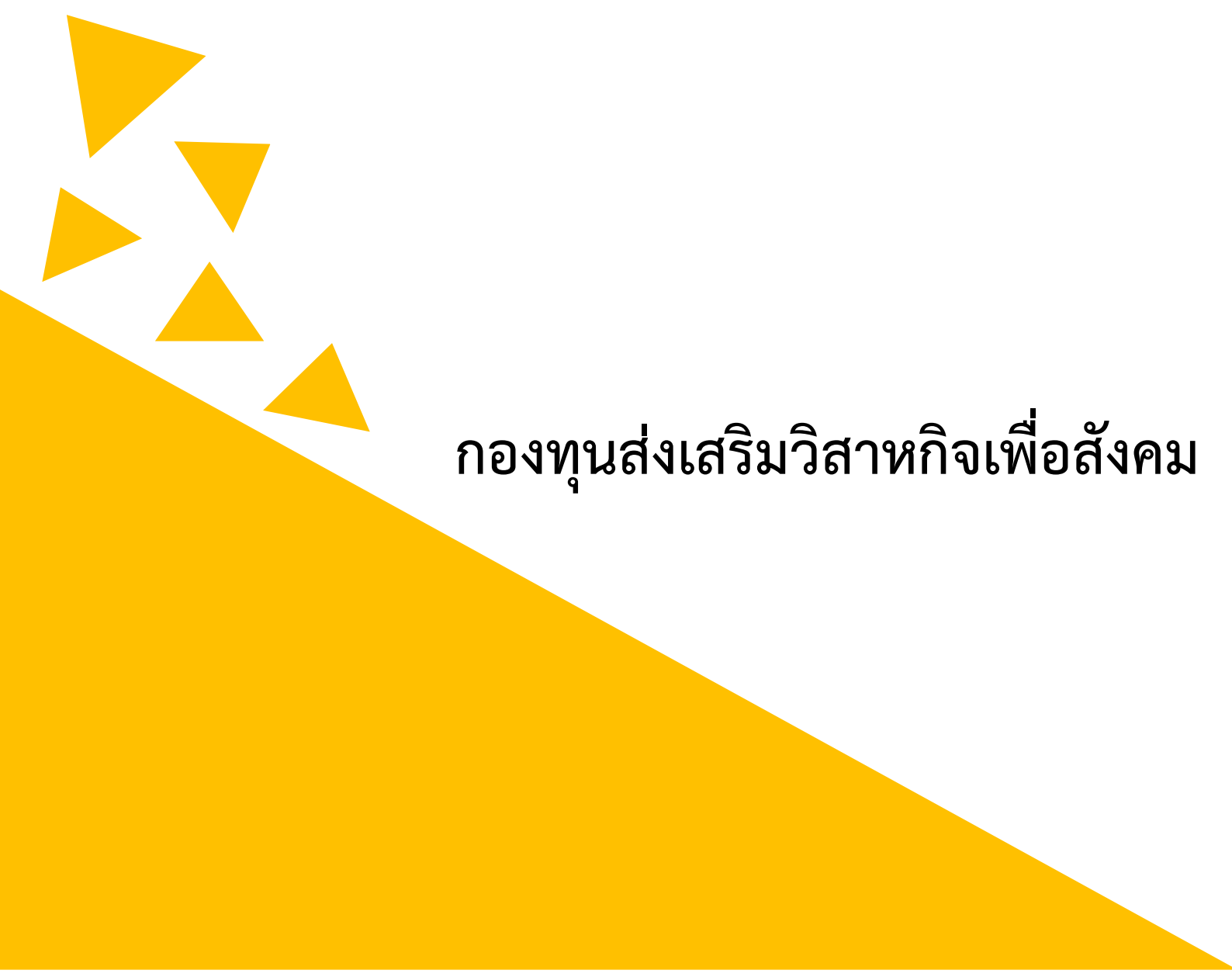


แผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2569



กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงเป็น กลไก ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ โดยสอดคล้องกับหลักการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ ครอบคลุมทั้งการกำหนดนโยบาย มาตรการ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติ ภารกิจของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม มีแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

