



แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔
ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแห่งพระราชบัญญัติวินัย การการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจึงดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโดยรวมภายในองค์กร ดำเนินการโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) แบ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรฉบับนี้ จะถูกนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารและจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความเสี่ยงและป้องกัน ความสูญเสียของกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที มีธรรมาภิบาล รวมทั้งสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจให้กับเกษตรกร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
ตุลาคม ๒๕๖๓

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและแนวคิด

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและบริหารจัดการสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ช่วยควบคุม กำกับ ติดตาม การขับเคลื่อนงาน เพื่อนำองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความทันสมัยรองรับการช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างรวดเร็ว ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทิศทางที่ชัดเจน การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อผู้นำระดับสูงในองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างระบบในการกำกับดูแล องค์กร มีการประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน วิเคราะห์ และสร้างกลไกในการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงาน และบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงประเด็น ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มีการปรับปรุงโครงการ/ แผนปฏิบัติการ หรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ รูปแบบและวิธีการ บริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้างและความสามารถในการบริหารจัดการและรองรับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการควบคุม กำกับดูแล และป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกมิติและทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน
๒. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์
๓. เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๒) ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome)
- ๓) ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
- ๔) เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง
- ๕) ชื่อเสียงและการยอมรับจาก Stakeholder และสังคมภายนอก

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
๒. ทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือโครงการที่สำคัญสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และเป้าหมายหลักขององค์กร
๓. สามารถติดตามสถานะของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่ เหนือความคาดหมายได้อย่างทันท่วงที
๔. ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

ส่วนที่ ๒

แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง

คำนิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต ที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยควรระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นอย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้ ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษา เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสหรือลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับ ทั่วทั้งองค์กร

/การบริหาร...

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM ๒๐๑๗ สำหรับการบริหารความเสี่ยงโดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้านที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืน ให้กับองค์กรต่อไปได้

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM ๒๐๑๗ สามารถ สรุปได้ ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุกกิจกรรมในองค์กร
๒. ไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Director Management) เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (Other Personal)
๓. เน้นการระบุและประเมินความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Entity Strategy Setting)
๔. ดำเนินการในทุกกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร (Across the Enterprise)
๕. ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่สำคัญ (Identify Potential Events) ที่จะกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Risk Appetite)
๖. ต้องสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance Regarding) ว่าฝ่ายจัดการจะมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด
๗. หากองค์กรมีการนำไปใช้งานแล้ว จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Achievement of Entity Objectives)

การบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่



๑. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงาน ควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับ การจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและ การจัดการยุทธศาสตร์ เกิดประสิทธิภาพ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อการจัดการยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการทำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนองและวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบ รายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการ

๔. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) การทบทวนและการปรับปรุง กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือ สถานการณ์ มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ จะทำให้การทบทวน การปรับปรุง เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ถูกสถานการณ์ และถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

๕. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก และการถ่ายทอดรายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอ ในลักษณะจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่ องค์กรในที่สุด

การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ อันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ และเพื่อให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหาร ราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของ หน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

/หลักเกณฑ์...

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่า หน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการ

(๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล เหมาะสมรวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง ประกอบไปด้วยหลักการพื้นฐาน ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และบริหารจัดการโดยมองภาพในองค์กรรวม เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบ ไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต แต่อาจมีผลกระทบต่อการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น การบริหาร ความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบใน การบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแล เกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง ได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงาน และการสื่อสาร เป็นต้น

๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็น ทรัพย์สินหลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึง ความเสี่ยง รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรม ที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๑) การสื่อสารและการตระหนักถึง นโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ ๓) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร ๔) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจ ตามนโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยง ๕) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานกำหนด อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยงซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน การส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับ ติดตามให้มีการบริหาร จัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึง วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบ ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่า ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือ แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนด ทางเลือกของงาน/โครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมาย ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อ

