



คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่ผู้บริหารองค์กรนำมาสนับสนุนการบริหารแผนงาน /โครงการ ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงจะเป็นกรอบการดำเนินงาน ให้สามารถผลักดันกิจกรรมภายใต้แผนงาน/โครงการ ที่จะดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกัน ควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อลดผลกระทบ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและการจัดลำดับความสำคัญ ของการดำเนินงานตลอดจนเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานให้ดีขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ฉบับนี้เป็นการทบทวนคู่มือ การบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและขั้นตอน การบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ต่อกองทุนฯ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในการจัดตั้งกองทุนฯ ตามพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุน ให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักบริหาร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

สารบัญ

คำนำ

สารบัญ

บทที่ ๑ คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๕
๑.๑ เหตุผลความจำเป็น	๕
๑.๒ วัตถุประสงค์	๖
๑.๓ ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๒ โครงสร้างหน่วยงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๗
๒.๑ ความเป็นมาของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๗
๒.๒ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๘
๒.๓ แผนยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๑๒
บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๑๕
๓.๑ ความหมายและคำจำกัดความของความเสี่ยง	๑๖
๓.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง	๑๖
๓.๓ ประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk)	๑๗
๓.๔ การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM	๑๘
๓.๕ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๒๔
๓.๕.๑ เหตุผลและความจำเป็น	๒๔
๓.๕.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๒๔
๓.๕.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๒๕
๓.๕.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๒๕
๓.๕.๕ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน	๒๖
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖	
๓.๕.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๒๖
และควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖	
๓.๕.๗ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	๒๗
๓.๕.๘ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost - Benefit)	๒๘
๓.๕.๙ แผนบริหารความเสี่ยง	๓๑
๓.๕.๑๐ การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	๓๒
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖	
๓.๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง	๓๔
๓.๗ การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)	๓๔
๓.๘ ปัจจัยแห่งอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง	๓๔

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๔ การควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง	๓๖
๔.๑ การควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง	๓๖
๔.๒ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	๓๖
๔.๓ การประเมินความเสี่ยง	๓๖
๔.๔ กิจกรรมการควบคุม	๓๗
๔.๕ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	๓๘
๔.๖ การติดตาม/การสอดส่องที่ดูแล	๓๘
ภาคผนวก แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”	๓๙
- ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)	
- แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย (แบบ ปค. ๔ ส่วนงานย่อย)	
- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย (แบบ ปค. ๕ ส่วนงานย่อย)	
- แบบรายงานผลการติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค. ๕ ส่วนงานย่อย)	
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค.๓)	

บทที่ ๑

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

๑.๑ เหตุผลความจำเป็น

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และเป็นคู่มือสำหรับผู้บริหารและบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องจากการปฏิบัติงานและเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อก่อให้เกิดเสถียรภาพในการทำงาน สนับสนุนให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และแผนปฏิบัติการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งบุคลากรของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งเป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมในระดับสากล ประกอบด้วย

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
๓. ด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

โดยใช้เป็นเครื่องมือแยกประเภท เพื่อทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการกำหนดโครงสร้าง มาตรการ และกลไกดำเนินการ ดังนี้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ถือว่าดำเนินการด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้มีคำสั่งที่ ๓๑๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอภายในเวลาที่กำหนด

๑.๒ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในทุกส่วนงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เกิดความรู้ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการและขั้นตอน ในกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๒) เกิดความตระหนักในกระบวนการปฏิบัติงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรอย่างละเอียด ในการวางแผนการตรวจสอบและก่อนการเข้าดำเนินการตรวจสอบ การปรับปรุงระบบงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๓) เกิดการวางแผนการตรวจสอบได้ตรงกับหน่วยงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับสูง และจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญได้อย่างทันเวลา
- ๔) เกิดกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ลดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
- ๕) เกิดการประสานงานความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และหน่วยรับตรวจ ส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๖) เกิดข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรและการสร้างคุณค่าให้การทำงาน
- ๗) เกิดแนวทางในการบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้

บทที่ ๒

โครงสร้างหน่วยงาน

กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

๒.๑ ความเป็นมาของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

เมื่อย้อนหลังกว่า ๒ ทศวรรษที่ผ่านมา พบว่า นโยบายภาคการเกษตรถูกกำหนดขึ้นจากภาครัฐ โดยที่เกษตรกรขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาสภาพความเป็นอยู่และการประกอบอาชีพเกษตรกรของตนเอง จึงทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของเกษตรกรอย่างแท้จริง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรที่รับผิดชอบในการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรอย่างต่อเนื่องและเป็นอิสระ โดยการประสานความร่วมมือระหว่างข้าราชการในระดับผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติการ นักวิชาการและเกษตรกร เพื่อเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และการฟื้นฟูองค์กรเกษตรกร

นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้เกษตรกรที่ขาดปัจจัยในการประกอบอาชีพรวมตัวกัน จัดตั้งเป็นองค์กรเกษตรกร เพื่อทำแผนและโครงการในการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งจะมีการจัดระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้การฟื้นฟูและพัฒนาสภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของเกษตรกรสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมาย มีการตราพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๔ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๓ มีสถานะเป็นหน่วยงานอื่นของรัฐ ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณมีภารกิจหลัก ๒ ประการ คือ (๑) การฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร และ (๒) การแก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกร

การบริหารงานอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการ ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีหน้าที่กำหนดนโยบาย
๒. คณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีหน้าที่ดูแลเรื่องการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพและการบริหารสำนักงาน
๓. คณะกรรมการจัดการหนี้ของเกษตรกร มีหน้าที่ดูแลเรื่องการแก้ไขปัญหาหนี้สินให้เกษตรกร
๔. สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ทำหน้าที่ดำเนินงานธุรการ มีเลขาธิการสำนักงานเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน

ปัจจุบัน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น ๕๘๕ คน (ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕) แยกโครงสร้างและการบริหารงานออกเป็น ๑๐ สำนัก ประกอบด้วย

๑. สำนักตรวจสอบ
๒. สำนักกฎหมาย
๓. สำนักจัดการหนี้ของเกษตรกร
๔. สำนักฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
๕. สำนักอำนวยการ
๖. สำนักบริหาร

และสำนักกิจการภูมิภาค ๑ – ๔ นอกจากนี้ยังมีสำนักงานสาขาจังหวัดรวม ๗๗ จังหวัด

ในส่วนของผลการดำเนินการของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พบว่า มีการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรตลอดระยะเวลากว่า ๒๓ ปี ในภารกิจหลักด้านการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีองค์กรเกษตรกรสมาชิกขึ้นทะเบียน จำนวน ๕๖,๑๔๙ องค์กร มีเกษตรกรสมาชิก จำนวน ๕,๗๒๕,๓๒๒ คน มีการสนับสนุนองค์กรเกษตรกรในการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพแล้ว รวม ๑๒,๑๖๑ โครงการ งบประมาณ ๑,๔๔๗.๓๑ ล้านบาท มีเกษตรกรสมาชิกได้รับประโยชน์ รวม ๕๘๙,๘๓๕ คน

ส่วนภารกิจด้านการแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรกร มีเกษตรกรสมาชิกรายนี้ในระบบมาขึ้นทะเบียนหนี้ รวม ๕๔๘,๐๖๓ คน แยกเป็น ๘๑๔,๗๐๐ สัญญา มูลหนี้ประมาณ ๑๑๗,๐๐๐ ล้านบาท มีการชำระหนี้แทนเกษตรกรแล้ว รวม ๓๑,๘๘๔ ราย ยอดชำระหนี้แทน จำนวน ๙,๑๕๗.๕๓ ล้านบาท รักษาที่ดินให้เกษตรกรสมาชิก รวม ๒๕,๗๗๖ แปลง เนื้อที่รวม ๑๗๗,๐๒๕ ไร่ และช่วยเหลือให้มีการปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ รวม ๔๙,๘๒๗ ราย