ฝ่ายบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง/สารบัญภาพ	ง
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 การดำเนินการ	1
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	
2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	3
2.2 การค้นหาและระบุความเสี่ยง	4
2.3 การประเมินความเสี่ยง	4
2.4 การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่	5
2.5 การจัดลำดับความเสี่ยง	7
2.6 การจัดการความเสี่ยง	8
2.7 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน	9
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1 การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	10
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	10
3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยงปี 2569	10
3.4 การประเมินความเสี่ยง	13
3.5 การจัดลำดับความเสี่ยง	14
3.6 การตอบสนองความเสี่ยง	15
3.7 กิจกรรมเพื่อการควบคุม	22
3.8 การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร	23
3.9 การติดตามและประเมินผล	23

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	3
ภาพที่ 2 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือหลังจากการควบคุมภายใน	6
ภาพที่ 3 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	7

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	5
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	5
ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินผลการควบคุมภายในของกองทุน	6
ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	8
ตารางที่ 5 การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงกองทุน	11
ตารางที่ 6 การระบุความเสี่ยงประจำปี พ.ศ 2569	12
ตารางที่ 7 การคำนวณระดับความเสี่ยง	13
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง	16
ตารางที่ 9 แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569	19
ตารางที่ 10 แผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)	24

ภาคผนวก

1. การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
2. แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
3. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กร ล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือ ความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง แล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยต้องคำนึงความคุ้มค่า ในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ปีบัญชี 2569 กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้กำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการ บริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ "COSO - ERM" ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดย ฝ่ายบริหารกองทุนฯ โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อกองทุน รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 การดำเนินการ

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีบัญชี 2569 โดยพิจารณา ตามหลักการที่สำคัญดังนี้

1. มาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งกำหนดให้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม และบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน (กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม) ประจำปีบัญชี 2569 ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหาร ความเสี่ยง โดยต้องประเมินผลจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร การประเมินความ

รุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมภายใน สารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามผลและการประเมินผล ร่วมกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ตามประกาศหลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

3. แผนปฏิบัติการระยะยาวกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2567–2571 ซึ่งกำหนดกลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย การส่งเสริม สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมในการเข้าถึงแหล่งทุน การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจเพื่อสังคม และการส่งเสริมสิทธิประโยชน์สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติให้สอดคล้องตามนโยบายของประเทศอย่างเหมาะสม

ดังนั้น กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้มีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียน ควบคู่ไปกับพิจารณาความเสี่ยงที่คงเหลือ (ภายหลังจากการดำเนินมาตรการควบคุมภายใน) ทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปีก่อน (จากแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2568) เพื่อนำมาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บทที่ 2

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และการดูแลกำกับกิจการที่ดี (Corporate Governance) ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับการออกแบบมา เพื่อให้สามารถระบุถึงเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ก่อนนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกรอบดำเนินงานจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Framework: ERM Framework) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

กองทุนฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวม โดยขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ระดับทุนหมุนเวียน เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียน โดยกำหนดให้มีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการระยะยาว กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2567 – 2571 และตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ประจำปี 2569

2) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ/กิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของโครงการ/กิจกรรม ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

ทั้งนี้ การที่กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ควรดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรอยู่ภายในเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.2 การค้นหาและระบุความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ดำเนินการค้นหาและระบุประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk) โดยพิจารณาเป้าหมาย ของ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ใน 2 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การค้นหาและระบุความเสี่ยงจากภารกิจ กิจกรรม หรือโครงการที่จะดำเนินการ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ
- 2) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้ง ภายในและภายนอก ได้แก่

2.1) ปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่องค์กร ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร ความเสี่ยงด้านนโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากร เป็นต้น

2.2) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือ ความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยง โรคระบาดอุบัติใหม่ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ทั้งนี้ การค้นหาและระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพิจารณาระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนในปีที่ผ่านมา หรือกำลังดำเนินการอยู่ มาประกอบกันด้วย

2.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ระบุไว้ข้างต้น มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยแสดงผลเป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ได้แก่ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) ได้แก่ ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ดังนั้น

หากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น ก็จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ (ระดับ 5 4 3 2 และ 1) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้งขึ้นไป/ปี
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	มีโอกาสเกิดขึ้น 4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 3 ครั้ง/ปี
2	ต่ำ	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 2 ครั้ง/ปี
1	ต่ำมาก	ไม่มีโอกาสเกิด/ มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	มีโอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย อาจเป็นมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ (ระดับ 5 4 3 2 และ 1) ซึ่งการพิจารณาผลกระทบอาจพิจารณาในแง่ ของผลกระทบ ด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้วิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ส่งผลกระทบถึงวิสาหกิจเพื่อสังคม
4	สูง	ส่งผลกระทบถึงองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
3	ปานกลาง	ส่งผลกระทบถึงสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
2	ต่ำ	ส่งผลกระทบถึงกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
1	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบเฉพาะฝ่ายบริหารกองทุนวิสาหกิจเพื่อสังคม

2.4 การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่

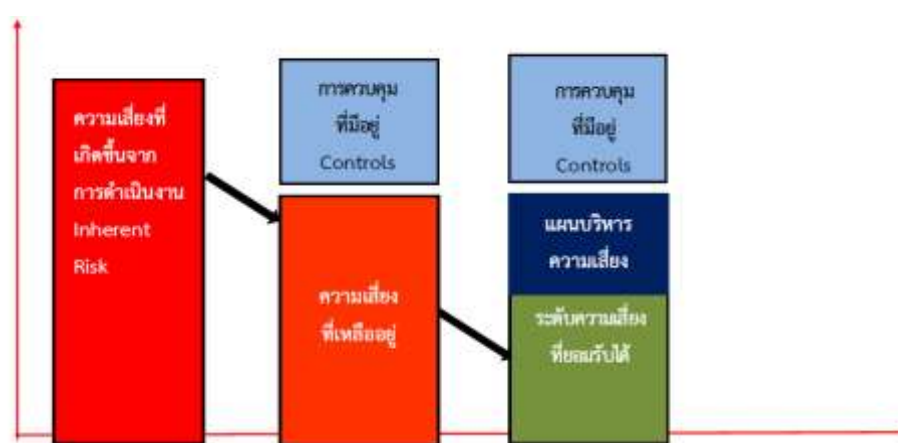
ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งได้จากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ตามเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินผลการควบคุมภายในกองทุน

ระดับการควบคุม	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน และนำมาใช้บางส่วน	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบ แคปีละ 1 ครั้ง
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best P	

ที่มา: บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (เมษายน 2562)

ทั้งนี้ กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้นำรายงานปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อน (จากแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2568) มาพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ และนำความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีบัญชี 2569 ด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือภายใต้การควบคุมภายใน

2.5 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม / แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม และพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดย

ผลกระทบจาก จากความเสี่ยง (Impact: I)	5	5	10	15	20	25
	4	4	5	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood: L)				

ภาพที่ 3 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

พิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดทำเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก, สูง, ปานกลาง, ต่ำ, ต่ำมาก ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ดังแสดงในภาพที่ 5

ทั้งนี้ ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4 ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมินตามสมการดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)} = \text{ค่าระดับของโอกาส} \times \text{ค่าระดับของผลกระทบ}$$

ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน	การกำหนดสี
สูงมาก	20 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันทีรวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้น	
สูง	10- 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นจะต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
ปานกลาง	5 - 9	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดทำแผนควบคุมภายในเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	
ต่ำ	3 - 4	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้แผนควบคุมภายในในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด	
ต่ำมาก	1 - 2	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง และมีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาปฏิบัติงาน	

2.6 การจัดการความเสี่ยง

โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงประกอบการประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ ว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้มากน้อยเพียงไร และสำรวจว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ หากมีการควบคุมแล้ว ให้ดำเนินการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการการควบคุมภายใน โดยการประเมินว่าการควบคุมนั้นมีประสิทธิผลเพียงพอเหมาะสม สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากผลการประเมินเห็นว่าควรมีการปรับปรุง หรือยังไม่อาจยอมรับได้ ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นไปพิจารณาจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนองความเสี่ยงต่อไปทั้งนี้ แนวทางในการจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานสามารถจำแนกวิธีการจัดการความเสี่ยงออกเป็น 4 วิธี ดังนี้:

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงระดับปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายใน หรือปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด เป็นต้น หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่าง ๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบ หรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นลงได้

3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

4) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นวิธีการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ (อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร) โดยเฉพาะความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจจะกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานทำความสะอาด เป็นต้น

