



คู่มือ

บริหารความเสี่ยง

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม



สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เมษายน ๒๕๖๐

คำนำ

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๔๘ เป็นต้นมา ในทางปฏิบัติได้มีการทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงาน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติการ และด้านการพัฒนาทุนหมุนเวียน โดยมอบหมายให้บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ติดตามประเมินผลกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และในปีบัญชี ๒๕๖๐ กำหนดให้การดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน

เพื่อให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ สำนักบริหารกองทุนจึงได้จัดทำ “คู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ศึกษาหรือผู้ที่สนใจทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคการคิดวิเคราะห์ และกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้ศึกษาคู่มือเล่มนี้จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
เมษายน ๒๕๖๐

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป	๑
๑. ความเป็นมา	๑
๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑
๒.๑ ความเสี่ยง (Risk)	๑
๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	๒
๒.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๒
๒.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	๓
๒.๕ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)	๔
๒.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)	๔
๒.๗ การติดตามประเมินผล (Monitoring)	๔
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	๕
๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๕
๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๖
๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๖
๔. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๓ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๘
๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)	๘
๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๘
๒.๑ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง	๘
๒.๒ การระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	๙
๒.๓ ประเภทความเสี่ยง	๑๐
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๐
๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	๑๑
๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	๑๒
๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๓
๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง	๑๓
๔. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)	๑๓
๔.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	๑๓
๔.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost – Benefit)	๑๔

สารบัญ (ต่อ)

เนื้อหา	หน้า
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)	๑๖
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)	๑๖
๗. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)	๑๗
๗.๑ การติดตามผล	๑๗
๗.๒ การรายงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๑๗
บทที่ ๔ บทสรุป	๑๘
เอกสารอ้างอิง	
ภาคผนวก	
➤ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๙

บทที่ ๑

ขอบเขตทั่วไป

๑. ความเป็นมา

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๔๘ เป็นต้นมา ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัด ด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นเครื่องมือ ทางกลยุทธ์ที่ช่วยลดโอกาสการเกิดความผิดพลาด เสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต จึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะ ช่วยให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรทั่วไปมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในทิศทาง เดียวกัน จึงนิยามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมี ผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ สามารถ จำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

๒.๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) การกำหนดแผนดำเนินการ และนำไปปฏิบัติ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือ ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ได้

๒.๑.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการ คน ระบบ หรือเหตุการณ์ ภายนอก ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ

๒.๑.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ขาดความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน และไม่ทันต่อสถานการณ์

๒.๑.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

๒.๒.๑ ปัจจัยภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก ฯลฯ

๒.๒.๒ ปัจจัยภายใน

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าหลัง ความผิดพลาด ของเทคโนโลยีที่ใช้ ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ กลไกการดำเนินงานไม่เหมาะสม การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ การขาดแคลนงบประมาณประจำปี การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ ฯลฯ

- ปัจจัยด้านนโยบายผู้บริหาร

- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

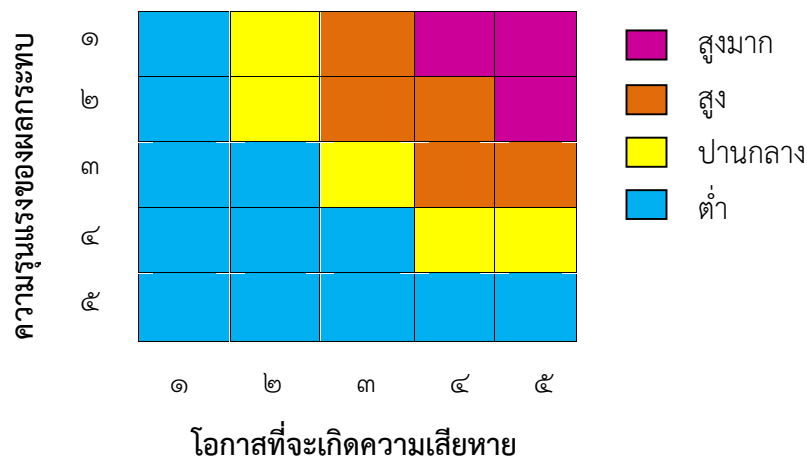
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

$$\text{ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)} \\ = \text{ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับความรุนแรงของผลกระทบ}$$

ระดับความเสียหาย



๒.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

๒.๔.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept หรือ Take) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒.๔.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูลสำหรับกรณีเกิดเหตุขัดข้องทางระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

๒.๔.๓ การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก เป็นต้น

๒.๔.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

๒.๕ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๒.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท

๒.๖.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒.๖.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๒.๖.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒.๖.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๒.๗ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตาม หมายถึง การติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

ดังนั้น การติดตามประเมินผลอาจหมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

บทที่ ๒

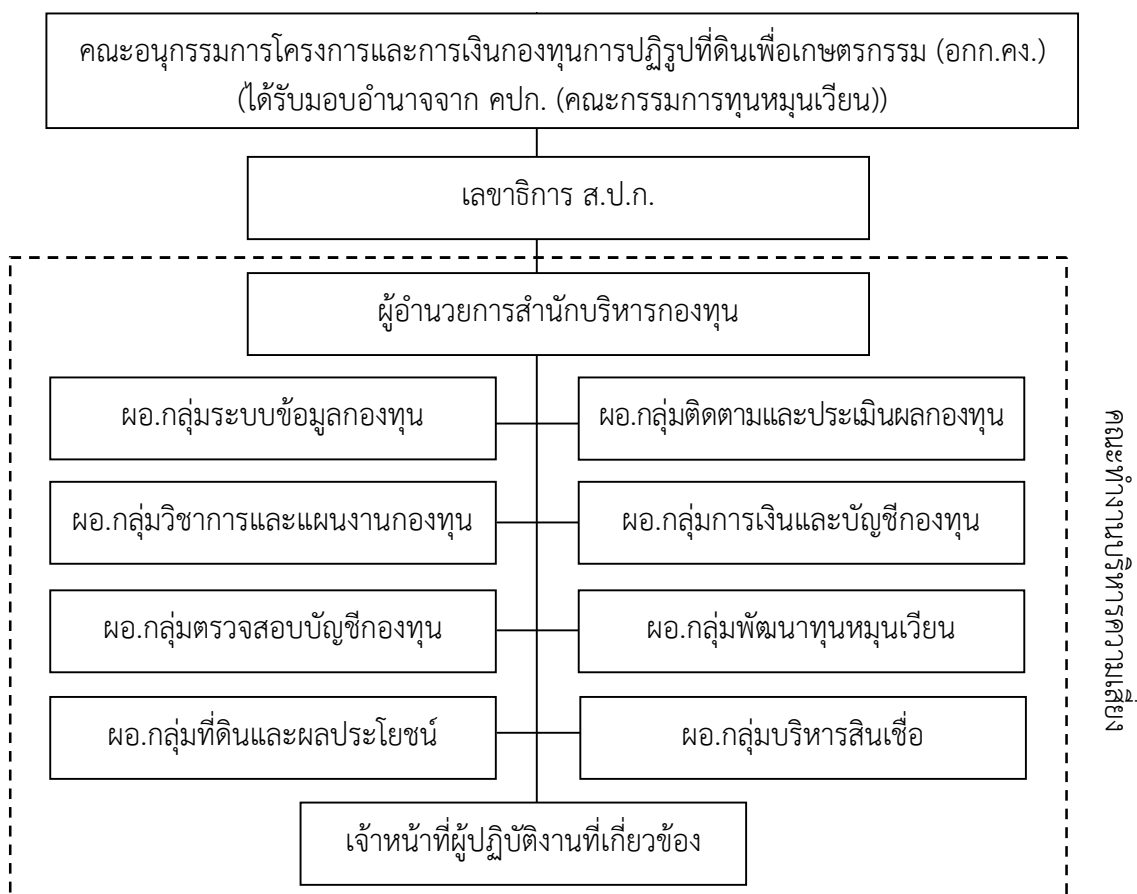
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

คณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (อกก.คง.) ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย คปก. ประกอบด้วยเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน รองเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นรองประธาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน ๑๑ ท่าน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ตาม พ.ร.บ. มาตรา ๒๑ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามที่คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (คปก.) มอบหมาย