อย่างไรก็ดี กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เป็นเครื่องมือของรัฐในการสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกร โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านจากวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๑๙ ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. ๒๕๖๒ จนถึงปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อเป็นคู่มือให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานได้รับทราบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรต่อไป

๒.๒ โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

การดำเนินงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีลักษณะการบริหารงานเป็นองค์คณะ หรือในรูปแบบของคณะกรรมการ คือ

๒.๒.๑ คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (จำนวน ๔๑ คน) ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจำนวน ๑๑ คน ผู้แทนเกษตรกรจำนวน ๒๐ คน เป็นกรรมการ ให้เลขาธิการเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้แทนเกษตรกรมาจากการเลือกตั้ง อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปี และกำหนดให้รัฐมนตรีแต่งตั้งจากเกษตรกร ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกองค์กรเกษตรกรใน ๔ ภูมิภาค อย่างน้อยภูมิภาคละ ๒ คน ส่วนที่เหลือให้เป็นไปตามสัดส่วนของสมาชิกเกษตรกรในแต่ละภูมิภาค (การแบ่งภูมิภาคและการเลือกตั้งให้เป็นไปตามกฎกระทรวง)

คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีอำนาจหน้าที่

- ๑) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการแก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกรและการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๒) พิจารณาเสนอแนะต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศ เพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
- ๓) กำหนดนโยบายและออกระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศในการบริหารกิจการของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

- ๔) ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจัดผลประโยชน์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๕) ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับขึ้นทะเบียนและการเพิกถอนทะเบียนองค์กรเกษตรกร
- ๖) ออกระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาแผนและโครงการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรและการใช้เงินให้แก่กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๗) ออกระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามแผนและโครงการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และการใช้คืนเงินให้แก่กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๘) พิจารณางบดุลและรายงานการรับจ่ายเงินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และรายงานผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานในส่วนที่เกี่ยวกับการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๙) กำกับ ให้คำปรึกษา และแนะนำ แก่คณะกรรมการบริหารและสำนักงานในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
- ๑๐) ให้ความเห็นชอบในการกำหนดภาวะผูกพันของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๑๑) กำหนดมาตรการ ส่งเสริม สนับสนุน องค์กรเกษตรกร
- ๑๒) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๒.๒ คณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

คณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประกอบด้วย ประธานกรรมการ และกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้ง มีจำนวนรวมกัน ๗ คน โดยให้แต่งตั้งจากบุคคลในคณะกรรมการจำนวน ๓ คน ซึ่งในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้แทนเกษตรกร จำนวน ๒ คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีผลงานและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องทางสาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาการบริหารการเงิน หรือการธนาคาร และสาขาเกษตรศาสตร์ สาขาละหนึ่งคน เป็นกรรมการ และให้เลขาธิการเป็นกรรมการ และเลขานุการ ให้กรรมการบริหารเลือกกรรมการด้วยกัน เป็นประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ

คณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีอำนาจหน้าที่

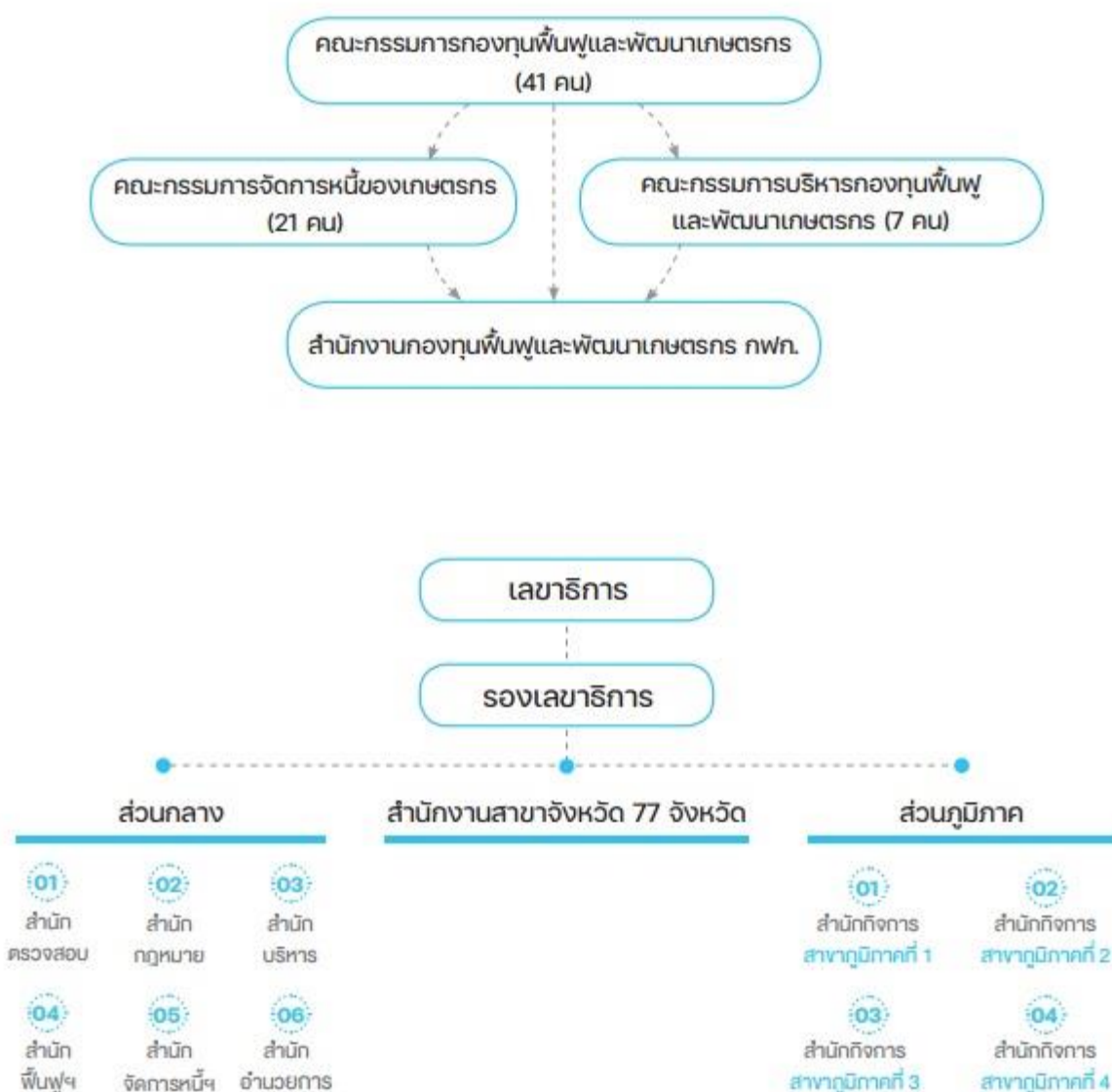
- ๑) ควบคุมการใช้จ่ายเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งของคณะกรรมการ
- ๒) เสนอและรายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๓) อนุมัติแผนฟื้นฟูและพัฒนาขององค์กรเกษตรกรที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- ๔) อนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกินกว่าห้าแสนบาท
- ๕) ออกข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติงานของเลขาธิการและการมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนเลขาธิการ
- ๖) ออกระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการกำหนดเงินเดือนหรือเงินอื่น รวมถึงการสงเคราะห์และสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง
- ๗) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่เลขาธิการในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
- ๘) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
- ๙) ปฏิบัติการอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