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน จัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการ รวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ข้อมูลความเสี่ยงประกอบด้วยเหตุการณ์ที่เป็น ผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจ พิจารณาการรวบรวมประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบ บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการ การดำเนินงานโดยปกติและตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น ๑) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ๒) PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร หมายถึง ระดับ

ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่ หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแล ในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์กร ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยง หน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้ ๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง ๒) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง ๓) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือ หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภท เดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

๔. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๔.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กร ในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วง คะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๔.๒) การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงานเพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยง มีความคลาดเคลื่อนได้

๔.๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละ ความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อ กิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อ กิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

/๔.๔) การจัดลำดับ...

๔.๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากัน อาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง คือกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง ทางเลือก วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง วิถีวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๕.๑) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ

๕.๒) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการ กระทบยอด เป็นต้น

๕.๓) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกัน ความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

๕.๔) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย เป็นต้น

๕.๕) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๕.๖) ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย นโยบายรัฐบาล เป็นต้น

๕.๗) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๕.๘) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

๖. การติดตามและทบทวน เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่า การบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหาร จัดการ ความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตาม และทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมถึงการพัฒนา ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

๗. การสื่อสารและการรายงาน การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแลผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูล สารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา การสื่อสารและการรายงานต่อ ผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับ ดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ เป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ที่มีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การทำงานในองค์กร จนทำให้องค์กรอาจขาดการยอมรับ หรือภารกิจที่องค์กรดำเนินการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

ส่วนที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ			ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๔ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อย
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๑ ล้านบาท- ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐๐,๐๐๐ - ๑ ล้านบาท
๒	น้อย	> ๑๐๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท

๒.๒) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๓) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อภัยด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อเป้าหมายขององค์กร		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

๒.๔) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อภัยด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
๔	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
๒	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
๑	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

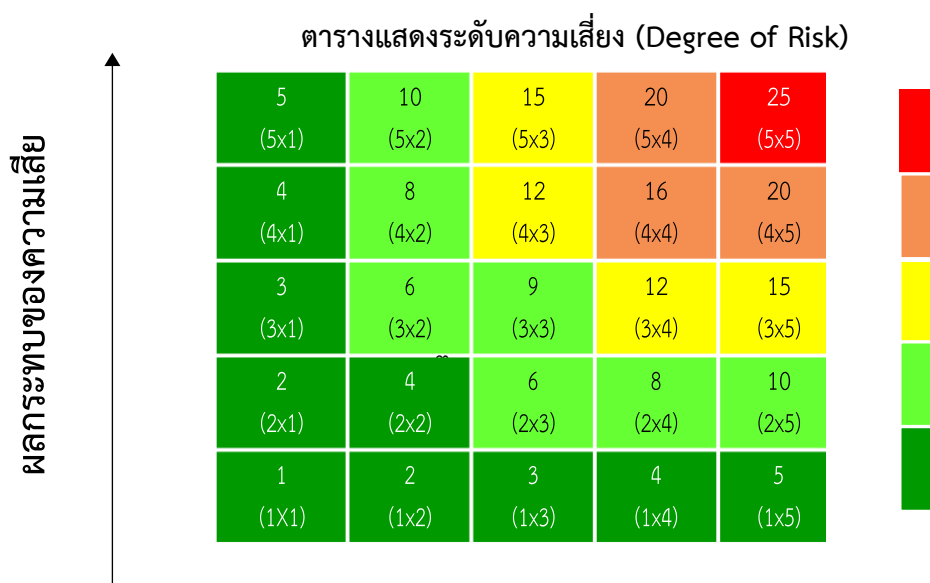
๒.๕) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อภัยด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อบุคลากร		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
๔	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
๓	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
๒	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง

๒.๖) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อภัยด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อการดำเนินงาน		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก



ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) แบ่งเป็น ๕ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๕ ส่วน กำหนด เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

-ระดับความเสี่ยงต่ำมาก คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีเขียวเข้ม