2.7 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

ภายหลังจากมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผน ฝ่ายบริหารกองทุนฯ ได้วางแผนติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมีการสอบถามว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินต่อไป หรือหากมีวิธีจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนก็จะรายงานให้ผู้บริหารทราบและพิจารณา

จากขั้นตอนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM Framework ดังกล่าวมาข้างต้น จึงนำมาซึ่งแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่กองทุนได้กำหนดไว้ โดยได้จัดทำเป็นรายงานที่แสดงถึงวิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบุแนวทางการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย: 1.) การค้นหาและระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง รวมทั้งการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง 2.) การประเมินผลการควบคุมภายใน 3.) การจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง 4.) แผนการบริหารความเสี่ยง 5.) รายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของงวดก่อน 6.) การจัดการความเสี่ยง 7.) การติดตามและประเมินผล

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ระหว่างกระทรวงการคลังและกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ที่กำหนดให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรตามมาตรฐานของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ทั้งนี้ กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวมาปรับใช้ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงรายปี

3.1 ทบทวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

ปีบัญชี พ.ศ. 2568 ฝ่ายบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
- 4) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยงปี 2569

กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ดำเนินการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2569 โดยพิจารณา จาก 1) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2) สำรวจและค้นหาความเสี่ยงใหม่ โดย พิจารณาจากภารกิจและกิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2569 และพิจารณาจากตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน ซึ่งกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พบปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2569 จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 5 การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ปีงบประมาณ 2567

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงเดิม		แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการทบทวน	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมยังไม่มีแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจนในการรับบริจาค อีกทั้งขาดมาตรการในการระดมทุนที่มีประสิทธิภาพ และขาดมาตรการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านกองทุน	- จัดอบรมเรื่องการระดมทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมและจัดทำแนวทางการระดมทุนในรายงานสิทธิประโยชน์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสิทธิประโยชน์วิสาหกิจเพื่อสังคม - แสดงขั้นตอนและช่องทางการบริจาคเงินเข้าบัญชีกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมบนเว็บไซต์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม	ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกทราบภารกิจของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง
	ไม่มีการเชื่อมประสานกองทุนหมุนเวียนที่มีเจตนารมณ์สอดคล้องกับการส่งเสริมกลุ่มบุคคล และการดำเนินกิจการวิสาหกิจเพื่อสังคม	มีการจัดอบรมเรื่องการสนับสนุนจากกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยมีวิทยากรจากกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม มาให้ข้อมูล เพื่อให้วิสาหกิจเพื่อสังคมรับทราบข้อมูลการสนับสนุนจากกองทุนอื่นๆ	ประสานกับกองทุนอื่นให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มโอกาสให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าถึงแหล่งทุนอื่น
ด้านการเงิน (Financial Risk :F)	กองทุนไม่มีเงินประเดิมและไม่มีเงินที่จัดสรรเข้ากองทุนเป็นรายปี ทำให้กองทุนมีงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม	มติคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ประชุมครั้งที่ 1/2569 เห็นควรตั้งคณะอนุกรรณียุทธในการจัดหารายได้เข้ากองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม	ดำเนินการตามมติคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 6 การระบุความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2569

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)	
การประชาสัมพันธ์ให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าร่วมโครงการต่างๆไม่เพียงพอ	วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ
กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อย	กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างด้านนโยบายและเป้าหมาย
ภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อความสามารถในการบริจาค	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวส่งกระทบต่อความสามารถในการบริจาค
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)	
กองทุนขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูงทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง
กองทุนเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเข้าปีที่สอง	● การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ● บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอน วิธีการหรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน ● ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูล ไม่พร้อมและไม่เป็นระบบ
ด้านการเงิน (Financial Risk :F)	
กองทุนไม่มีงบประมาณ ไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนโครงการ หรือดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	รายได้หลักของกองทุน ยังมาจาก การบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร(Compliance Risk :C)	
แหล่งที่มาของรายได้ของกองทุนเป็นไปตาม พรบ	ตาม พรบ มาตรา 46 กองทุนไม่สามารถของบประมาณจากภาครัฐได้

3.4 การประเมินความเสี่ยง

จากการสำรวจความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ประจำปี 2569 พบว่ามีความเสี่ยง 7 เรื่อง กองทุนฯ จึงทำการประเมินความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อกำหนดความเสี่ยง

