



แผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และเพื่อให้เป็นไปตามนัยแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจึงดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโดยรวมภายในองค์กร ดำเนินการโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) แบ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรฉบับนี้ จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความเสี่ยงและป้องกันความสูญเสียของกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที่มีธรรมาภิบาล รวมทั้งสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจให้กับเกษตรกร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ตุลาคม ๒๕๖๔

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### หลักการและแนวคิด

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

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

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

### คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

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

### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

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

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง

#### คำนิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

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

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

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

/การบริหาร...

## การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗

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

พื้นฐานของความคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM ๒๐๑๗ สามารถ สรุปได้ ดังนี้

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

การบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่



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

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

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

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

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

### การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

/หลักเกณฑ์...

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่า หน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการ

(๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล เหมาะสมรวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

(๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง ประกอบไปด้วยหลักการพื้นฐาน ๘ ประการ ดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

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



## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร หมายถึง ระดับ

ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่ หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์กร ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

## ๔. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

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

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

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

/๔.๔) การจัดลำดับ...

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

๕. การตอบสนองความเสี่ยง คือกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง ทางเลือก วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์หนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๕.๑) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ

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

๕.๓) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกัน ความเสี่ยงทางการเงิน เป็นต้น

๕.๔) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย เป็นต้น

๕.๕) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

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

๕.๗) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๕.๘) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

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

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

### ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

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

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

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

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

### ส่วนที่ ๓

## การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

### การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

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

๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

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

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๒.๑) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

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

๒.๒) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

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

## ๒.๓) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

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

## ๒.๔) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

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

## ๒.๕) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

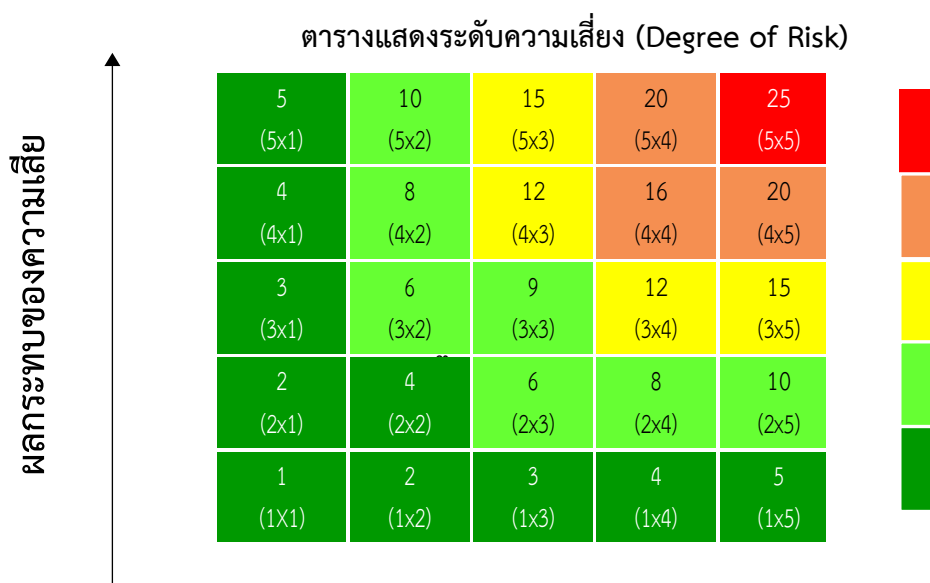
| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อบุคลากร |                |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|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

## ๒.๖) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

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

/๓) ระดับของความเสี่ยง...

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



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

-ระดับความเสี่ยงต่ำมาก คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีเขียวเข้ม

-ระดับความเสี่ยงต่ำ คะแนนระดับความเสี่ยง ๖ – ๑๐ คะแนน อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียวอ่อน

-ระดับความเสี่ยงปานกลาง คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๑ – ๑๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน กำหนดเป็นสีเหลือง

-ระดับความเสี่ยงสูง คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖ – ๒๐ คะแนน อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีส้ม

-ระดับความเสี่ยงสูงมาก คะแนนระดับความเสี่ยง ๒๑ – ๒๕ คะแนน อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดเป็นสีแดง

#### การจัดลำดับความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ ตามตารางแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

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

## บทที่ ๓

## แผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

## ๓.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือคุกคามต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน โดยประเด็นความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

| จุดแข็ง (Strength)                                                                                                                                                                                                                                                     | จุดอ่อน (Weakness)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>๑. กฟก. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรสมาชิกสามารถแก้ไขความเดือดร้อนของเกษตรกรและบุคคลในครัวเรือนที่มีหนี้</p> <p>๒. พนักงานมีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการให้บริการ</p> <p>๓. มีกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ</p> | <p>๑. โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>๒. ขาดศูนย์กลางการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเป็นหนึ่งเดียว (MIS, GIS) ทำให้เกิดปัญหาข้อมูลอันเนื่องจากความซ้ำซ้อน</p> <p>๓. ขาดความต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ</p> |
| โอกาส (Opportunity)                                                                                                                                                                                                                                                    | อุปสรรค (Threat)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>๑. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคการเกษตร</p> <p>๒. ความคาดหวังของประชาชนต่อการทำงาน</p>                                                                                                                                                                         | <p>๑. ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง เนื่องจากหนี้สินเพิ่มขึ้นขณะที่ราคาสินค้าเกษตรลดลง</p> <p>๒. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>๓. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มลดลงทำให้มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน</p>                                         |

