



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

คำนำ

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีภารกิจและบทบาทหน้าที่หลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรและการแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรกรในระบบอันเนื่องมาจากการประกอบอาชีพเกษตรกรรมตามพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๔๒

ซึ่งสำนักงานกองทุนฯ จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีความพร้อมในการรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตไม่ตกอยู่ในภาวะความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรโดยรวม โดยได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับสำนักงานกองทุนฯ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับสำนักงานกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1.การจัดการความเสี่ยง	4
2.การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	7
3.แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กรของ สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรประจำปี พ.ศ.2564	9
- ด้านกลยุทธ์	10
- ด้านกฎระเบียบ	11
- ด้านการเงิน	12
- ด้านปฏิบัติงาน	14

การจัดการความเสี่ยง

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูฯ ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการหนี้ของเกษตรกร และด้านฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

1) ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใช้ ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการได้รับงบประมาณประจำปี การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กลไกการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาลการแทรกแซงจากบุคคลภายนอก ความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่นโคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept หรือ Take) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงานหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- 2) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

- 3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

- 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงแต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. การควบคุมภายใน (Control) คือกระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

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

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้

7. การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์แก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย การตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงพอซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือการบริหารการเงินไม่มีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

8. การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถทำการควบคุมความเสี่ยงความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือระยะเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุมหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน และนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยเป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ 5 = สูงมาก 4 = สูง 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยมาก

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เช่นเดียวกับข้อ 1. คือ 5 ระดับเช่นเดียวกัน

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การคำนวณหาความรุนแรงของความเสียหายจากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงหาได้ โดยอาศัยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ความรุนแรงของความเสียหาย} = \text{ความรุนแรงของผลกระทบ} \times \text{โอกาสการเกิดความเสียหาย} \\ (\text{Impact}) \quad (\text{Likelihood})$$

จากความรุนแรงของความเสียหายข้างต้น สามารถนำมาจัดทำเป็นตารางแสดงความรุนแรงหรือความเสียหาย เพื่อหาคะแนนที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

ตารางแสดงความรุนแรงหรือความเสียหายที่ใช้ในการกำหนดค่าระดับความเสียหายของความเสี่ยง

(Degree of Risk)							ระดับความเสียหายของความเสี่ยง
โอกาสที่จะเกิดขึ้น	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น							มีความเสี่ยงสูงมาก มีความเสี่ยงสูง มีความเสี่ยงปานกลาง มีความเสี่ยงต่ำ

อย่างไรก็ตามเพื่อความสะดวกในการการประเมินระดับความรุนแรงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นว่าหน่วยงานของท่านเป็นระดับใด ท่านอาจใช้ข้อมูลในตารางล่างเป็นเกณฑ์แสดงการจัดระดับคะแนนและระดับความเสี่ยง รวมทั้งอธิบายระดับความเสี่ยงแต่ละระดับว่าท่านจะยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นหรือไม่เพียงไร ดังนี้

ระดับ	ความเสี่ยง	คำอธิบาย
1 - 3	ต่ำ	เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีแผนจัดการความเสี่ยง แต่ควรติดตามสถานการณ์ของความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
4 - 8	ปานกลาง	เป็นความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่จะต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เพิ่มสูงไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
9 - 16	สูง	เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยจะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
17 - 25	สูงมาก	เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้อย่างเด็ดขาด ต้องรีบจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยทันที

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรประจำปี พ.ศ.2564

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการระบุปัจจัยเสี่ยง

ด้วยทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้ร่วมกันพิจารณาเพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เห็นควรให้มีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร จำนวน 4 ความเสี่ยงหลัก โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระบุปัจจัยความเสี่ยงในระดับหน่วย ดังนี้

ความเสี่ยงที่ 1

ด้านกลยุทธ์

- กลยุทธ์ไม่ครอบคลุม ภารกิจและไม่มีความชัดเจน
- การขอรับการสนับสนุนงบประมาณประจำปีจากรัฐบาล

ความเสี่ยงที่ 2

ด้านกฎระเบียบ

- การที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฟื้นฟูฯ

ความเสี่ยงที่ 3

ด้านการเงิน

- การรายงานข้อมูลทางการเงินล่าช้า หรือข้อมูลทางบัญชีที่ผิดพลาด

ความเสี่ยงที่ 4

ด้านปฏิบัติงาน

- การจัดการหนี้เกษตรกรและการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกร
- สารสนเทศและการสื่อสาร