-ระดับความเสี่ยงต่ำ คะแนนระดับความเสี่ยง ๖ – ๑๐ คะแนน อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียวอ่อน

-ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๑ – ๑๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน กำหนดเป็นสีเหลือง

-ระดับความเสี่ยงสูง คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖ – ๒๐ คะแนน อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีส้ม

-ระดับความเสี่ยงสูงมาก คะแนนระดับความเสี่ยง ๒๑ – ๒๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีแดง

การจัดลำดับความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ ตามตารางแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๑ – ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๖ – ๒๐	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๑๑ – ๑๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุม ภายใน
ต่ำ	๖ – ๑๐	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ – ๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

บทที่ ๓

แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

๓.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือคุกคามต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน โดยประเด็นความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. กฟก. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรสมาชิกสามารถแก้ไขความเดือดร้อนของเกษตรกรและบุคคลในครัวเรือนที่มีหนี้ 2. พนักงานมีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการให้บริการ 3. มีกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ	1. โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลง 2. ขาดศูนย์กลางการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้เป็นหนึ่งเดียว (MIS, GIS) ทำให้เกิดปัญหาข้อมูลอันเนื่องจากความซ้ำซ้อน 3. ขาดความต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคการเกษตร 2. ความคาดหวังของประชาชนต่อการทำงานของ	1. ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง เนื่องจากหนี้สินเพิ่มขึ้นขณะที่ราคาสินค้าเกษตรลดลง 2. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลง 3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มลดลงทำให้มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน

๓.๒ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อการวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรในปี ๒๕๖๔
- ๒) เพื่อการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ การประเมินปัจจัยเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของสำนักงานเพื่อวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๓.๓.๑ การบ่งชี้เหตุการณ์ / ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์ค่าคะแนน		
	๑	๒	๓
๑. การบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์เงินทุน	เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของเงินทุนฯ	เป็นโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของกองทุนฯ และสนองต่อผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม	เป็นโครงการ/กิจกรรมหลักที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของกองทุนฯ และสนองต่อผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
๒. การได้รับการสนับสนุนงบประมาณประจำปี	สนับสนุนงบประมาณลำดับที่ ๓	สนับสนุนงบประมาณลำดับที่ ๒	สนับสนุนงบประมาณลำดับที่ ๑
๓. การนำเสนอผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกองทุนฯ	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกองทุนฯ	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกองทุนฯ

การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม โดยกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนในการพิจารณา ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	เกณฑ์ค่าคะแนน				
			การบรรลุเป้าประสงค์	การได้รับสนับสนุนงบประมาณ	กลุ่มผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม	ลำดับ
๑.พัฒนา ระบบการ บริหารจัดการ สำนักงานให้ ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพ	๑. ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๑.การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	๓	๒	๓	๑๘	๒
	๒. เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ	๒.การจัดสรรงบประมาณตาม	๓	๓	๓	๒๗	๑
		วัตถุประสงค์การดำเนินงาน	๓	๓	๓	๒๗	๑
		๓.การจัดทำ แผนปฏิบัติการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปี	๓	๒	๓	๑๘	๒
		๔.การติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม และ ประเมินผลอย่างมี ประสิทธิภาพ	๒	๒	๒	๘	๔
		๕.การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	๒	๓	๒	๑๒	๓
		๖.การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง	๓	๓	๒	๑๘	๒
	๓. การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	๗.การปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ	๓	๓	๓	๒๗	๑
		๘.การปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านบัญชีการเงิน(ระบบลูกหนี้รายตัว)	๓	๓	๓	๒๗	๑

การควบคุมภายในและการระบุปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง			
๑. ประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาข้อมูลเกี่ยวข้อง	รวบรวมและสรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับเพื่อรับทราบข้อมูลและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานศึกษา	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอและเป็นทางการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานเพื่อแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	ไม่มี
๒. กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ กฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน	การตรวจสอบการดำเนินงานตามระเบียบหลักเกณฑ์ กฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	การเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐ หรือ คณะกรรมการส่งผลถึงความถูกต้องในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การจัดสรรงบประมาณตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน			
๑. การจัดทำคำขอ และ การจัดสรรเงินรายได้	การวิเคราะห์สถานะการเงิน เงิน คงเหลือ แผนการดำเนินงานที่สำคัญ	การควบคุมที่มีอยู่มีความ เหมาะสมเพียงพอ	การได้รับงบประมาณ หรือรายได้ไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินงาน
๒.การจัดสรรงบประมาณ	จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็น เหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงาน	การควบคุมที่มีอยู่มีความ เหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี
๓.การติดตามประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ	การติดตามรายงานผลการ ดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส	การควบคุมที่มีอยู่มีความ เหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลประจำปี			
๑. ศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง	การศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานและกรอบอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี
๒. ประชุมคณะทำงานด้านพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาโครงสร้าง กรอบอัตรากำลัง ลักษณะงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	ดำเนินการพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและกรอบอัตรากำลัง ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ และเป็นทางการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงาน	ไม่มี

๓.จัดทำแผนการปรับโครงสร้างด้านบุคลากร	วิเคราะห์และจัดทำแผนการปรับโครงสร้างด้านบุคลากรเพื่อให้การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสม และแก้ปัญหาการขาดแคลนทั้งด้านทักษะและจำนวนเพื่อรองรับการทำงาน	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ แต่เนื่องจากมีบุคลากรลาออกทำให้มีตำแหน่งว่าง แต่ไม่สามารถจัดจ้างและบรรจุเป็นพนักงานได้ เนื่องจากใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ ๔ เดือน	ขาดบุคคลกรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน
๕. นำเสนอคณะกรรมการ/คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ	มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหาร	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งคณะกรรมการ/คณะกรรมการจะต้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ไม่มี

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ			
๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอผู้บริหาร	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี
๒. การประชุมการติดตามการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	ดำเนินงานติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน อย่างไม่เป็นทางการรายสัปดาห์	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี
๓. การประเมินผลการดำเนินงาน	มีการรวบรวม วิเคราะห์และจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและแผนการเบิกจ่ายเงิน และบันทึกข้อมูลลงในระบบ NBMS เพื่อเป็นแนวทางในการเร่งรัดและดำเนินการตามแผนที่กำหนด	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอและเป็นทางการ ซึ่งเป็นการดำเนินการในระบบ	การบันทึกข้อมูลผิดพลาด ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
๕.การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง			
๑.เตรียมความพร้อมของ TOR และการดำเนินงานด้านพัสดุให้ถูกต้องและเหมาะสม	หน่วยงานผู้รับผิดชอบวางแผนและเตรียมความพร้อมของ TOR และดำเนินงานด้านพัสดุให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน หากได้รับอนุมัติงบประมาณจะได้ดำเนินงานได้ทันที	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งเป็นการวางแผน เตรียมความพร้อมก่อนได้รับอนุมัติงบประมาณ	ไม่มี
๒.ดำเนินงานโครงการตามแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่ายที่กำหนด	หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินงานโครงการตามแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่าย	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสม แต่เนื่องจากปัญหาการดำเนินการด้านพัสดุ ทำให้การดำเนินงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	การดำเนินงานประเภทงานโครงการที่ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากเงินทุนฯ ไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงเบิกจ่ายเงินล่าช้า

๓. สรุปผลและรายงานผลการดำเนินงานโครงการ	มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอผู้บริหาร	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งเป็นการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน	ไม่มี
---	---	--	-------