## ๓.๒ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อการวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรในปี ๒๕๖๕

๒) เพื่อการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๓.๓ การประเมินปัจจัยเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของสำนักงานเพื่อวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

/๓.๓.๑ การบ่งชี้...

### ๓.๓.๑ การบ่งชี้เหตุการณ์ / ระบุปัจจัยเสี่ยง

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

การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม โดยกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนในการพิจารณา ดังนี้

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



### การควบคุมภายในและการระบุปัจจัยเสี่ยง

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

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

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

|                                                 |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๓.จัดทำแผนการปรับโครงสร้างด้านบุคลากร           | วิเคราะห์และจัดทำแผนการปรับโครงสร้างด้านบุคลากรเพื่อให้การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสม และแก้ปัญหาการขาดแคลนทั้งด้านทักษะและจำนวนเพื่อรองรับการทำงาน | การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ แต่เนื่องจากมีบุคลากรลาออกทำให้มีตำแหน่งว่าง แต่ไม่สามารถจัดจ้างและบรรจุเป็นพนักงานได้ เนื่องจากใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ ๔ เดือน | ขาดบุคคลกรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน |
| ๕. นำเสนอคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ | มีการรวบรวม สรุปข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายประจำเดือน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหาร                                                              | การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการจะต้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ                                                                            | ไม่มี                                                                                                                                                  |

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

| ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                    | การควบคุมภายใน                                                                                                                                                                         |                                                                                                                       | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/<br>ระบุปัจจัยเสี่ยง                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | การควบคุมที่มีอยู่                                                                                                                                                                     | การประเมินผลการควบคุม                                                                                                 |                                                                                                          |
| ๕.การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง                          |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                       |                                                                                                          |
| ๑.เตรียมความพร้อมของ TOR และการดำเนินงานด้านพัสดุให้ถูกต้องและเหมาะสม๐ | หน่วยงานผู้รับผิดชอบวางแผนและเตรียมความพร้อมของ TOR และดำเนินงานด้านพัสดุให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน หากได้รับอนุมัติงบประมาณจะได้ดำเนินงานได้ทันที | การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งเป็นการวางแผน เตรียมความพร้อมก่อนได้รับอนุมัติงบประมาณ                     | ไม่มี                                                                                                    |
| ๒.ดำเนินงานโครงการตามแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่ายที่กำหนด          | หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินงานโครงการตามแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่าย                                                                                                                | การควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสม แต่เนื่องจากปัญหาการดำเนินการด้านพัสดุ ทำให้การดำเนินงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน | การดำเนินงานประเภทงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากเงินทุนฯ ไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงเบิกจ่ายเงินล่าช้า |

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

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

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

โดยจากการพิจารณายุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ทั้ง ๔ ด้านได้นำความเสี่ยงมาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

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

### การประเมินความเสี่ยง

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

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

| ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)                                           |      |        |    |         |      |       |   |     |                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|----|---------|------|-------|---|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา                       | L๔=๓ | I๒ = ๓ | ๙  | ปานกลาง | L๔=๓ | I๒ =๑ | ๓ | ต่ำ | จัดทำระบบ และปรับปรุงข้อมูลผู้เข้าใช้ระบบอย่างสม่ำเสมอ                                         |
| F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล | L๔=๓ | I๒ = ๓ | ๙  | ปานกลาง | L๔=๓ | I๒ =๑ | ๓ | ต่ำ | มีกระบวนการตรวจสอบข้อมูลก่อนนำเข้ารับ รวมถึงการทบทวน ความรู้ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ            |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)                      |      |        |    |         |      |       |   |     |                                                                                                |
| C๑ กฎหมาย ระเบียบ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐ หรือคณะกรรมการกองทุนฯ  | L๔=๓ | I๒ = ๕ | ๑๕ | สูงมาก  | L๔=๓ | I๒ =๑ | ๓ | ต่ำ | สำนักงานฯ รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ให้คณะกรรมการบริหารฯ ทราบในทุกๆ ครั้งของการประชุม |

### การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อการจัดการหนี้ของเกษตรกร และเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วและนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการความเสี่ยงก่อน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

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

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

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

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

|                     |   |   |          |    |    |
|---------------------|---|---|----------|----|----|
| ๕                   |   |   |          | C๑ | S๑ |
| ๔                   |   |   | O๒       |    |    |
| ๓                   |   |   | F๑<br>F๒ | O๑ |    |
| ๒                   |   |   |          |    |    |
| ๑                   |   |   |          |    |    |
| ผลกระทบ I / โอกาส L | ๑ | ๒ | ๓        | ๔  | ๕  |