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ด้าน กลยุทธ์

ความเสี่ยง เรื่อง กลยุทธ์ไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้อง ไม่สนับสนุน และไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมภายในที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการปกติ)	ระดับความเสี่ยงเมื่อดำเนินการตามมาตรการปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการเพิ่มเติม)	ระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการตามมาตรการเพิ่มเติม	คำอธิบาย/ชี้แจงเอกสาร/หลักฐาน
กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมภารกิจและไม่มีประสิทธิภาพ	มีแผนการทบทวนกลยุทธ์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	3x4	สูง	1.ปรับปรุง กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพตั้งแต่การเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูล อย่างเป็นระบบ โดยมีคณะทำงาน ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ 2.การปรับปรุงการสื่อสารให้เข้าถึงพนักงาน ลูกจ้างทุกคน มีแผนการปฏิบัติหน้าที่ ชัดเจน มีกระบวนการติดตามแผนอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา 3.มีการเชื่อมโยง กลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร	สำนักบริหาร สำนัก อำนวยการ	2x2	ต่ำ	1.คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ 2.ยุทธศาสตร์ 5 ปี
การขอรับการสนับสนุนงบประมาณประจำปีจากรัฐบาล	1.ส่งคำของบประมาณของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรให้กับสำนักงานงบประมาณ 2.ดำเนินการเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ	3x2	ปานกลาง	1.จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณางบประมาณเสนอต่อคณะกรรมการบริหารพิจารณางบประมาณให้ชัดเจนและครอบคลุมในทุกภารกิจของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร 2.การรายงานผลการดำเนินการและการเบิกจ่ายงบประมาณต่อสำนักงานงบประมาณทุกไตรมาส		2x2	ต่ำ	1.คู่มือระบบการควบคุมภายใน

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ด้าน กฎระเบียบ

ความเสี่ยง เรื่อง การที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมภายในที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการปกติ)	ระดับความเสี่ยงเมื่อดำเนินการตามมาตรการปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการเพิ่มเติม)	ระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการตามมาตรการเพิ่มเติม	คำอธิบาย/ชี้แจงเอกสาร/หลักฐาน
กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับบางเรื่องไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1.ให้มี การศึกษา และ ทบทวน เพื่อปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับให้ เหมาะสม 2. พนักงานเจ้าหน้าที่ ขาดความเข้าใจและ ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน	4x5	สูง	1.เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนรับทราบผ่านช่องทางสื่อพิมพ์ และช่องทางอื่นๆ 2. ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ให้ ท้นต่อเหตุการณ์และถึงกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	สำนักกฎหมาย	3x2	ปานกลาง	1.คู่มือระบบการควบคุมภายใน 2.ระเบียบข้อบังคับกฎกระทรวง 3.ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ 4.ระเบียบคณะกรรมการบริหาร

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ด้าน การเงิน

ความเสี่ยง เรื่อง การรายงานข้อมูลทางการเงินล่าช้า หรือข้อมูลทางบัญชีที่ผิดพลาด

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมภายในที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการปกติ)	ระดับความเสี่ยงเมื่อดำเนินการตามมาตรการปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการเพิ่มเติม)	ระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการตามมาตรการเพิ่มเติม	คำอธิบาย/ชี้แจงเอกสาร/หลักฐาน
1. เกิดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วางรูปแบบบัญชี 2. นโยบายการบัญชีไม่เป็นไปตามกฎหมาย หรือระเบียบ 3. ระบบบัญชีไม่สอดคล้องกับรายงานที่ต้องการ 4. รายงานทางการเงินขาดความน่าเชื่อถือได้ 5. ผู้บริหารที่ใช้งบการเงินไม่เข้าใจข้อมูลในงบการเงิน 6. รายงานทางการเงินไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร 7. การทำรายงานเงินทศรองไม่เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด	1. มีเจ้าหน้าที่ดูแลระบบบัญชี ปรับปรุง ดูแล โปรแกรมระบบบัญชี 2. มีการปรับปรุงระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน เช่น เปลี่ยนจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง 3. มีการปรับเปลี่ยนรายงานทางการเงินตามที่ต้องการ 4. มีเจ้าหน้าที่ดูแลระบบบัญชี ในการปรับปรุง ดูแล โปรแกรมระบบบัญชี 5. มีการปรับปรุงระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน เช่น เปลี่ยนจากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง 6. มีการปรับเปลี่ยนรายงานทางการเงินตามที่ต้องการ 7. ติดตามกำกับโดยหน่วยตรวจสอบภายในและรายงานคณะกรรมการกำกับของสำนักงานต่อไป 8. มีระบบ MIS ที่สามารถดูรายงานได้ทุกวันในระบบงบประมาณว่ามีการใช้จ่ายเงินไปแล้วเท่าใด คงเหลือเท่าใด	4x5	สูง	1. สนับสนุนให้ผู้ดูแลระบบบัญชีได้เข้าร่วมฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น 2. มีการควบคุมการรายงานข้อมูลทางการเงินล่าช้า หรือข้อมูลทางบัญชีที่ผิดพลาดเพียงพอ 3. รวบรวมรายงานการเงินที่ต้องการเพื่อ แก้ไขตามที่ต้องการ 4. มีการปรับปรุงตามนโยบายบัญชีให้เป็นปัจจุบันตามระเบียบที่กำหนด 5. รวบรวมรายงานการเงินที่ต้องการเพื่อเสนอ 6.ออกหนังสือกำกับการดำเนินการบริหารของสำนักงานในการทำรายงานเงินทศรอง ถ้าหน่วยงานใดไม่ส่งรายงานให้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบหาข้อเท็จจริงทันที 7. การจัดทำรายงานการเงินเสร็จภายในกำหนดเวลาที่ระเบียบกำหนด	ส่วนบัญชีและการเงิน	2x3	ปานกลาง	1.คู่มือระบบการควบคุมภายใน 2.หลักนโยบายบัญชี 3.พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ด้าน การเงิน