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ			
๑. การศึกษาวิเคราะห์ระบบงานเดิม และระบบงานใหม่ อุปกรณ์สารสนเทศของสำนักงาน แผนสารสนเทศของสำนักงานฯ	ศึกษารูปแบบการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ คุณลักษณะ Hardware & Software กำหนดผู้เข้าใช้งาน เครื่อง และระบบอย่างเคร่งครัด	ความเสี่ยงที่มีอยู่ในระบบสารสนเทศ ที่ใช้รองรับกระบวนการดำเนิน	มีความเสี่ยงสูง จากระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดีซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์กร เป็นข้อสังเกตที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่กระบวนการดำเนินการตลอดจนความเสี่ยงหรือภัยคุกคามและภัยธรรมชาติ
๒. กิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่มีการดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๑.มีการสอบทานและการป้องกันด้านปลอดภัย และความมั่นคงทางด้านเทคโนโลยี ๒.พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานสารสนเทศเข้าอบรมตามแผนการอบรม	๑.สามารถบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอ ๒.จัดอบรมความรู้ด้านการปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศ ผ่านระบบZOOM	
๓.การประเมินผลการดำเนินงาน	มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอผู้บริหารติดตาม กำกับให้เป็นไปตามแผน	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี

ขั้นตอนการดำเนินงาน	การควบคุมภายใน		ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ ระบุปัจจัยเสี่ยง
	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	
การปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านบัญชีการเงิน (ระบบลูกหนี้รายตัว)			
๑.การศึกษาความต้องการและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการรับชำระคืน รองรับการทำงานในอนาคต	ตรวจสอบ ทบทวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทุกขั้นตอน	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำเข้าข้อมูลการบันทึกข้อมูลผิดพลาด เนื่องจากความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน
๒.การดำเนินงานพัฒนาต่อยอดระบบการรับชำระคืน (บัญชีลูกหนี้รายตัว) ศึกษาแนวทางการใช้งาน ได้หลากหลายช่องทาง	สามารถเชื่อมโยงกับการทำงานร่วมกับระบบอื่นในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล
๓.การประเมินผลการดำเนินงาน	มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอผู้บริหารติดตาม กำกับให้เป็นไปตามแผน	การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ	ไม่มี

โดยจากการพิจารณายุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ทั้ง ๔ ด้านได้นำความเสี่ยงมาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	การขอรับการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามกรอบและแผนค่าใช้จ่ายซึ่งทำให้ต้องจัดสรรจากเงินรายได้ รวมถึงการขอจัดสรรจากงบกลาง	S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	การจัดทำแผนการปรับโครงสร้างด้านบุคลากร ไม่เหมาะสมกับการบริหารงาน และแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทั้งด้านทักษะและจำนวนเพื่อรองรับการทำงาน	O๑ ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน
	มีโอกาที่จะเกิด ข้อผิดพลาด ความเสียหาย ระบบงานเดิม ที่ขาดการบำรุงรักษา และการสำรองฐานข้อมูล และความเสี่ยงหรือภัยคุกคามและภัยธรรมชาติ	O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดีซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์กร เป็นข้อสังเกตที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่กระบวนการดำเนินการ
	ความซับซ้อนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาผู้ที่เหมาะสมในการรับผิดชอบโครงการ วิธีการขั้นตอน	O๓ การดำเนินงานประเภทงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากเงินทุนฯ ไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงเบิกจ่ายเงินล่าช้า
	การขาดความรู้ความเข้าใจในการบันทึกข้อมูล	O๔ การบันทึกข้อมูลในระบบ NBMS ผิดพลาด ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	สดง.มีข้อเสนอในการปรับปรุงการจัดทำบัญชีลูกหนี้เกษตรกรรายตัว (การ์ดลูกหนี้รายตัว)ตามเงื่อนไขของระเบียบที่เกี่ยวข้อง	F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรมสัญญา
		F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)	การปรับเปลี่ยนบริบทของการบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการของรัฐ หรือคณะกรรมการกองทุนฯ ซึ่ง	C๑ กฎหมาย ระเบียบ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐ หรือคณะกรรมการกองทุนฯ

การประเมินความเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้าน นำมาประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ การประเมินโอกาสและผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบ (Impact) ต่อสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเพียงใด ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง				เป้าหมาย				วิธีการจัดการความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
			คะแนน	ระดับ			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)									
S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	L๔=๕	I๒ =๕	๒๕	สูงมาก	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	ประสานสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงบประมาณเพื่อขอจัดสรรงบกลาง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)									
O๑ ขาดบุคลากรในการดำเนินงานส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน	L๔=๓	I๒ = ๓	๙	สูง	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ด้วยการนำวัฒนธรรมองค์กรลงสู่การปฏิบัติ
O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดีซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์กร เป็นข้อสังเกตที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่กระบวนการดำเนินการ	L๔=๓	I๒ = ๔	๙	สูง	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	พัฒนาระบบสารสนเทศตามแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ และแผนปฏิบัติการระยะยาว

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)									
F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา	L๔=๓	I๒ = ๓	๙	ปานกลาง	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	จัดทำระบบ และปรับปรุงข้อมูลผู้ เข้าใช้ระบบอย่างสม่ำเสมอ
F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล	L๔=๓	I๒ = ๓	๙	ปานกลาง	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	มีกระบวนการตรวจสอบข้อมูลก่อน นำเข้ารับ รวมถึงการทบทวน ความรู้ ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)									
C๑ กฎหมาย ระเบียบ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐ หรือคณะกรรมการกองทุนฯ	L๔=๓	I๒ = ๕	๑๕	สูงมาก	L๔=๓	I๒ =๑	๓	ต่ำ	สำนักงานฯ รายงานผลการ ดำเนินงานปัญหา อุปสรรค ให้ คณะกรรมการบริหารฯ ทราบใน ทุกๆ ครั้งของการประชุม

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อการจัดการหนี้ของเกษตรกร และเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการความเสี่ยงก่อน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๕ คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๖ – ๙ คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงระดับสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ – ๑๔ คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕ – ๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

๕				C๑	S๑
๔			O๒		
๓			F๑ F๒	O๑	
๒					
๑					
ผลกระทบ / โอกาสL	๑	๒	๓	๔	๕

จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (Extreme) และระดับสูง (High) จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง คือ

S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

O๑ ขาดบุคคลกรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน

O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดีซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์กร เป็นข้อสังเกตที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่กระบวนการดำเนินการ

ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม

F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา

F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล

๓.๔ วิธีการจัดการความเสี่ยง / การตอบสนองความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรพิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (Extreme) สูง (High) และปานกลาง (Medium) เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost Benefit		เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน	ผลประโยชน์	
S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	การยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้			ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน
	ควบคุม		ไม่มีค่าใช้จ่าย		เลือกการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสม
	การถ่ายโอน		ไม่มีค่าใช้จ่าย		ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน
	การหลีกเลี่ยง				ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost Benefit		เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน	ผลประโยชน์	
O๑ ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	การยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้			ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงาน
	ควบคุม		ไม่มีค่าใช้จ่าย	สามารถจัดจ้างและบรรจุพนักงานได้รวดเร็ว	เลือกการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสม
	การถ่ายโอน		ไม่มีค่าใช้จ่าย		ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากฐานข้อมูลเครื่องมือเพื่อการดำเนินงานที่สำคัญ
	การหลีกเลี่ยง				ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost Benefit		เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน	ผลประโยชน์	
O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดี	การยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้			ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลเครื่องมือเพื่อดำเนินงานที่สำคัญ
	ควบคุม		ไม่มีค่าใช้จ่าย		เลือกการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสม
	การถ่ายโอน		ไม่มีค่าใช้จ่าย		ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากฐานข้อมูลเครื่องมือเพื่อดำเนินงานที่สำคัญ
	การหลีกเลี่ยง				ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลเครื่องมือเพื่อดำเนินงานที่สำคัญ