ตารางที่ 7 การคำนวณระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L)x(I)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)				
การประชาสัมพันธ์ให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ไม่เพียงพอ	SR1 วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ	2	2	4
กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อย	SR2 กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างด้านนโยบายและเป้าหมาย	3	3	9
ภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อความสามารถในการบริจาค	SR3 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริจาค	3	3	9
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)				
กองทุนขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	OR1 อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูงทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง	2	1	2
กองทุนเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเข้าปีที่สอง	OR2 การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	2	2	4
	OR3 บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอน วิธีการ หรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน	3	1	3
	OR4 ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลไม่พร้อม และไม่เป็นระบบ	2	2	4
ด้านการเงิน (Financial Risk :F)				
กองทุนไม่มีงบประมาณ ไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนโครงการหรือดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	FR1 รายได้หลักของกองทุน ยังมาจากการบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	3	4	12
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร(Compliance Risk :C)				
แหล่งที่มาของรายได้ของกองทุนเป็นไปตาม พรบ.	CR1 ตาม พรบ มาตรา 46 กองทุนไม่ได้รับงบประมาณจากภาครัฐ	4	4	16

3.5 การจัดลำดับความเสี่ยง

จากการประเมินความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ประจำปี 2569 กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จึงนำผลการคำนวณระดับ ความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่ควรได้รับการจัดการก่อน ตามเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน): ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันทีรวมทั้งป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้น
- ระดับความเสี่ยงสูง (10-16 คะแนน): เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นจะต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5-9 คะแนน): เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดทำแผนควบคุมภายในเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
- ระดับความเสี่ยงต่ำ (3-4 คะแนน): เป็นระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้แผนควบคุมภายในในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด
- ระดับความเสี่ยงต่ำ (1-2 คะแนน): เป็นระดับที่พอยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง และมีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาปฏิบัติงาน

จากการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงประจำปี 2569 ของกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ FR1 รายได้หลักของกองทุนยังมาจากการบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน และ CR1 ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม มาตรา 46 กองทุนไม่ได้รับงบประมาณจากภาครัฐ
- 2) มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ SR2 กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างด้านนโยบายและเป้าหมาย และ SR3 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริจาค
- 3) มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ SR1 วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ OR2 การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด OR3 บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอนวิธีการหรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน และ OR4 ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลไม่พร้อม และไม่ใช่นระบบ
- 4) มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำมาก จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ OR1 อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูงทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง

3.6 การตอบสนองความเสี่ยง

ในปี 2569 กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม จัดทำแนวทางบริหารปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ โดยได้ทำการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อคำนวณเปรียบเทียบต้นทุนที่จะใช้ ในการจัดการความเสี่ยง และผลที่จะได้จากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยมีผลการวิเคราะห์ และคัดเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนปี 2569 ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	Cost and Benefit Analysis				
			ต้นทุน			ผลที่จะได้รับ	
			ประเภทค่าใช้จ่าย	แผนการสนับสนุน	ค่าใช้จ่าย (บาท)	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)							
SR1 วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ	ยอมรับ	มีการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงดังนี้ 1)ประชาสัมพันธ์ คุณสมบัติของวิสาหกิจเพื่อสังคม ก่อนเข้าร่วมโครงการ 2) จัดทำแบบสอบถามความต้องการความคาดหวัง ของวิสาหกิจเพื่อสังคม ก่อนเข้าร่วมโครงการ			ไม่มีค่าใช้จ่าย	วิสาหกิจเพื่อสังคม มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการมากขึ้น	วิสาหกิจเพื่อสังคม มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ อย่างน้อยร้อยละ 70
SR2 กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างด้านนโยบายและเป้าหมาย	ลด	มีการสื่อสาร และสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับทุนหมุนเวียนและหน่วยงานอื่น			ไม่มีค่าใช้จ่าย	หน่วยงานอื่นๆ รู้จักและทราบพันธกิจของกองทุน	กองทุนมีการสร้างเครือข่ายมากขึ้น
SR3 ภาวะเศรษฐกิจจะลดตัวส่งกระทบต่อความสามารถในการบริจาค	ยอมรับ	มีการตั้งคณะทำงานหารายได้เข้ากองทุนและวางแผนกิจกรรมการหารายได้			ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนมีแหล่งรายได้ที่หลากหลายมากขึ้น	กองทุนมีรายได้มากกว่าปัจจุบัน