จากการประชุม คปก. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ เรื่องที่ ๔.๕ ที่ประชุมมีมติมอบอำนาจให้ อกก.คง. เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำระบบการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เมื่อดำเนินการแล้วให้รายงาน คปก. ทราบต่อไป

และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ซึ่งบริหารจัดการโดยสำนักบริหารกองทุน จึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุนได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ มีความเหมาะสม และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และแผนงาน ดังนี้

๑) ส่งเสริมและผลักดันให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ มีการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการลดความผิดพลาด เสียหาย หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๓) ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารทราบ

๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุนดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑) เพื่อให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ซึ่งบริหารจัดการโดยสำนักบริหารกองทุน มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดเหตุการณ์ หรือบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๒) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่กำหนด

๔. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คปก. → ออกก.คง.	๑. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง ๓. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ๔. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง
เลขาธิการ ส.ป.ก.	๑. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการทุนหมุนเวียนต่อไป ๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการทุนหมุนเวียนต่อไป

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสำนักบริหารกองทุน ๒. มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ๓. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๔. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการทุนหมุนเวียนเพื่อขอความเห็นชอบ ๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานฯ และ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	๑. ดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยง ๒. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ๓. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ๔. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ๕. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ ทุนหมุนเวียนเพื่อขอความเห็นชอบ ๗. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุนหมุนเวียนทราบ เมื่อถึง สิ้นปีงบประมาณ

บทที่ ๓

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการ ความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักบริหารกองทุนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผน ยุทธศาสตร์ประจำปี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแนวทางการบริหาร จัดการของสำนักบริหารกองทุน

๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

- ๑) สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานและสำนักบริหารกองทุน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ เป็นต้น
- ๒) สภาพแวดล้อมภายใน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ข้อบังคับ เป็นต้น

๒.๑ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตาม ความเหมาะสม ดังนี้

๒.๑.๑ การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

๒.๑.๒ การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและ ทรัพยากร

๒.๑.๓ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what - if”

๒.๑.๔ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๒.๒ การระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

๒.๒.๑ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

๒.๒.๒ ประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๒.๒.๓ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๒.๒.๔ หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๒.๒.๕ หลักความโปร่งใส (Transparency) : การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรับรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๒.๒.๖ การมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๒.๒.๗ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๒.๒.๘ หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๒.๙ หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๒.๒.๑๐ การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ

๒.๓ ประเภทความเสี่ยง

๒.๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อาจไม่ถูกต้อง

๒.๓.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operationa Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการโครงการ

๒.๓.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๒.๓.๔ ความเสี่ยงด้านกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นมา ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานหรือองค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับส่วนงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับส่วนงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ แสดงดังตัวอย่างได้ดังนี้

๓.๑.๑ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๑ ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์
๕	สูงมาก	มากกว่า ๔ ครั้ง / ปี
๔	สูง	๔ ครั้ง / ปี
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง / ปี
๒	น้อย	๒ ครั้ง / ปี
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง / ปี

ตารางที่ ๒ ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์บ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์บางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสเกิดเหตุการณ์

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

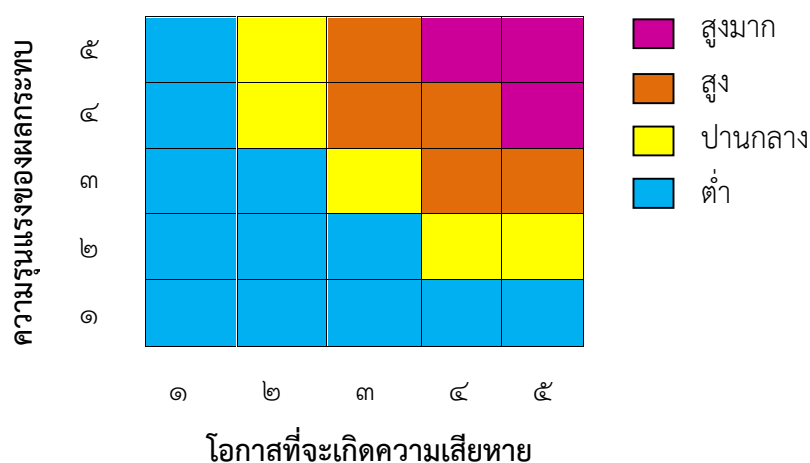
ตารางที่ ๓ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระยะเวลาที่ล่าช้ากว่ากำหนด
๕	สูงมาก	มากกว่า ๒๘ วัน
๔	สูง	๒๘ วัน
๓	ปานกลาง	๒๑ วัน
๒	น้อย	๑๔ วัน
๑	น้อยมาก	๗ วัน