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

S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

O๑ ขาดบุคคลกรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาและเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานแทนใช้ระยะเวลานาน

O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดีซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์กร เป็นข้อสังเกตที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่กระบวนการดำเนินการ

ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม

F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา

F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล

๓.๔ วิธีการจัดการความเสี่ยง / การตอบสนองความเสี่ยง

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

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

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



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

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

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

๓.๕ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕

| ปัจจัยเสี่ยง                                                                         | กิจกรรมจัดการความเสี่ยง                                                                                                  | วัตถุประสงค์/<br>เป้าหมาย                                                                    | ระยะเวลาดำเนินการ |          |          |          | งบประมาณ<br>(บาท) | ผู้รับผิดชอบ                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|-------------------|-----------------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                              |                   | ไตรมาส ๒ | ไตรมาส ๓ | ไตรมาส ๔ |                   |                                                     |
| S๑ การได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน                                  | การวางแผนในดำเนินงานตามนโยบายรัฐ ตามความต้องการของคณะกรรมการ                                                             | การบริหารจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพให้สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์                       |                   | ←        | →        |          | -                 | สำนักบริหาร                                         |
| O๑ ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง                    | การกำหนดนโยบาย แผนงาน หรือเป้าหมายชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน                                         | การบริหาร และพัฒนาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                              | ←                 |          | →        |          | -                 | สำนักอำนวยการ                                       |
| O๒ ระบบงานเดิมไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามมาตรฐานที่ดี                                  | การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศอย่างเหมาะสม และพอเพียง System Development                                                      | พัฒนาระบบสารสนเทศตามวงจรการพัฒนาระบบที่มีขั้นตอนที่แน่นอน มีความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ | ←                 |          | →        |          | -                 | สำนักอำนวยการ<br>สำนักจัดการหนี้และ<br>สำนักฟื้นฟู  |
| F๑ การควบคุม และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เอกสารนิติกรรม สัญญา                       | ทำการสำรวจ สุ่มตรวจการสอบทาน ข้อมูลเอกสาร และการสแกนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์                                                 | การจัดการข้อมูล มีการสำรองข้อมูล ไฟล์เอกสาร อย่างมีประสิทธิภาพ                               |                   | ←        | →        |          | -                 | สำนักจัดการหนี้และ<br>สำนักฟื้นฟู สำนัก<br>อำนวยการ |
| F๒ การให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้าข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการประมวลผล | การกำหนดการควบคุม การตรวจสอบข้อมูล ก่อนการนำเข้า การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงการใช้ข้อมูล กำหนดให้มีการขั้นตอนป้องกันข้อมูล | ระบบบันทึกหลักฐานสามารถประมวลผลได้อย่างถูกต้อง                                               | ←                 |          | →        |          | -                 | สำนักจัดการหนี้และ<br>สำนักฟื้นฟู                   |

## ๕. ประเด็นการขับเคลื่อนงานที่สำคัญ

เพื่อให้การขับเคลื่อนงานของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร สามารถรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจการเกษตร สถานการณ์ภัยพิบัติ และปัจจัยท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดกลยุทธ์ ปรับแนวทางการขับเคลื่อนงานโดยเน้นให้ความสำคัญใน ๑๐ เรื่องหลัก ดังนี้

๑. ปรับบทบาทภารกิจปรับโครงสร้างองค์กร วางแผนด้านอัตรากำลังรองรับการขับเคลื่อนงาน
๒. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
๓. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสม
๔. การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์การทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อลดข้อจำกัดและเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ มาช่วยในการประมวลผลข้อมูล ทำให้มีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
๕. ปรับรูปแบบและวางแผนการทำงานโดยเน้นให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่ เชื่อมโยงบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน เพิ่มมิติการทำงานให้เป็นเชิงรุก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๖. พัฒนาและยกระดับการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และมีการปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
๗. บูรณาการความร่วมมือด้านการให้การสนับสนุน การให้ช่วยเหลือเกษตรกร
๘. พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีฐานข้อมูลเชิงระบบสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
๙. พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สร้างการรับรู้ในวงกว้าง พัฒนารูปแบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และสร้างช่องทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับเกษตรกร
๑๐. ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรให้เข้มแข็งปลูกฝังค่านิยมร่วม ปลูกจิตสำนึกรักองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

## ๖. การติดตามประเมินผล

### ๖.๑ การติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสียหาย รวมถึง ค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

### ๖.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๒ ลักษณะ คือ

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

๒. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงจะประเมินผล ดังนี้

๒.๑ มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือไม่

๒.๒ การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

๒.๓ มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจแก้ไขหรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารเงินทุนฯ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้าน .....

รายการความเสี่ยง.....

วันที่ ..... ผู้รับผิดชอบ .....

[illegible]

