ สทบ. จะต้องดำเนินการให้เกิดความรวดเร็ว ทันสมัย ง่ายต่อความเข้าใจ และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว	2	3	6	ฝจส.
	O2 ไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ	4	5	20	สูงมาก	1. แผนงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของกองทุนหมู่บ้านฯ 1.1 การจัดทำระบบธุรกรรมการเงินและบัญชี กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 1.2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและระบบรายงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	1. แผนงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศกองทุนหมู่บ้านฯ 2. ติดตามการใช้งาน/การรายงานข้อมูล	1. ผู้บริหารและบุคลากรของ กทบ. ซึ่งถูกแต่งตั้งเป็นคณะทำงานมีภาระงานมากขึ้น 2. ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล และทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศ	1. ผู้บริหารรับทราบถึงความพร้อมใช้งานและความต้องการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของ กทบ. 2. นำข้อเสียและความไม่พร้อมของระบบสารสนเทศไปปรับปรุง	การบริหารจัดการสารสนเทศ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เข้ามาช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้น กทบ. จึงต้องศึกษาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ กทบ.	3	5	15	ฝจส.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
									3. สามารถวางแผนและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	รวมทั้งแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสารสนเทศควบคู่กัน				
	O3 กองทุนหมู่บ้านฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการและภาคีเครือข่ายไม่เพียงพอ	3	5	15	สูง	ฝึกอบรม/เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด อำเภอ และเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านฯ	1. แผนงานพัฒนาศักยภาพส่งเสริมและสนับสนุนคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัดและอำเภอ 2. แผนงานพัฒนาและสนับสนุนเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านฯ	1. ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ 7,955,600 บาท 2. ค่าใช้จ่ายสำหรับสนับสนุนกิจกรรมของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านฯ 11,090,000 บาท	1. คณะอนุกรรมการฯ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามภารกิจ 2. เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านฯ สามารถมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านฯ ได้ดียิ่งขึ้น	การพัฒนาและสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะอนุกรรมการฯ และเครือข่าย สามารถสร้างการรับรู้ การเรียนรู้และการให้ความรู้แก่กองทุนหมู่บ้านฯ อีกทั้งเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านฯ สทบ. กทบ.และนโยบายของภาครัฐได้อย่างดียิ่งขึ้น	3	4	12	ฝปค.

ตารางที่ 17 แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	F1 ไม่มีฐานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านฯ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฯ	4	5	20	สูงมาก	1. ออกระเบียบ/แนวทางปฏิบัติและชี้แจงการดำเนินงาน 2. จัดประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง 3. รายงานผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน	1. แผนงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศกองทุนหมู่บ้านฯ 1.1 การจัดทำระบบธุรกรรมการเงินและบัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 1.2 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและระบบรายงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	1. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. ซึ่งถูกแต่งตั้งเป็นคณะทำงานมีภาระงานมากขึ้น 2. ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล และทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศ	1. ผู้บริหารรับทราบถึงความพร้อมใช้งานและความต้องการปรับปรุงระบบสารสนเทศ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของ สทบ. 2. นำข้อเสียและความไม่พร้อมของระบบสารสนเทศไปปรับปรุง 3. สามารถวางแผนและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการสารสนเทศ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เข้ามาช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้น สทบ. จึงต้องศึกษาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ สทบ. รวมทั้งแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสารสนเทศควบคู่กัน	4	4	16	ฝงบ./ฝจส.

ตารางที่ 18 แบบฟอร์มการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุนผลและประโยชน์			ความเสี่ยงที่คาดว่าคงเหลือ			ผู้รับผิดชอบ
		L	I	LxI				ต้นทุน	ผลประโยชน์	สรุป	L	I	LxI	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	C3 กองทุนหมู่บ้านฯ ในระดับ C และ D ไม่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่ สทบ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน	2	3	6	ปานกลาง	1. ออกระเบียบ/แนวทางปฏิบัติและชี้แจงการดำเนินงาน 2. จัดประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง 3. รายงานผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน	แผนงานการปรับปรุงการดำเนินงานตามมาตรฐานของ สทบ.	1. ผู้บริหารและบุคลากรของ สทบ. ซึ่งถูกแต่งตั้งเป็นคณะทำงานมีภาระงานมากขึ้น	1. ความชัดเจนของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 2. ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจกฎหมาย	กฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติ และมาตรฐานการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง มีความจำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และทุกคนรับรู้เพื่อให้การ	2	2	4	ฝปค./ฝจส./ฝงบ./สผบ./ฝกท.

ตารางที่ 19 แบบฟอร์มการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560