๒.๒.๓ คณะกรรมการจัดการหนี้ของเกษตรกร

คณะกรรมการจัดการหนี้เกษตรกร จำนวน ๒๑ คน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนสมาคมธนาคารไทย กรรมการซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งจากกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนเกษตรกรในคณะกรรมการ ๙ คน และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีผลงานและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องทางสาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาการบริหาร การเงิน หรือการธนาคาร และสาขาเกษตรศาสตร์ สาขาละหนึ่งคนเป็นกรรมการเลขาธิการเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้อำนวยการสำนักจัดการหนี้ของเกษตรกรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการฯ ทั้ง ๓ คณะ รวมถึงมีหน้าที่ในการบริหารกิจการสำนักงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และคณะกรรมการบริหารกำหนดให้ โดยมีเลขาธิการฯ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด

โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร



อำนาจหน้าที่คณะกรรมการ

กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

1. เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรี นโยบายแก้ไขด้านหนี้และการฟื้นฟู
2. เสนอรัฐมนตรีออกกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ
3. กำหนดนโยบายออกระเบียบ การรับเงิน จ่ายเงิน เงินกู้ยืม แผนโครงการฟื้นฟูฯ พิจารณางบดุล รายงานการรับจ่ายเงิน
4. แต่งตั้ง ถอดถอน คณะกรรมการบริหารฯ / อนุกรรมการ
5. ให้คำปรึกษา คณะกรรมการบริหาร/สำนักงาน

อำนาจหน้าที่คณะกรรมการบริหารฯ

1. ควบคุม/ตรวจสอบภายใน
2. ควบคุมการใช้จ่ายเงิน
3. แผนฟื้นฟู/อนุมัติโครงการเก็บค่าเสนาบ
4. ออกข้อบังคับการปฏิบัติงานเลขาธิการ/มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน
5. ให้คำปรึกษาแนะนำเลขาธิการ
6. แต่งตั้งคณะทำงาน

อำนาจหน้าที่คณะกรรมการจัดการหนี้ฯ

1. แผนแก้ไขหนี้
2. ควบคุมการใช้จ่ายเงินกู้ยืมหนี้
3. รายงานผลการดำเนินงาน
4. กำหนดหลักเกณฑ์จัดการหนี้
5. ให้คำปรึกษาแนะนำเลขาธิการ
6. แต่งตั้งคณะทำงาน

๒.๓ แผนยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗

๒.๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์การเพื่อให้การบริการเกษตรกร พัฒนางค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง แก้ไขปัญหาหนี้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๓.๒ พันธกิจ (Mission)

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร
- ๒) ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรของเกษตรกร
- ๓) พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร
- ๔) พัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร
- ๕) การจัดการหนี้ให้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

๒.๓.๓ ยุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการพัฒนางค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง และรวมกันเป็นเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการหนี้ของเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๓.๔ กลยุทธ์

กลยุทธ์ทางด้านยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการพัฒนางค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง และรวมกันเป็นเครือข่าย มี ๔ กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร
- ๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร
- ๓) พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรมให้แก่เกษตรกร และพนักงาน
- ๔) พัฒนาศักยภาพในการพึ่งพาตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

กลยุทธ์ทางด้านยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการหนี้ของเกษตรกร มี ๓ กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑) แก้ไขปัญหาหนี้ของเกษตรกร
- ๒) สนับสนุนการจัดการหนี้ของเกษตรกร
- ๓) ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการหนี้

กลยุทธ์ทางด้านยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
มี ๗ กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑) เพิ่มสมรรถนะการบริหารงานให้ทันสมัย
- ๒) ประชาสัมพันธ์หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- ๓) ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ๔) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงบประมาณ
- ๕) การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๖) ระบบสารสนเทศ
- ๗) เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ทางด้านยุทธศาสตร์ที่ ๔ ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล มี ๑ กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑) พัฒนาแผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒.๓.๕ เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ (Goal)

- ๑) เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มและพัฒนาคุณภาพชีวิต สามารถแก้ไขปัญหาของตนเอง
- ๒) เกษตรกรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ และแก้ปัญหาหนี้เกษตรกร
- ๓) เกษตรกรมีความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม
- ๔) เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร
- ๕) ให้เกษตรกรได้รับการชำระหนี้แทนตาม พ.ร.บ. หรือแก้ไขปัญหาหนี้ตามนโยบายการปรับโครงสร้างหนี้

ยุทธศาสตร์ 5 ปี (2563 – 2567)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรเพื่อให้การบริการเกษตรกร พัฒนาศูนย์บริการเกษตรกรให้เข้มแข็ง
แก้ปัญหาหนี้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
และตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร
2. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรของเกษตรกร
3. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร
4. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร
5. การจัดการหนี้ให้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มและพัฒนาคุณภาพชีวิตสามารถแก้ไขปัญหาของตนเอง
2. เกษตรกรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ และแก้ปัญหาหนี้เกษตรกร
3. เกษตรกรมีความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม
4. เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร
5. ให้เกษตรกรได้รับการชำระหนี้แทนตาม พ.ร.บ. หรือแก้ไขปัญหาหนี้ตามนโยบายรัฐบาลการปรับโครงสร้างหนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1

ส่งเสริม สนับสนุน
กระบวนการพัฒนาศูนย์
บริการเกษตรกรให้เข้มแข็ง และ
รวมกันเป็นเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 2

ส่งเสริม สนับสนุน
การจัดการหนี้ของเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 3

พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
สำนักงานให้ทันสมัยและมี
ประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4

ดำเนินงาน
ตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร
3. พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมให้แก่เกษตรกรและพนักงาน
4. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งพาตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

กลยุทธ์

1. แก้ไขปัญหาหนี้ของเกษตรกร
2. สนับสนุนการจัดการหนี้ของเกษตรกร
3. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการหนี้

กลยุทธ์

1. เพิ่มสมรรถนะการบริหารงานให้ทันสมัย
2. ประชาสัมพันธ์หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
3. ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
4. เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงบประมาณ
5. การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ระบบสารสนเทศ
7. เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์

1. พัฒนาแผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ในการดำเนินงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีโอกาสที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในอนาคต ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้ภารกิจหลักด้านการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าประสงค์

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลและมีความครอบคลุมในทุกกระบวนการ รวมทั้งสามารถติดตามควบคุม และจัดการความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมาย ที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรและแผนปฏิบัติการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรในทุกๆ ด้าน เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารเงินลงทุน การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

๓.๑ ความหมายและคำจำกัดความของการความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และอาจส่งผลกระทบในด้านลบที่ไม่ต้องการ

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ความเสี่ยงโครงการ คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนงาน/โครงการ ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ ที่จะส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

๓.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เป็นความเสี่ยงที่จะสร้างความเสียหายแก่องค์กรแบ่งเป็น ๒ ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