ตารางที่ ๔ ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	ความถูกต้องของงาน
๕	สูงมาก	ไม่มีความถูกต้อง
๔	สูง	ถูกต้องน้อย
๓	ปานกลาง	ถูกต้องปานกลาง
๒	น้อย	ถูกต้องมาก
๑	น้อยมาก	ถูกต้องมากที่สุด

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



ภาพที่ ๑ แผนภูมิความเสี่ยง

๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใดในแผนภูมิความเสี่ยง (ภาพที่ ๑) ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุด และจะต้องบริหารจัดการก่อน

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๔. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายงานผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้หลายวิธี ดังนี้

๔.๑.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๔.๑.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔.๑.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔.๑.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

๔.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost – Benefit)

การจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยง จะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost – Benefit Analysis) ของแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด ทั้งนี้ การประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระกับประชาชนหรือบุคคลภายนอกองค์กรด้วย และประโยชน์ที่เกิดจากบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล มีทั้งส่วนที่สามารถวัดหรือตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ (quantifiable) และส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้โดยง่ายหรือไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยอมรับได้อย่างชัดเจนในการตีค่า (non-quantifiable element)

การประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมการกำกับกฎเกณฑ์ (Regulatory Duty) ได้จะต้องพยายามที่จะรวมเอาประโยชน์ที่มีอยู่ทั้งหมดมาไว้ใน การประเมิน จะตัดออกไปไม่ได้แม้แต่ส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงส่วนเดียว เพราะต้องใช้ประโยชน์ที่เกิดจากงานการกำกับกฎเกณฑ์นี้ในการอธิบายต่อสาธารณชน ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการกำกับดูแลกฎเกณฑ์ต่อไป นั่นหมายความว่าประโยชน์ทั้งที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ และประโยชน์ที่ตีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้จะต้องใช้ในการนำเสนอทั้งสิ้น เพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่าเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมทางเลือกที่เป็นไปได้ในการดำเนินการมีดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน

เป็นการพิจารณาความคุ้มค่าทางการเงินซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบผลตอบแทนของการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร โดยนำเอาวิธี Discounted Cash Flow โดยมีประเด็นที่พิจารณา ได้แก่

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

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน อาจจะใช้เวลาหรืออายุใช้งานของสินทรัพย์หลัก มูลค่าซากเมื่อสิ้นสุดโครงการ ระดับเงินเฟ้อระหว่างดำเนินโครงการ โดยทั่วไป โครงการลงทุนด้านการบริการสาธารณะจะมีผลตอบแทนทางการเงินที่สะท้อนความคุ้มค่าทางการเงินต่ำหรือบางโครงการอาจจะติดลบ

๔.๒.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินประกอบกับความคุ้มค่าที่ตีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้

เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยทำให้การประเมินความคุ้มค่ามีความสมเหตุสมผลและถูกต้องมากยิ่งขึ้น แต่การวิเคราะห์จะใช้รูปแบบได้นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรม โดยหลักการของการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทางเลือกที่ ๑