ความเสี่ยง เรื่อง การรายงานข้อมูลทางการเงินล่าช้า หรือข้อมูลทางบัญชีที่ผิดพลาด

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมภายใน ที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ ปกติ)	ระดับ ความเสี่ยง เมื่อ ดำเนินการ ตาม มาตรการ ปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการ จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของ ความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ เพิ่มเติม)	ระดับความ เสี่ยงหลัง ดำเนินการ ตามมาตรการ เพิ่มเติม	คำอธิบาย/ ชี้แจง เอกสาร/ หลักฐาน
11. เจ้าหน้าที่บัญชีขาดความ รอบคอบในการบันทึกบัญชี	11. มีการตรวจสอบการบันทึกบัญชีประจำวัน ทุกครั้งที่มีการบันทึกบัญชี	3x3	สูง	8. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การบันทึกบัญชีประจำวันของ หน่วยงาน 9. การตรวจสอบการบันทึกบัญชี ภายใน	ส่วนบัญชี และการเงิน	2x3	ปานกลาง	1.คู่มือระบบการ ควบคุมภายใน

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
ด้าน ปฏิบัติงาน

ความเสี่ยง เรื่อง การจัดการหนี้เกษตรกรและการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกร

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือ ควบคุมภายในที่ดำเนินการ ตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ ปกติ)	ระดับ ความเสี่ยง เมื่อ ดำเนินการ ตาม มาตรการ ปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับ การจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของ ความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ เพิ่มเติม)	ระดับความ เสี่ยงหลัง ดำเนินการ ตาม มาตรการ เพิ่มเติม	คำอธิบาย/ชี้แจง เอกสาร/หลักฐาน
ด้านการฟื้นฟู 1.การพิจารณาแผนงาน และโครงการ	1.ติดตามความคืบหน้า ของ แผนงานและ โครงการอย่าง ต่อเนื่อง	5x3	สูงมาก	1.เพิ่มความถี่ ขอบเขตในการ ติดตาม สอบทาน กระบวนการจัดการหนี้และ การฟื้นฟูเกษตรกร	สำนักฟื้นฟู และพัฒนา เกษตรกร	2x3	ปานกลาง	1.คู่มือระบบการควบคุมภายใน 2.ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วยการรับขึ้นทะเบียนและการ เพิกถอนทะเบียนองค์กรเกษตรกร พ.ศ.2554 3.ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วย การพิจารณาโครงการ การ จ่ายเงิน การใช้เงินคืนกองทุน และ การติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนและโครงการ ฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2543 4.ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วย การพิจารณาโครงการ การ จ่ายเงิน การใช้เงินคืนกองทุน และ การติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนและโครงการ ฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2547

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ด้าน ปฏิบัติงาน

ความเสี่ยง เรื่อง การจัดการหนี้เกษตรกรและการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกร

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือ ควบคุมภายในที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ ปกติ)	ระดับความ เสี่ยงเมื่อ ดำเนินการ ตาม มาตรการ ปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ/ เจ้าของ ความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการ เพิ่มเติม)	ระดับความ เสี่ยงหลัง ดำเนินการ ตามมาตรการ เพิ่มเติม	คำอธิบาย/ ชี้แจง เอกสาร/ หลักฐาน
ด้านการจัดการหนี้และ พัฒนาเกษตรกร 2.การขึ้นทะเบียนหนี้และการ เพิกถอนทะเบียนหนี้	2. ซักซ้อมความ เข้าใจใน กระบวนการจัดการ หนี้ของเกษตรกร	4x5	สูง	2.การทบทวน วิธี ขั้นตอน กฎหมาย ใน การจัดการหนี้และการฟื้นฟูเกษตรกร ให้ มีความรู้ความเข้าใจ การกระจายอำนาจ	สำนักงานจัดการ หนี้และพัฒนา เกษตรกร	2x2	ปานกลาง	1.คู่มือระบบ การควบคุม ภายใน
3.การจัดการหนี้และพัฒนา เกษตรกร	3.มีคู่มือชำระหนี้ แทนเกษตรกร	3x5	สูง	3.ตามวัตถุประสงค์ใน กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง พระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2542		2x3	ปานกลาง	
4.การบริหารสินทรัพย์ของ เกษตรกร	4. กำหนด หลักเกณฑ์และ เงื่อนไข การวางแผน ชำระหนี้แทน 5. หลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขใน การ ชำระหนี้ของ เกษตรกร 6. การค้างการ จัดทำนิติกรรม สัญญาและข้อมูลใน นิติกรรมสัญญา ไม่ถูกต้อง 7. การติดปัญหาการ โอน หลักประกันมาเป็นของกองทุน	3x5	สูง	4.สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร ติดตาม ประสานกลุ่มเกษตรกร เกษตรกร เพื่อแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน ชี้แจง ข้อเท็จจริง แจ้งผลการดำเนินการ ต่อผู้ร้องและแจ้งต่อหน่วยงานภายนอก 5.ติดตาม จัดการแก้ปัญหาอย่างทันถ่วงที หากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น ต้อง แก้ไขข้อมูลให้เป็นกรณีศึกษา เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงนั้น		2x3	ปานกลาง	

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยงอื่นๆและการควบคุมภายใน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
ด้าน ปฏิบัติงาน
ความเสี่ยง เรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมภายในที่ดำเนินการตามปกติ (เริ่มปีงบประมาณ)	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการปกติ)	ระดับความเสี่ยงเมื่อดำเนินการตามมาตรการปกติ	มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (ระหว่างปี)	ผู้รับผิดชอบ / เจ้าของความเสี่ยง	โอกาสเกิด X ผลกระทบ (มาตรการเพิ่มเติม)	ระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการตามมาตรการเพิ่มเติม	คำอธิบาย/ชี้แจงเอกสาร/หลักฐาน
1.ข้อมูลเสียหายเกิดจากอุปกรณ์บันทึกข้อมูล (Hard disk) ชำรุด	1.จัดทำสำรองฐานข้อมูลสารสนเทศ	4x5	สูง	1.จัดห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายให้เป็นสัดส่วนเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็นสัดส่วน ดังนี้ -ส่วนคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (server zone) -ส่วนคอมพิวเตอร์ลูกข่าย (client zone) -ส่วนของระบบเครือข่าย (network zone) 2.การสำรองข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์และการเตรียมพร้อมกรณีฉุกเฉิน (backup it continuity plan)	ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศสำนักอำนวยการ	2x3	ปานกลาง	1.คู่มือระบบการควบคุมภายใน
2.ความเสียหายจากไวรัสคอมพิวเตอร์	2.ทดสอบการกู้คืน ฐานข้อมูลสารสนเทศ และระบบสารสนเทศ 3.มีโปรแกรมป้องกัน ไวรัสและทำการปรับปรุง ฐานข้อมูล Antivirus ให้ทันสมัย	3x5	สูง	3.ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัสที่เหมาะสม 4.สร้างแผ่น emergency disk เพื่อใช้ในการกู้ระบบ		2x2	ปานกลาง	2.ไหมมาตรฐานด้านระบบสารสนเทศและความปลอดภัย
3.ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว อาคารถล่ม	4.ตรวจสอบความ พร้อมใช้งานของอุปกรณ์ดับเพลิง 5.จัดหาระบบสำรอง เพื่อให้ระบบสารสนเทศ สามารถทำงานได้ 6.สำรองข้อมูลระบบ และฐานข้อมูลเก็บไว้ใน สถานที่อื่นอีกหนึ่งชุด	3x5	สูง	5.จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินอันเนื่องมาจากไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว อาคารถล่ม 6.ติดตั้งเครื่องมือดับเพลิงแบบมือถือ ในห้องควบคุมระบบเครือข่าย 7.ให้มีการสำรองฐานข้อมูลเดือนละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย		2x3	ปานกลาง	

