

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

1. ที่มาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มาตรฐาน ข้อ 2.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ข้อ 2.7 ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และ หลักเกณฑ์ปฏิบัติข้อ 9 จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล พิจารณอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภารกิจ นโยบาย แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมขององค์กร ซึ่งอาจมีสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือปัญหา อุปสรรคที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กรโดยรวม จึงต้องมีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อช่วยป้องกันหรือควบคุมความเสียหายในการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร ภารกิจตามนโยบาย และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- 1) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และสามารถควบคุม ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
- 2) เพื่อกำหนดมาตรการ กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงและมีการติดตามประเมินอย่างต่อเนื่อง
- 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันในการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 4) เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบในทิศทางเดียวกัน

3. การพิจารณาความเสี่ยง

สถาบันฯ ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ดังนี้

3.1 พิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2564 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดการแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

3.2 ระบบงานสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและขบวนการองค์กรชุมชน ซึ่งดำเนินงานตามภารกิจหลัก

3.3 ประเด็นที่มีความเสี่ยงคงเหลือจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

กรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564 ประกอบด้วย ประเด็นความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4. การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

จากการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีโครงการและระบบงานสำคัญในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 3 ประเด็น ดังนี้

- (1) การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคง
- (2) การพัฒนาศักยภาพกองทุนสวัสดิการชุมชน
- (3) การพัฒนาองค์กรผู้ใช้นิคมและแก้ไขปัญหาหนี้สิน

4.1 การประเมินความเสี่ยง : พิจารณาจากผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ในการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ซึ่งโอกาส (Likelihood) คือ ความถี่/ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) คือ ความรุนแรง/ความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมีระดับความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 – 9	สีเหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10 - 16	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงสุด	17 - 25	สีแดง 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละประเด็นความเสี่ยง มีผลการประเมินเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง
(1) การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคง	16 (4x4)	สูงสุด
(2) การพัฒนาศักยภาพกองทุนสวัสดิการชุมชน	8 (2 x 4)	ปานกลาง
(3) การพัฒนาองค์กรผู้ใช้น้ำและแก้ไขปัญหาหนี้สิน	9 (3 x 3)	ปานกลาง

4.2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 : จากการประเมินความเสี่ยง สถาบันฯ มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบที่มีนัยสำคัญ	การตอบสนอง/ วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1. การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคง						
1.1 ขาดความพร้อมของ สมาชิกและความชัดเจนของ ที่ดินในการดำเนินงาน โครงการ	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	การดำเนินโครงการล่าช้าไม่ เป็นไปตาม ระยะเวลาที่ กำหนด เกิดการยกเลิก โครงการส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย การดำเนินงานและเบิกจ่าย งบประมาณไม่ได้ และการ จัดสรรงบประมาณจากรัฐในปี ต่อไปอาจลดลง	ควบคุม (Control)	- กำหนดมาตรการและคู่มือในการบริหารจัดการ โครงการบ้านมั่นคง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการ ดำเนินงาน - ทบทวนและยกเลิกโครงการ กรณีที่ไม่สามารถ จัดการที่ดินรองรับได้ตามเงื่อนไข เพื่อให้องค์กรชุมชน พัฒนาโครงการใหม่ตามความพร้อมองค์กร - พัฒนาศักยภาพและคุณภาพขององค์กรชุมชน/ สหกรณ์จากผลการสอบทานโครงการบ้านมั่นคง - จัดทำแผนการอนุมัติและเบิกจ่ายประมาณโครงการ บ้านมั่นคง	ต.ค.. 2563 – ก.ย. 2564	สำนักบ้านมั่นคง และที่ดิน สำนักงานภาค
1.2 ขาดความรู้ในการ บริหารจัดการงานก่อสร้าง	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	การก่อสร้างที่อยู่อาศัยไม่ สามารถดำเนินการได้แล้ว เสร็จ ตามแผนงานและ กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถเข้า อยู่อาศัยได้ ซึ่งอาจนำไปสู่การ ร้องเรียนการทำงานและความ น่าเชื่อถือของ พอช. ในการ บริหารจัดการโครงการ	ควบคุม (Control)	- พัฒนาระบบการติดตามและรายงานผลสถานะ โครงการบ้านมั่นคงที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จอย่าง ต่อเนื่อง - จัดตั้งและพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการเมือง เพื่อ เป็นกลไกการบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงาน โครงการบ้านมั่นคงในพื้นที่	ต.ค.. 2563 – ก.ย. 2564	สำนักบ้านมั่นคง และที่ดิน สำนักงานภาค

ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบที่มีนัยสำคัญ	การตอบสนอง/ วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
2. การพัฒนาศักยภาพกองทุนสวัสดิการชุมชน						
2.1 กองทุนสวัสดิการชุมชน ยังไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพตาม มาตรฐานกองทุนสวัสดิการ ชุมชนเข้มแข็งที่กำหนด	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	- คุณภาพของกองทุนสวัสดิการชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมายและอาจไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ - มีช่องว่างที่อาจก่อให้เกิดการบริหารเงินกองทุนสวัสดิการชุมชนที่ไม่โปร่งใส หรือเกิดการทุจริตในกองทุนสวัสดิการชุมชน	ควบคุม (Control)	- กำหนดมาตรการและคู่มือในการบริหารจัดการกองทุนสวัสดิการชุมชน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน - พัฒนาศักยภาพกองทุนสวัสดิการชุมชนตามมาตรฐานกองทุนสวัสดิการชุมชนเข้มแข็งให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน - พัฒนาระบบการติดตามและรายงานผลสถานะกองทุนสวัสดิการชุมชน	ต.ค.. 2563 – ก.ย. 2564	สำนักประสาน เครือข่าย สวัสดิการชุมชน สำนักงานภาค
3. การพัฒนาองค์กรผู้ใช้สินเชื่อและแก้ไขปัญหาหนี้สิน						
3.1 อัตราส่วนหนี้สิน (NPL) สูงเกินกว่าอัตราส่วน ที่คาดการณ์ไว้ อัน เนื่องมาจากสถานการณ์การ แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโค วิดและภาวะเศรษฐกิจ 3.2 ความไม่เข้มแข็งของ องค์กรผู้ใช้สินเชื่อ	ด้านการเงิน (Financial Risk)	- รายรับจากสินเชื่อต่ำกว่าประมาณการมีผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของ พอช. - การเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนหนี้สิน (NPL) ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินการขององค์กร	ควบคุม (Control)	- กำหนดมาตรการในการบริหารสินเชื่อและแก้ไขปัญหาหนี้สิน - สอบทานและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ/ฟื้นฟูองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ และปรับโครงสร้างหนี้ - พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กรผู้ใช้สินเชื่อ	ต.ค.. 2563 – ก.ย. 2564	สำนักสินเชื่อ สำนักงานภาค