๓.๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น

- ๑) ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากร งบประมาณ รายรับ รายจ่าย และมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก
- ๒) ความสลับซับซ้อน โดยเฉพาะงานที่มีการบริหารงานที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า
- ๓) คุณภาพของระบบการควบคุมตรวจสอบภายใน ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพ ย่อมลดโอกาสและระดับของความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้
- ๔) อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราการเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้น ย่อมนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ต้องแข่งกับเวลา ซึ่งจะทำให้มีโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้ง่าย
- ๕) ความสามารถของฝ่ายจัดการ กิจกรรมใดที่มีผู้บริหารหย่อนความสามารถ หรือด้อยความสามารถ ย่อมมีโอกาสที่เกิดความเสี่ยงในการบริหารงานได้มาก
- ๖) การทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ไม่มีความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจพบจะทำได้ยากกว่าปกติ และมักมีมูลค่าความเสียหายสูง
- ๗) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการควบคุม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนผู้บริหาร ซึ่งทำให้นโยบายหรือปรัชญาการทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนตัวพนักงานที่มีความสำคัญ หรือเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมถึงการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน เป็นต้น
- ๘) พนักงานมีศีลธรรมเสื่อมทราม ทำให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง แยกความสามัคคี การแบ่งพรรคแบ่งพวก อันจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียและเสียหายให้กับองค์กร

๓.๒.๒ ปัจจัยภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น

- ๑) ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ๒) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ๓) ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- ๔) ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ภาวะสงคราม ภัยคุกคามจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน เป็นต้น

๓.๓ ประเภทของความเสียง (Type of Risk)

๓.๓.๑ ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงอันเนื่องมาจาก

- ๑) การดำเนินงานที่เกิดความผิดพลาดส่งผลให้ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้
- ๒) การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- ๓) กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้
- ๔) กลยุทธ์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ขาดความยืดหยุ่นหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน

๓.๓.๒ ความเสียงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ความเสียงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงอันเนื่องมาจาก ระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล เป็นต้น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓.๓.๓ ความเสียงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสียงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณได้ล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังเป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น ประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลมาสนับสนุนอย่างเพียงพอต่อการตัดสินใจ การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๓.๓.๔ ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance : C)

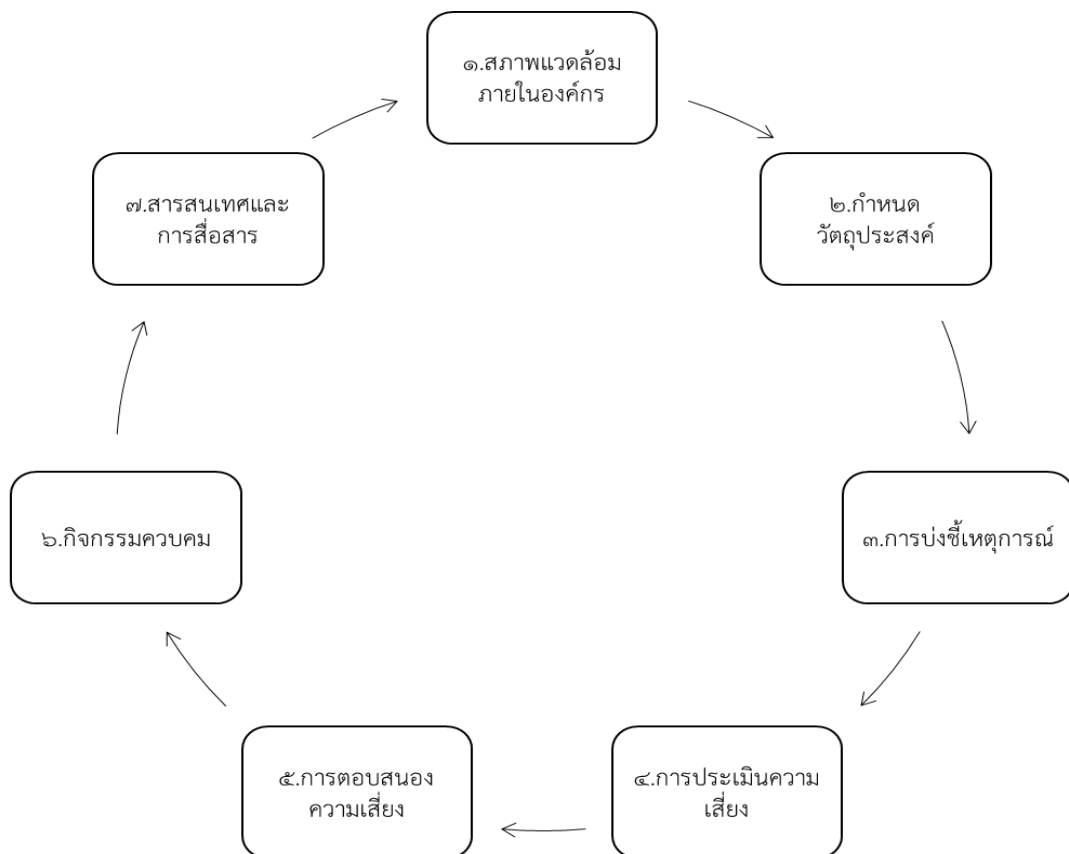
ความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

๓.๔ การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ซึ่งเป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาและสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงและความคุ้มครองธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเสถียรทางธุรกิจ ซึ่งได้ปรับประยุกต์กับหลายหน่วยงาน โดยกำหนดเป็น ๗ ขั้นตอนสำคัญ คือ

- (๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (๒) กำหนดวัตถุประสงค์
- (๓) การบ่งชี้เหตุการณ์
- (๔) การประเมินความเสี่ยง
- (๕) การตอบสนองความเสี่ยง
- (๖) กิจกรรมควบคุม

และ (๗) สารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง



แผนผังการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

๓.๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบของการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายในกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม

ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๓.๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ซึ่งโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของประเด็นตามยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม

การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่ส่วนงานและสำนักต่าง ๆ ภายในกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมได้รับทราบด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน โดยมีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ได้แก่

- ๑) **Specific** มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมเข้าใจตรงกันได้
- ๒) **Measurable** สามารถวัดผลได้ว่า วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- ๓) **Attainable** สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมมีอยู่
- ๔) **Relevant** มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม
- ๕) **Timely** มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓.๔.๓ การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด มีความเสียหาย และอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- ๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม
- ๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม
- ๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมเสียโอกาสในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยง หรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	■ การบริหารงาน	■ การดำเนินงานเกิดความผิดพลาดส่งผลให้ ■ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจหรือกลยุทธ์ของกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
	■ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	■ กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์/เป้าหมายของกองทุนได้
	■ การแข่งขันทางกลยุทธ์	■ กลยุทธ์ของกองทุนขาดความยืดหยุ่นหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	■ บุคลากรในหน่วยงาน	■ ขาดทักษะ ความชำนาญ และความรู้เฉพาะทาง ■ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ■ เกิดการทุจริตในองค์กร
	■ เทคโนโลยี/นวัตกรรม	■ ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน ■ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยีล้าสมัย
	■ ชื่อเสียงขององค์กร	■ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
	■ สิ่งแวดล้อม	■ การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน	■ งบประมาณ	■ เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา ■ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	■ หนี้สิน	■ องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงิน
	■ การจัดทำบัญชี	■ รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ ■ การบันทึกบัญชีผิดพลาด
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	■ การละเมิดสัญญา	■ ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา ■ กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	■ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	■ ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้าน กฎระเบียบใหม่ ■ กองทุนได้รับความเสียหาย ในทางใดทางหนึ่ง ■ จากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

๓.๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน กระบวนการรายงานผล การวัดผลการดำเนินงาน และการติดตามการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่าง ๆ วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทักษะจิตของผู้บริหารต่อความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอีกครั้งหนึ่ง การประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

๑) โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่อาจจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กรหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ซึ่งผลกระทบนั้นอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood : L) เชิงคุณภาพ/เชิงปริมาณ

โอกาสจะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ย (เชิงคุณภาพ)	ความถี่โดยเฉลี่ย (เชิงปริมาณ)	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	เกิดมากกว่า ๘๐%	๕
มาก	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อยๆ	เกิดมากกว่า ๕๐%	๔
ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดบางครั้ง	เกิดมากกว่า ๓๐%	๓
น้อย	มีโอกาสในการเกิดแต่นานๆ ครั้ง	เกิดมากกว่า ๑๕%	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิด	เกิดมากกว่า ๕%	๑

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับของความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย (C)	ระดับ
สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท	๕
มาก	>๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	>๕๐,๐๐๐ บาท - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	>๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อเป้าหมายขององค์กร

ระดับของความรุนแรง	ผลกระทบของความเสียหาย (C)	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกองทุนในระดับสูงมาก	๕
มาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกองทุนในระดับสูง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงของกองทุนบ้าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกองทุนน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงของกองทุนเลย	๑

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการก่อน

ตารางแสดงระดับของความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk) หรือแผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง	ระดับ	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
	(๕) รุนแรงมาก	ปานกลาง $๕ \times ๑ = ๕$	ปานกลาง $๕ \times ๒ = ๑๐$	สูง $๕ \times ๓ = ๑๕$	สูงมาก $๕ \times ๔ = ๒๐$	สูงมาก $๕ \times ๕ = ๒๕$
	(๔) รุนแรง	ต่ำ $๔ \times ๑ = ๔$	ปานกลาง $๔ \times ๒ = ๘$	สูง $๔ \times ๓ = ๑๒$	สูง $๔ \times ๔ = ๑๖$	สูงมาก $๔ \times ๕ = ๒๐$
	(๓) ปานกลาง	ต่ำ $๓ \times ๑ = ๓$	ปานกลาง $๓ \times ๒ = ๖$	ปานกลาง $๓ \times ๓ = ๙$	สูง $๓ \times ๔ = ๑๒$	สูง $๓ \times ๕ = ๑๕$
	(๒) น้อย	ต่ำ $๒ \times ๑ = ๒$	ต่ำ $๒ \times ๒ = ๔$	ปานกลาง $๒ \times ๓ = ๖$	ปานกลาง $๒ \times ๔ = ๘$	ปานกลาง $๒ \times ๕ = ๑๐$
	(๑) น้อยมาก	ต่ำ $๑ \times ๑ = ๑$	ต่ำ $๑ \times ๒ = ๒$	ต่ำ $๑ \times ๓ = ๓$	ต่ำ $๑ \times ๔ = ๔$	ปานกลาง $๑ \times ๕ = ๕$

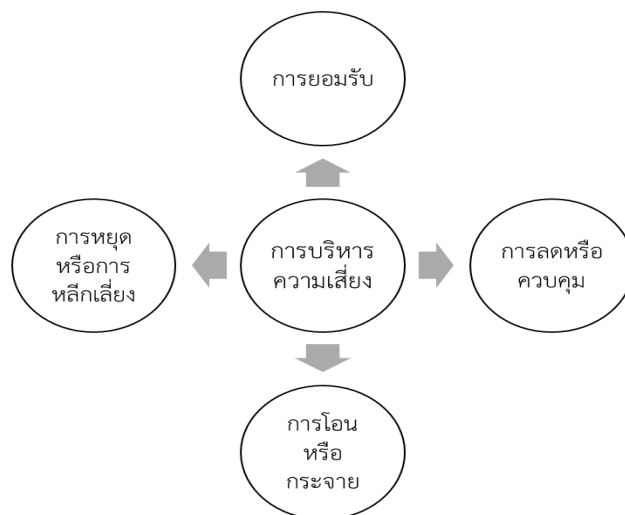
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	๑๒ - ๑๙	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งรัด จัดการความเสี่ยงเพื่อควบคุมเพื่อให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๑	ระดับที่ยอมรับได้ อาจต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับได้
ต่ำ	๑ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๓.๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรม มีการจัดการความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก ๔ ประการ (๔T) คือ

- ๑) **การยอมรับ (Take)** ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่อาจเกิดขึ้น
- ๒) **การลดหรือควบคุม (Treat)** การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- ๓) **การโอนหรือกระจาย (Transfer)** การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้อย่างได้
- ๔) **การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate)** การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง



แผนผัง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๓.๔.๖ กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องกำหนดแนวทางและกิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปด้วย

๓.๔.๗ การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Control Activities)

ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง ซึ่งต้อง กำหนดช่องทางสื่อสารข้อมูลอย่างเหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง นำสู่การตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

๓.๕ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรนั้น มีกระบวนการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง กิจกรรม หรือขั้นตอนการจัดการต่อความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นลดระดับลงมาอยู่ในระดับที่กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรยอมรับได้ นอกจากนี้ หากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรพิจารณาพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงหรือสูงมาก ย่อมควรต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปด้วย

๓.๕.๑ เหตุผลความจำเป็น

การจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุน และเป็นคู่มือให้กับผู้บริหารและบุคลากรได้รับทราบแนวทางบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ในการทำงาน และเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กองทุน และแผนปฏิบัติการกองทุนต่อไป รวมทั้งบุคลากรของกองทุนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสมหรือยอมรับได้

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนครอบคลุมการระบุความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน ตามแนวทางของ COSO ERM ได้แก่

- ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ๓) ด้านการเงิน (Financial Risk)
- ๔) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

และทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๕.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้มีคำสั่งที่ ๓๑๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ตามที่สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรมอบหมาย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้ง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามประเมินผลและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอภายในเวลาที่กำหนด

๓.๕.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้อง กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กร ดังนี้

- ๑) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนให้มีประสิทธิภาพตรงตามระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๒) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุน ทบทวนและเสนอแนะ มาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ กองทุนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการ ดำเนินงานของกองทุน
- ๓) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนและเป็นเครื่องมือใน การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์
- ๔) เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๕.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดีของกองทุน ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีระบบบริหารปัจจัยและควบคุม กิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และเพื่อให้ระดับของความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์เป้าหมายของกองทุนตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

- ๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน ผู้บริหารบุคลากรกองทุนทุกคนและทุกระดับ
- ๒) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนและครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกส่วนงาน ตาม หลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
- ๓) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมี การติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็น ปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ๔) ให้มีการบริหารจัดการเงินของกองทุนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็น การ บริหารจัดการเงินลงทุนของกองทุน การบริหารจัดการเงินเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงิน แก่สถาบัน การเงิน องค์กรเกษตรกร และเกษตรกร
- ๕) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- ๖) ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทาง การบริหาร ความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับตระหนัก ถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการดำเนินงานปกติและเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่กองทุน

๓.๕.๕ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ กองทุนได้ติดตามผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และผลการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รวมทั้งได้ดำเนินการสำรวจค้นหาความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการ กิจกรรม การดำเนินงาน ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ รวมถึงวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและใช้ฐานข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุน หากความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่มีความรุนแรงและมีผลกระทบสูงมากไม่สามารถยอมรับได้ จะนำความเสี่ยงนั้นไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการพร้อมระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนไว้ในแผนปฏิบัติการในปีถัดไป

นอกเหนือจากการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อพิจารณานำความเสี่ยงที่เหลืออยู่มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ สำนักงานได้ดำเนินโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง จัดระดับความรุนแรงแต่ละความเสี่ยงเพื่อนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ต่อไป

๓.๕.๖ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้ดำเนินการทบทวนและจัดประเภทความเสี่ยงให้ชัดเจนโดยใช้การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) และทำการวิเคราะห์เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพื่อผลักดันให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้

- ๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- ๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- ๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกองทุนฯ เช่น ประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากผู้ขอใช้งบประมาณขาดการวางแผนในการใช้งบประมาณ ขาดการจัดหาข้อมูล ขาดการวิเคราะห์ และขาดการควบคุมในการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว
- ๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓.๕.๗ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ และนำมาประเมินโอกาสและผลกระทบ พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกองทุน (Risk Matrix) พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ของแต่ละปัจจัยตามเกณฑ์ โดยระบุรายละเอียด ตามแบบรายงานที่ ๑

แบบรายงานที่ ๑ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (L)(๑-๕)	ผลกระทบ (I)(๑-๕)	ระดับความเสี่ยง (L M H E) (L M H E)	เหตุผลประกอบ
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)					
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)					
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)					
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)					

๓.๕.๘ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการประเมิน โครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยต้องตัดสินใจในการใช้ งบประมาณและทรัพยากรนั้นๆ อย่างคุ้มค่าที่เหมาะสม การประเมินความคุ้มค่า(Cost – Benefit) ดำเนินการ โดยการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ เพื่อให้เห็น ภาพรวมในการพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่มีอยู่

การจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยง จะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ ที่ ได้รับ (Cost – Benefit Analysis) ของแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือก ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด ทั้งนี้ การประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระกับประชาชนหรือบุคคลภายนอกองค์กรด้วยและประโยชน์ที่เกิดจากบทบาทของ หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล มีทั้งส่วนที่สามารถวัดหรือตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ (quantifiable) และส่วน ที่ไม่สามารถ ตีค่าได้โดยง่ายหรือไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยอมรับได้อย่างชัดเจนในการตีค่า (non- quantifiable element) การประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมการกำกับกฎเกณฑ์ (Regulatory Duty) ได้ จะต้อง พยายามที่จะรวมเอาประโยชน์ที่มีอยู่ทั้งหมดมาไว้ในการประเมินจะตัดออกไปไม่ได้แม้แต่ส่วนใดส่วน หนึ่ง เพียงส่วนเดียว เพราะต้องใช้ประโยชน์ที่เกิดจากงานการกำกับกฎเกณฑ์นี้ในการอธิบายต่อสาธารณชนให้ เห็น ความจำเป็นที่จะต้องมีการกำกับดูแลกฎเกณฑ์ต่อไปนั้นหมายความว่าประโยชน์ทั้งที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ และ ประโยชน์ที่ตีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้จะต้องใช้ในการนำเสนอทั้งสิ้น เพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่าเชิงสังคมและ สิ่งแวดล้อม ทางเลือกที่เป็นไปได้ในการดำเนินการมีดังต่อไปนี้

ก. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน เป็นการพิจารณาความคุ้มค่าทางการเงินซึ่งเป็น จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งาน/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบผลตอบแทนของการดำเนินงานว่า เป็นอย่างไร โดยนำ เอาวิธี Discounted Cash Flow โดยมีประเด็นที่พิจารณา ได้แก่

- ๑) ต้นทุนของการลงทุนทั้งโครงการ
- ๒) รายรับและต้นทุนการดำเนินงาน
- ๓) ผลตอบแทนทางการเงินต่อต้นทุนการลงทุน
- ๔) แหล่งเงินที่จะใช้ดำเนินโครงการ
- ๕) ความยั่งยืนทางการเงิน

๖) ผลตอบแทนทางการเงินต่อเงินลงทุน ระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทาง การเงิน อาจจะใช้เวลาหรืออายุใช้งาน ของสินทรัพย์หลัก มูลค่าซากเมื่อสิ้นสุดโครงการ ระดับเงินเฟ้อระหว่าง ดำเนินโครงการ โดยทั่วไป โครงการ ลงทุนด้านการบริการสาธารณะจะมีผลตอบแทนทางการเงินที่สะท้อน ความคุ้มค่าทางการเงินต่ำหรือบางโครงการอาจจะติดลบ

ข. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินประกอบกับความคุ้มค่าที่ดีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยทำให้การประเมินความคุ้มค่ามีความสมเหตุสมผลและถูกต้อง มากยิ่งขึ้น แต่การวิเคราะห์จะใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรม โดยหลักการของ การวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทางเลือกที่ ๑

ทางเลือกที่ ๑ เป็นแนวทางประมาณการประโยชน์สุทธิขององค์ประกอบส่วนที่ดีค่า เป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้ก่อนเพื่อให้ได้จำนวนที่ชัดเจน หลังจากนั้นจะพยายามประเมินว่าองค์ประกอบ ส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้หรือวัดออกมาในเชิงปริมาณได้นั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน และมีนัยสำคัญหรืออิทธิพลมาก ขนาดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งผู้ที่ทำการประเมินจะต้อง เริ่มด้วยการระบุว่าประโยชน์ที่วัดค่าไม่ได้นั้น หากจะกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดถึงประโยชน์จะอธิบายอย่างไร แบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าไม่ได้มีค่าเป็นทางบวก และผลประโยชน์สุทธิ หลังหักต้นทุนก็เป็นบวกอยู่แล้วความพยายามในการจะหาทางตีค่า ไม่ได้ทำให้ผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่า เปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ ไม่จำเป็นต้องพยายามตีค่าผลประโยชน์ทุกอย่างออกมาเป็นเชิงปริมาณ

กรณีที่ ๒ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าได้เมื่อหักต้นทุนออกไปแล้ว พบว่ามีผลประโยชน์สุทธิ เป็นลบหรือสะท้อนถึงความไม่คุ้มค่าจะต้องหาทางอธิบายให้ได้ว่าผลประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้น่าจะมีขนาดที่ใหญ่พอ จะหักล้าง k และเปลี่ยนทิศทางของผลประโยชน์สุทธิกลับเป็นบวกได้หรือไม่ โดยใช้ดุลยพินิจและความเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม วิธีการประมาณด้วยความชำนาญพร้อมกับคำอธิบายประกอบที่สมเหตุ สมผล ได้รับความยอมรับจากวงการและสาธารณชนมากกว่าการที่จะพยายามตีค่าประโยชน์ที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินเชิงปริมาณด้วยวิธีใดๆ และวิธีที่ไม่ได้รับการยอมรับ

ทางเลือกที่ ๒

ทางเลือกที่ ๒ เป็นการพิจารณาในส่วนของการตัดสินใจของผู้ที่ทำหน้าที่กำกับ กฎเกณฑ์ มากกว่า ซึ่งในการพิจารณาแบบนี้จะต้องหาออกมาให้ได้ก่อนว่าล าทังการพิจารณาผลประโยชน์ที่ดีค่า เป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้กับต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้กำกับกฎเกณฑ์ตัดสินใจในการอนุมัติหรือไม่อนุมัติ กิจกรรม ที่กำกับ และหากนำเอาประโยชน์ที่ดีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณไม่ได้มาพิจารณาด้วยแล้ว จะทำให้ผลของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ แบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ หากการตัดสินใจในการกำกับกฎเกณฑ์ไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทาง ตรงกันข้าม ยังคงอนุมัติกิจกรรมที่กำกับดูแลนั้นเหมือนเดิม การพยายามหาข้อมูลว่าประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้ ควรจะมีมูลค่าเชิงปริมาณเท่าใดก็ไม่จำเป็น