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost Benefit		เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน	ผลประโยชน์	
F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา	การยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้			ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเงินทุนเพื่อการทำงาน
	ควบคุม		ไม่มีค่าใช้จ่าย		เลือกการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสม
	การถ่ายโอน		ไม่มีค่าใช้จ่าย		ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นเอกสารสำคัญในการดำเนินงาน
	การหลีกเลี่ยง				ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นเอกสารสำคัญในการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ Cost Benefit		เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
			ต้นทุน	ผลประโยชน์	
F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล	การยอมรับ	ไม่สามารถยอมรับได้			ไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน
	ควบคุม		ไม่มีค่าใช้จ่าย		เลือกการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสม
	การถ่ายโอน		ไม่มีค่าใช้จ่าย		ไม่สามารถถ่ายโอนได้เนื่องจากเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ
	การหลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยง			ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากทำให้การดำเนินงานผิดพลาดด้านการบันทึกบัญชี

๓.๕ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส๑	ไตรมาส๒	ไตรมาส๓	ไตรมาส๔		
S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	การวางแผนในดำเนินงานตามนโยบายรัฐ ตามความต้องการของคณะกรรมการ	การบริหารจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพให้สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์		← →			-	สำนักบริหาร
O๑ ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	การกำหนดนโยบาย แผนงาน หรือเป้าหมายชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	การบริหาร และพัฒนาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	← →				-	สำนักอำนวยการ
O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดี	การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศอย่างเหมาะสม และพอเพียง System Development	พัฒนาระบบสารสนเทศตามวงจรการพัฒนาระบบที่มีขั้นตอนที่แน่นอน มีความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ	← →				-	สำนักอำนวยการ สำนักจัดการหนี้และ สำนักฟื้นฟู
F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรมสัญญา	ทำการสำรวจ สุ่มตรวจการสอบทาน ข้อมูลเอกสาร และการสแกนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	การจัดการข้อมูล มีการสำรองข้อมูล ไฟล์เอกสาร อย่างมีประสิทธิภาพ		← →			-	สำนักจัดการหนี้และ สำนักฟื้นฟู สำนัก อำนวยการ
F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล	การกำหนดการควบคุม การตรวจสอบข้อมูล ก่อนการนำเข้า การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงการใช้ข้อมูล กำหนดให้มีการขั้นตอนป้องกันข้อมูล	ระบบบันทึกหลักฐานที่สามารถประมวลผลได้อย่างถูกต้อง	← →				-	สำนักจัดการหนี้และ สำนักฟื้นฟู

5. ประเด็นการขับเคลื่อนงานที่สำคัญ

เพื่อให้การขับเคลื่อนงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร สามารถรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจการเกษตร สถานการณ์ภัยพิบัติ และปัจจัยท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดกลยุทธ์ ปรับแนวทางการขับเคลื่อนงานโดยเน้นให้ความสำคัญใน 10 เรื่องหลัก ดังนี้

1. ปรับบทบาทภารกิจปรับโครงสร้างองค์กร วางแผนด้านอัตรากำลังรองรับการขับเคลื่อนงาน
2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
3. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสม
4. การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์การทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อลดข้อจำกัดและเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ มาช่วยในการประมวลผลข้อมูล ทำให้มีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
5. ปรับรูปแบบและวางแผนการทำงานโดยเน้นให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่ เชื่อมโยงบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน เพิ่มมิติการทำงานให้เป็นเชิงรุก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. พัฒนาและยกระดับการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และมีการปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
7. บูรณาการความร่วมมือด้านการให้การสนับสนุน การให้ช่วยเหลือเกษตรกร
8. พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีฐานข้อมูลเชิงระบบสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
9. พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สร้างการรับรู้ในวงกว้าง พัฒนารูปแบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และสร้างช่องทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับเกษตรกร
10. ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรให้เข้มแข็งปลูกฝังค่านิยมร่วม ปลูกจิตสำนึกรักองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

6. การติดตามประเมินผล

6.1 การติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึง ค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

6.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการงานต่างๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารเงินทุนฯ เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้ง โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้มีการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและบุคลากรในเงินทุนฯ เป็นกรณีพิเศษก็ได้

2. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงจะประเมินผล ดังนี้

- 2.1 มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือไม่
- 2.2 การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
- 2.3 มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจแก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารเงินทุนฯ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