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)							
OR1 อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูง ทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง	ลด	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานต่อเนื่องได้			ไม่มีค่าใช้จ่าย	สร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ลดระยะเวลาการเรียนรู้งานของเจ้าหน้าที่ใหม่
OR2 การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ลด	1) กำหนดและจัดทำ Timeline 2) กำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละกิจกรรมย่อย			ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนมีระบบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่เป็นระบบ	จัดส่งแผนการดำเนินงานได้ตรงเวลา
OR3 บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอน วิธีการ หรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน	ลด	ขอคำแนะนำจากกรมบัญชีกลางและทุนหมุนเวียนอื่น			ไม่มีค่าใช้จ่าย	บุคลากรมีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการจัดทำเอกสาร	เอกสารมีความถูกต้องและลดระยะเวลาการจัดทำเอกสาร
OR4 ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลไม่พร้อมและไม่เป็นระบบ	ลด	สำรองข้อมูลเป็นประจำรายเดือน			ไม่มีค่าใช้จ่าย	บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพ	ลดระยะเวลาการจัดทำรายงานหรือค้นหาข้อมูล

ด้านการเงิน (Financial Risk :F)							
FR1 รายได้หลักของกองทุน ยังมาจากการบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	ลด	จัดทำแผนศึกษาหารายได้เข้ากองทุน			ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนมีรายได้หลายช่องทางโดยไม่พึ่งพาจากการบริจาค เพียงอย่างเดียว	รายได้โดยรวมของกองทุนเพิ่มขึ้น
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร(Compliance Risk :C)							
CR1 ตาม พรบ มาตรา 46 กองทุนไม่ได้รับงบประมาณจากภาครัฐ	ลด	มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อศึกษาการจัดกิจกรรมหารายได้			ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนมีความเป็นอิสระและยืดหยุ่นทางการเงิน	มีพันธมิตรหรือผู้สนับสนุนรายใหม่

ตารางที่ 9 แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	กิจกรรม/ แผน/ ระยะเวลา	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
การประชาสัมพันธ์ให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าร่วมโครงการต่างๆไม่เพียงพอ	SR1 วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ	ต่ำ (2 x 2 - 4)	ยอมรับ	ใช้กระบวนการควบคุมภายใน	วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการมากขึ้น	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อย	SR2 กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างด้านนโยบายและเป้าหมาย	ปานกลาง (3 x 3 - 9)	ลด	ใช้กระบวนการควบคุมภายใน	หน่วยงานอื่นๆรู้จักและทราบพันธกิจของกองทุน	ส่วนบริหารและจัดหารายได้เข้ากองทุน
ภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อความสามารถในการบริจาค	SR3 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวส่งกระทบต่อความสามารถในการบริจาค	ปานกลาง (3 x 3 - 9)	ยอมรับ	ใช้กระบวนการควบคุมภายใน	กองทุนมีแหล่งรายได้ที่หลากหลายมากขึ้น	ส่วนบริหารและจัดหารายได้เข้ากองทุน

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)						
กองทุนขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	OR1 อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูงทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง	ต่ำมาก (2 x 1 – 2)	ลด		สร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงินและส่วนบริหารและจัดการรายได้เข้ากองทุน
กองทุนเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนเป็นปีแรก	OR2 การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ต่ำ (2 x 2 – 4)	ลด		กองทุนมีระบบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่เป็นระบบ	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
	OR3 บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอนวิธีการหรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน	ต่ำ (3 x 1 – 3)	ลด		บุคลากรมีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการจัดทำเอกสาร	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
	OR4 ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลไม่พร้อมและไม่เป็นระบบ	ต่ำ (2 x 2 – 4)	ลด		บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพและ	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
ด้านการเงิน (Financial Risk :F)						
กองทุนไม่มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนโครงการหรือดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	FR1 รายได้หลักของกองทุนยังมาจาก การบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	สูง (3 x 4 – 12)	ลด	จัดทำแผนการจัดหารายได้เข้ากองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ปีงบประมาณ 2568 – 2570	กองทุนมีรายได้หลายช่องทาง โดยไม่พึ่งพาจากการบริจาค เพียงอย่างเดียว	ส่วนพัฒนาและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