กรณีที่ ๒ หากการนำเอาประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้มาพิจารณาเพิ่มเติมแล้วมีแนวโน้มว่า จะทำให้ การตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่ไม่อนุมัติเป็นอนุมัติเพราะประเมินมูลค่าของ ประโยชน์ ส่วนนี้ว่ามีขนาดใหญ่ที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรหรือภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ตาม แนวทางเลือกทั้ง ๒ แนวทางนี้จะ เป็นประโยชน์ในการประเมิน ความคุ้มค่าได้ก็ ต่อเมื่อไม่มีกรณีของต้นทุนที่ดีค่าไม่ได้ เพราะค่าต้นทุนบางส่วนก็ตีค่าไม่ได้และถ้าประโยชน์บางส่วน ไม่สามารถ ตีค่าได้อีก การประเมินด้วยดุลยพินิจเป็นหลักจะไม่สามารถอธิบายเชิงธรรมาภิบาลต่อสาธารณชนได้ จึง จำเป็นต้องพยายามแสวงหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตีค่าของทั้งต้นทุนและประโยชน์ด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้ พอเพียงต่อการตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์ นอกจากนั้นยังต้องมีกลไกการตรวจสอบให้ชัดเจนว่า ประโยชน์ ส่วนที่ยังตีค่าเป็นตัวเงินหรือค่าเชิงปริมาณไม่ได้ไม่ได้ถูกอคติของผู้พิจารณา ทำให้มีน้ำหนัก ความสำคัญน้อย เกินกว่าที่ควรจะเป็น และถูกละเลยไม่นำมาสู่กระบวนการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ในที่สุด

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี ๔ วิธี คือ

๑) การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒) การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใดๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓) การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว่เองได้

๔) การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยง เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การวิเคราะห์ Cost – Benefit ของแนวทางการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ซึ่งต้องระบุรายละเอียดการจัดการในทุกทางเลือก หากแนวทางใดไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องระบุเหตุผลประกอบ ทั้งนี้ ต้องระบุรายละเอียดการวิเคราะห์ Cost - Benefit อย่างน้อย ๒ ทางเลือก เพื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ในการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุรายละเอียด ตามแบบรายงานที่ ๒

แบบรายงานที่ ๒ การวิเคราะห์ Cost – Benefit

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)						
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)						
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)						

๓.๕.๙ แผนบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร นำปัจจัยเสี่ยงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุระดับความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ) และแนวทางการจัดการความเสี่ยงจากทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อกำหนดกิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง/ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ พร้อมระบุเป้าหมายระดับความเสี่ยง หลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด โดยระบุรายละเอียด ตามแบบรายงานที่ ๓

แบบรายงานที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง/ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic Risk)							
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)							
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)							
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)							

สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก (คะแนนระดับ ๑๐ ขึ้นไป) จะต้องระบุระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายเดือน รวมทั้งหากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงกองทุน คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจะดำเนินการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์และสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนด ในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งรายงานผลการติดตามเสนอต่อเลขาธิการกองทุนฯ ภายในเวลา ที่กำหนด โดยรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีรายละเอียด ตามแบบรายงานที่ ๔

ทั้งนี้ หากเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน ให้รายงานให้แก่เลขาธิการกองทุนทราบ เพื่อรวบรวมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณและใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

๓.๕.๑๐ การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ และสร้างความมั่นใจว่าแนวทางการจัดการความเสี่ยงนั้น ได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง รวมทั้งติดตามความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งมีการรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุรายละเอียด ตามแบบรายงานที่ ๕

แบบรายงานที่ ๔ แผน/ผลบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง/สูงมาก

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ)	กิจกรรมตาม แนวทางความเสี่ยง	ปีงบประมาณ พ.ศ												กำหนด แล้วเสร็จ	เป้าหมายระดับความเสี่ยง จากการบริหารจัดการ	ระดับความเสี่ยง หลังบริหารความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
				ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย				
ความเสี่ยงด้าน																			

แบบรายงานที่ ๕ การประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (ตุลาคม ๒๕๖๕ - กันยายน ๒๕๖๖)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อน บริหารความเสี่ยง (โอกาส X ผลการะทบ)	แนวทางการ จัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนการ บริหารความเสี่ยง/ ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	เป้าหมายระดับ ความเสี่ยง จากการบริหาร จัดการ	ระดับความเสี่ยงหลัง บริหารความเสี่ยง (โอกาส X ผลการะทบ)	ผลการดำเนินงาน/ ปัญหา/ข้อเสนอแนะ	ผู้รับ ผิดชอบ
๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic Risk)									
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)									
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)									
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)									

๓.๖ ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication)

กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีช่องทางสื่อสารข้อมูลต่างๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความเสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และเพื่อให้ทำการตัดสินใจได้ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ

๓.๗ การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

ตลอดระยะเวลาของโครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการประเมินความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนด แผนรองรับความเสี่ยงของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้ หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

ดังนั้น การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการติดตามข้อมูลหรือการติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้ทราบว่าจะต้องดำเนินการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

๓.๘ ปัจจัยแห่งอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

- ๑) ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการบริหารงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จึงไม่คัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง อีกทั้งไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง
- ๒) บุคลากรในกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย
- ๓) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าโครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำหรือระดับปานกลาง เพื่อมิให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ๔) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและเป้าหมายของโครงการ

- ๕) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ทำให้บุคลากรในกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงจะทำให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร
- ๖) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน ทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

บทที่ ๔

การควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง

๔.๑ การควบคุมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ช่วยลดหรือบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ที่จะขัดขวางการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร การควบคุมภายในเป็นการออกแบบมาเพื่อเป็นการประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ๒) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- ๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ
- ๔) องค์กรประกอบของการควบคุมภายใน

๔.๒ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร จึงควรมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ตามที่ต้องการ โดยสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่

- ๑) ความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากร
- ๒) การให้คุณค่าต่อจรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน
- ๓) ความสามารถในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย
- ๔) ปรัชญาในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร
- ๕) รูปแบบการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมาย
- ๖) การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร
- ๗) การควบคุมการปฏิบัติงาน และการวางแผนจากคณะกรรมการ
- ๘) การสื่อสารจากบุคลากรระดับสูงหรือระดับผู้บริหาร
- ๙) การบริหารงานข้อมูลและข่าวสารร่วมกันในองค์กร
- ๑๐) ความเข้าใจในระบบการควบคุมภายใน
- ๑๑) โครงสร้างขององค์กร
- ๑๒) วัฒนธรรมขององค์กร
- ๑๓) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารในองค์กร

๔.๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่บูรณาการขององค์กร โดยเน้นการวิเคราะห์ การประเมินผล และความเสี่ยงที่เผชิญทั้งปัจจุบันและอนาคตในทุกมุมมองทุกระดับ

- ๑) การตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ และจากแต่ละฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งฝ่ายตรวจสอบภายในจะมีบทบาทในงานด้านนี้เป็นอย่างมาก

- ๒) การประเมินความเสี่ยง คือการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อบริหารหรือจัดการให้วัตถุประสงค์และนโยบายที่หน่วยงานตั้งไว้ประสบความสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๓) การเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับกว้างหรือในระดับแคบทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ทิศทางนโยบายของภาครัฐและประเทศ รวมทั้งเงื่อนไขในการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งสิ้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเพื่อการค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงโดยเฉพาะ

๔.๔ กิจกรรมการควบคุม

เป็นการพิจารณากำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมให้รอบคอบว่าสิ่งที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการควบคุมก็คือนโยบายและวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคำสั่งของฝ่ายบริหารถูกนำไปปฏิบัติ นั้นเอง

- ๑) ช่วยให้มีมั่นใจว่าการดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อบอกถึงความเสี่ยงต่อการทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- ๒) ต้องสร้างขั้นตอนการควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กรทุกระดับและทุกแผนก
- ๓) การควบคุม รวมทั้งการพิจารณาอนุมัติ การให้อำนาจเพื่อกระทำการตรวจสอบความถูกต้อง การใกล้เคียงความขัดแย้ง การทบทวนผลการดำเนินงาน การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

๔.๕ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

เน้นการส่งข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรสำหรับกิจกรรมและระเบียบต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกันตามความรับผิดชอบในแต่ละระดับชั้น และในเวลาที่เหมาะสม

- ๑) ต้องสื่อสารเป็นวงกว้าง จากระดับบนสู่ระดับล่าง โดยต้องมีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการนำไปใช้ และมีการแลกเปลี่ยนกันตามความจำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติการบริหารและการควบคุมการดำเนินงาน
- ๒) บุคลากรทุกคนต้องเข้าใจบทบาทตนเองในระบบการควบคุมภายใน ตลอดจนรับรู้ว่าการดำเนินงานของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับการทำงานของผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นอย่างไร
- ๓) รูปแบบการสื่อสารในองค์กรสามารถทำได้หลายทาง เช่น การประชุม จดหมายเวียน ข่าวสาร รายงาน/รายสัปดาห์ การจัดทำรายงานประจำเดือน/ประจำปี เป็นต้น การมีข้อมูลข่าวสารและระบบการสื่อสารที่ดีย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงและแผนการดำเนินงานเพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ สิ่งเหล่านี้คือข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพอย่างทันเวลา

๔.๖ การติดตาม/การสอดส่องที่ดูแล

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการควบคุมจึงต้องมีการติดตามและดัดแปลงแก้ไขอยู่เสมอ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบอย่างเหมาะสมเท่าที่จำเป็น โดยสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ ระบบการควบคุมภายในทุกระดับของทุกฝ่ายในองค์กร จำเป็นต้องมีการสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิด และมีการประเมินคุณภาพการทำงานของระบบเป็นระยะสามารถทำได้โดยการสอดส่องและประเมินผลได้ตลอดเวลา และทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”

ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก **ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม** ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น/คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้นๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ฐานว่า

๑. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
๒. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
๓. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
๔. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

แบบประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายใน
(ภาคผนวก ก)

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่า หน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี หรือไม่ ๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ■ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงินงบประมาณ และการดำเนินงาน ■ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง ■ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance - Based Management) ๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว ■ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ■ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ■ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ ■ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม	ระบุ - การประเมินองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการที่หน่วยงานมี และ เป็นอยู่ นั้น เพียงพอหรือไม่ อย่างไร - หน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ และ ระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ - ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ฐานว่า ๑. ข้อความได้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อนั้นๆ ก่อน ๒. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร ๓. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร ๔. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร - ตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบการควบคุมภายใน ใช้บันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่าง

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
■ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น ๑.๓ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร ■ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ■ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และเป็นปัจจุบัน ■ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน ■ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม ■ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง ๑.๔ โครงสร้างองค์กร ■ มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ■ มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ■ มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ ๑.๕ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ■ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ ■ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย ๑.๖ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร ■ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ■ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	ตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
■ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้าย ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ■ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณา รวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม ๑.๗ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ■ มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบ และประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุม ภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ■ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบ ภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ ๑.๘ อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๒. การประเมินความเสี่ยง ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย) วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้ เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหาร ความเสี่ยงว่า เหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ ๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ ■ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน ๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ■ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้ ■ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ ๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง ■ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง ■ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ■ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๒.๕ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ๒.๖ อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๓. กิจกรรมการควบคุม ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่า มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผล การประเมินความเสี่ยง 3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการ ควบคุม 3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของ ผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและ เพียงพอ 3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อ ความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืน ในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานของ องค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรี 3.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ๔.๑ จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ๔.๒ มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงินและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ๔.๓ มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่ ๔.๔ มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ ๔.๕ มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล ๔.๖ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข ๔.๗ มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ๔.๘ มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน ๔.๙ อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
๕. การติดตามประเมินผล ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ๕.๑ มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงาน ให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ๕.๒ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล ๕.๓ มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ๕.๔ มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ๕.๕ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ๕.๖ มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ ๕.๗ มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ๕.๘ มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ๕.๙ อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย
(แบบ ปค. ๔)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย

(แบบ ปค. ๔ ส่วนงานย่อย)

- (๑) ระบุชื่อส่วนงานย่อยที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงาน
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ชื่อหน่วยรับตรวจ/ส่วนงานย่อย
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑..... ๑.๒..... ฯลฯ	
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑..... ๒.๒..... ฯลฯ	
๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑..... ๓.๒..... ฯลฯ	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑..... ๔.๒..... ฯลฯ	
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑..... ๕.๒..... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ชื่อผู้รายงาน.....
 (ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ/หัวหน้าส่วนงานย่อย)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่...../...../.....

แบบรายงานการประเมินผล
การควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย
(แบบ ปค. ๕)

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย
(แบบ ปค. ๕ ส่วนงานย่อย)

- (๑) ระบุชื่อส่วนงานย่อยที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
“สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....ถึง.....”
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจ
อื่นๆที่สำคัญของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธี
ปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
หรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณ
หรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน และกำหนดเสร็จ
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานย่อย
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. ๕ ส่วนงานย่อย

หน่วยงาน(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับส่วนงานย่อย

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕.....(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ / วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม	(๙) หน่วยงานที่รับผิดชอบ / กำหนดเสร็จ
ความกว้างของ column ๒๔.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐	ความกว้าง ๑๗.๐๐
ระบุ	ระบุ	ระบุ	ระบุ	ระบุ	ระบุ	ระบุ
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ	ความเสี่ยงที่สำคัญของ	การควบคุมของแต่ละ	ผลการประเมินว่า	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	ชื่อผู้รับผิดชอบหรือ
หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือ	แต่ละภารกิจ	ภารกิจ เพื่อลด หรือ	เพียงพอ และปฏิบัติ	ที่มีผลกระทบต่อการ	เพื่อป้องกันหรือลด	หน่วยงานที่ดำเนินการ
ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ		ควบคุมความเสี่ยง เช่น	ตามอย่างต่อเนื่อง	บรรลุวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง (ในปีถัดไป)	ปรับปรุงการควบคุม
วัตถุประสงค์		ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/	หรือไม่	แต่ละภารกิจ		ภายใน/
เพื่อ.....		กฎเกณฑ์				กำหนดเวลาที่แล้วเสร็จ

แบบรายงานผลการติดตาม
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(แบบติดตาม ปค. ๕ ส่วนงานย่อย)

**คำอธิบายแบบรายงานผลการติดตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(แบบติดตาม ปค. ๕ ส่วนงานย่อย)**

- (๑) ระบุชื่อส่วนงานย่อยที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) ระบุวันเดือนปี สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
(รอบ.....เดือน) “สำหรับระยะเวลาดำเนินการสิ้นสุดถึง”
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน
หรือภารกิจอื่นๆที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่
ประเมิน
- (๔) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธี
ปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๖) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕) ในปีงบประมาณ
หรือปีปฏิทินถัดไป
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน และกำหนดเสร็จ
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัดให้ระบุชื่อหน่วยงาน
ของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เป็นต้น
- (๘) ระบุสถานะดำเนินการ
- (๙) ระบุวิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน / ข้อคิดเห็น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน
- (๑๑) ระบุตำแหน่งของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบติดตาม ปค. ๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๕) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๖) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	(๘) สถานะการ ดำเนินการ	(๙) วิธีการติดตาม/สรุปผล การประเมินและ ข้อคิดเห็น

สถานการณ์ดำเนินการ

☆ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

✕ = ยังไม่ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

หนังสือรับรอง

การประเมินผลการควบคุมภายใน

(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

แบบ ปค. ๓

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

(.....ชื่อหน่วยงาน.....) ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว (.....ชื่อหน่วยงาน.....) เห็นว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ (ชื่อ/ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน)

ลายมือชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่ เดือน พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรค ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

.....
.....