ด้านกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร(Compliance Risk :C)						
แหล่งที่มาของรายได้ของกองทุน เป็นไปตามพรบ.	CR1 ตาม พรบ มาตรา 46 กองทุนไม่ได้รับงบประมาณ จากภาครัฐ	สูง (4 x 4 – 16)	กระจาย ความ เสี่ยง	มีความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก เพื่อทำแผนการจัดหา รายได้เข้ากองทุน ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อ สังคม	กองทุนมีความเป็น อิสระและยืดหยุ่น ทางการเงิน	ส่วนพัฒนาและให้ ความช่วยเหลือ ทางการเงินและ ส่วนบริหารและ จัดการรายได้เข้า กองทุน

3.7 กิจกรรมเพื่อการควบคุม

จากการพิจารณากำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้มีการพิจารณามาตรการ ควบคุมภายในที่มีอยู่เดิมแล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การพิจารณามาตรการ กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S)			
การประชาสัมพันธ์ให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าร่วมโครงการต่างๆไม่เพียงพอ	SR1 วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เข้าใจเงื่อนไขโครงการที่ดำเนินการ		มีการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง ดังนี้ 1)ประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของวิสาหกิจเพื่อสังคม ก่อนเข้าร่วมโครงการ 2) จัดทำแบบสอบถามความต้องการ ความคาดหวัง ของวิสาหกิจเพื่อสังคม ก่อนเข้าร่วมโครงการ
กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อย	SR2 กองทุนมีหน่วยงานภาคีเครือข่ายน้อยเนื่องจากแต่ละกองทุนมีความแตกต่างกันนโยบายและเป้าหมาย		มีการสื่อสาร และสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับทุนหมุนเวียนและหน่วยงานอื่น
ภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อความสามารถในการบริจาค	SR3 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวส่งกระทบต่อความสามารถในการบริจาค		มีการตั้งคณะอนุกลยุทธ์เพื่อศึกษาหารายได้เข้ากองทุน และวางแผนกิจกรรมการหารายได้

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O)			
กองทุนขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	OR1 อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมสูงทำให้ระบบงานไม่ต่อเนื่อง		จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานต่อเนื่องได้
กองทุนเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นปีแรก	OR2 การจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด		3) กำหนดและจัดทำ Timeline กำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละกิจกรรมย่อย
	OR3 บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอนวิธีการหรือเอกสารประกอบการประเมินตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน		ขอคำแนะนำจากกรมบัญชีกลางและทุนหมุนเวียนอื่น
	OR4 ระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลไม่พร้อม และไม่ป็นระบบ		สำรองข้อมูลเป็นประจำรายเดือน
ด้านการเงิน (Financial Risk :F)			
กองทุนไม่มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนโครงการหรือดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกองทุน	FR1 รายได้หลักของกองทุน ยังมาจาก การบริจาคซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน		สำรองข้อมูลเป็นประจำรายเดือน
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร(Compliance Risk :C)			
แหล่งที่มาของรายได้ของกองทุนเป็นไปตามพรบ.	CR1 ตาม พรบ มาตรา 46 กองทุนไม่ได้รับงบประมาณจากภาครัฐ		จัดทำแผนศึกษาหารายได้เข้ากองทุน

3.8 การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร

ภายหลังจากการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ประจำปี2569 แล้วเสร็จ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม และเผยแพร่ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอก

3.9 การติดตามและประเมินผล

ภายหลังจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2569 และมีการดำเนินงาน ตามแผนแล้ว จัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส และสรุปผลการดำเนินงานภาพรวม เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ทราบอย่างต่อเนื่อง

ระดับผลกระทบ (Impact)	5 สูงมาก			SR1		OR3 FR1
	4 สูง		SR1	OR2 CR1	OR1 OR4 OR3	
	3 ปานกลาง		OR2	OR1 OR4		FR1
	2 น้อย			CR1		
	1 น้อยมาก					
Risk Profile		1 เกิดขึ้นน้อยมาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดขึ้นบ่อย	5 เกิดขึ้นประจำ
		ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)				