ทางเลือกที่ ๑ เป็นแนวทางประมาณการประโยชน์สุทธิขององค์ประกอบส่วนที่ตีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้ก่อนเพื่อให้ได้จำนวนที่ชัดเจน หลังจากนั้นจะพยายามประเมินว่าองค์ประกอบส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้หรือวัดออกมาในเชิงปริมาณได้นั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน และมีนัยสำคัญหรืออิทธิพลมากขนาดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งผู้ที่ทำการประเมินจะต้องเริ่มด้วยการระบุว่าประโยชน์ที่วัดค่าไม่ได้นั้น หากจะกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดถึงประโยชน์จะอธิบายอย่างไร แบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าไม่ได้มีค่าเป็นทางบวก และผลประโยชน์สุทธิหลังหักต้นทุนก็เป็นบวกอยู่แล้ว ความพยายามในการจะหาทางตีค่า ไม่ได้ทำให้ผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ ไม่จำเป็นต้องพยายามตีค่าผลประโยชน์ทุกอย่างออกมาเป็นเชิงปริมาณ

กรณีที่ ๒ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าได้เมื่อหักต้นทุนออกไปแล้ว พบว่ามีผลประโยชน์สุทธิเป็นลบ หรือสะท้อนถึงความไม่คุ้มค่า จะต้องหาทางอธิบายให้ได้ว่า ผลประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้น่าจะมีขนาดที่ใหญ่พอจะหักล้าง และเปลี่ยนทิศทางของผลประโยชน์สุทธิกลับเป็นบวกได้หรือไม่ โดยใช้ดุลยพินิจและความเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม วิธีการประมาณด้วยความชำนาญพร้อมกับคำอธิบายประกอบที่สมเหตุสมผล ได้รับความยอมรับจากวงการและสาธารณชนมากกว่าการที่จะพยายามตีค่าประโยชน์ที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินเชิงปริมาณด้วยวิธีผิดๆ และวิธีที่ไม่ได้รับการยอมรับ

ทางเลือกที่ ๒

ทางเลือกที่ ๒ เป็นการพิจารณาในส่วนของการตัดสินใจของผู้ที่ทำหน้าที่กำกับกฎเกณฑ์มากกว่า ซึ่งในการพิจารณาแบบนี้ จะต้องหาออกมาให้ได้ก่อนว่าถ้าพิจารณาผลประโยชน์ที่ตีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้กับต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้กำกับกฎเกณฑ์ตัดสินใจในการอนุมัติหรือไม่อนุมัติกิจกรรมที่กำกับ และหากนำเอาประโยชน์ที่ตีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณไม่ได้มาพิจารณาด้วยแล้ว จะทำให้ผลของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ แบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ หากการตัดสินใจในการกำกับกฎเกณฑ์ไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม ยังคงอนุมัติกิจกรรมที่กำกับดูแลนั้นเหมือนเดิม การพยายามหาข้อมูลว่าประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้ควรมีมูลค่าเชิงปริมาณเท่าใดก็ไม่จำเป็น

กรณีที่ ๒ หากการนำเอาประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้มาพิจารณาเพิ่มเติมแล้วมีแนวโน้มว่า จะทำให้การตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่ไม่อนุญาติเป็นอนุญาติ เพราะประเมินมูลค่าของ ประโยชน์ส่วนนี้ว่ามีขนาดใหญ่ที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรหรือภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ตาม แนวทางเลือกทั้ง ๒ แนวทางนี้ จะเป็นประโยชน์ในการประเมิน ความคุ้มค่าได้ก็ต่อเมื่อไม่มีกรณีของต้นทุนที่ตีค่าไม่ได้ เพราะค่าต้นทุนบางส่วนก็ตีค่าไม่ได้ และถ้าประโยชน์บางส่วน ไม่สามารถตีค่าได้อีก การประเมินด้วยดุลยพินิจเป็นหลักจะไม่สามารถอธิบายเชิงธรรมาภิบาลต่อสาธารณชนได้ จึงจำเป็นต้องพยายามแสวงหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตีค่าของทั้งต้นทุนและประโยชน์ด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้พอเพียงต่อการตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์ นอกจากนั้นยังต้องมีกลไกการตรวจสอบให้ชัดเจนว่า ประโยชน์ส่วนที่ยังตีค่าเป็นตัวเงินหรือค่าเชิงปริมาณไม่ได้ ไม่ได้ถูกอคติของผู้พิจารณา ทำให้มีน้ำหนัก ความสำคัญน้อยกว่าที่ควรจะเป็น และถูกละเลยไม่นำมาสู่กระบวนการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ในที่สุด

๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนด กิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติ อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละ กิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็น กิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และ ประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและสูงมาประเมิน มาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

๑) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อ ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

เป็นกระบวนการส่งข้อมูล/ข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับมีปฏิกิริยา ตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ ซึ่งสำนักบริหารกองทุนมีช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปธรรมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

- ๑) ที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ
- ๒) ที่ประชุมคณะกรรมการทุนหมุนเวียน
- ๓) เอกสารเผยแพร่
- ๔) หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง
- ๕) เว็บไซต์ <http://www.alro.go.th/alro/index.jsp> เลือกเชื่อมโยงหน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน
- ๖) ช่องทางอื่นๆ ที่เหมาะสม

๗. การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

๗.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริการความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๗.๑.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๗.๑.๒ เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

๗.๒ การรายงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ภายหลังจากการติดตามผลแล้ว ให้จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ รายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ส่วนงานหรือองค์กรยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้ จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

บทที่ ๔

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน คือ ต้องการลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรลงความเห็นแล้วว่า มีความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ให้มีระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลาง และน้อย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงต้องมีการสื่อสารให้กับผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในองค์กรทราบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยใช้ช่องทางการสื่อสารตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่บรรลุผลสำเร็จ เช่น

๑. การตัดสินใจของผู้บริหารที่ผิดพลาด
๒. บุคลากรในองค์กรขาดการรับรู้ระบบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
๓. ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไปสำหรับวิธีการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
๔. เหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้น เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนและติดตามผลเรียบร้อยแล้ว ต้องสรุปและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบถึงผลการบริหารความเสี่ยงและพิจารณาสั่งการ ซึ่งหากยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ส่วนงานหรือองค์กรยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้ จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด

เอกสารอ้างอิง

๑. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารความเสี่ยง Risk Management
๒. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๕๓. คู่มือการบริหารความเสี่ยง
๓. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. หน่วยตรวจสอบภายใน. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

(กลยุทธ์ การส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน)

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) คือ เพื่อพัฒนาอาชีพ เพิ่มรายได้และขีดความสามารถในการผลิตทางการเกษตร การแข่งขันทางการค้าของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับเกษตรกร

ตัวชี้วัด ส.ป.ก.จังหวัด ดำเนินการจัดชั้นลูกหนี้ตามแนวทางที่ ส.ป.ก.ส่วนกลางแจ้งเวียนให้ถือปฏิบัติได้มากกว่าหรือเท่ากับ ๕๐

๒. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

๒.๑ ระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	มีส่วนรวม	โปร่งใส	ตอบสนอง	ภาระรับผิดชอบ	นิติธรรม	กระจายอำนาจ	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร		๐๓๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ค้ำชำระ และการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระเป็นต้น								

๒.๒ ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ด้าน

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร	ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎระเบียบ (C) ด้านการเงิน (F)	หนี้สินค้ำชำระมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	๐๓๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ค้ำชำระ และการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระเป็นต้น					

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๓.๑ เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หรือความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ประเด็นพิจารณา	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาส					
L๑ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ไม่มีโอกาสเกิดเหตุการณ์	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย ๆ	ทุกครั้ง
ผลกระทบ					
I๒ มูลค่าความเสียหาย	ไม่เกิน ๕ ล้านบาท	มากกว่า ๕ ล้าน - ๑๕ ล้านบาท	มากกว่า ๑๕ ล้าน - ๒๕ ล้านบาท	มากกว่า ๒๕ ล้าน - ๓๕ ล้านบาท	มากกว่า ๓๕ ล้านบาท

๓.๒ ประเมินความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร	ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎระเบียบ (C) ด้านการเงิน (F)	หนี้สินค้างชำระมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	O๓๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ค้างชำระ และการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เป็นต้น	๔ L๑	๕ I๒	๒๐		

๓.๓ แผนภูมิความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย x ความรุนแรงของผลกระทบ

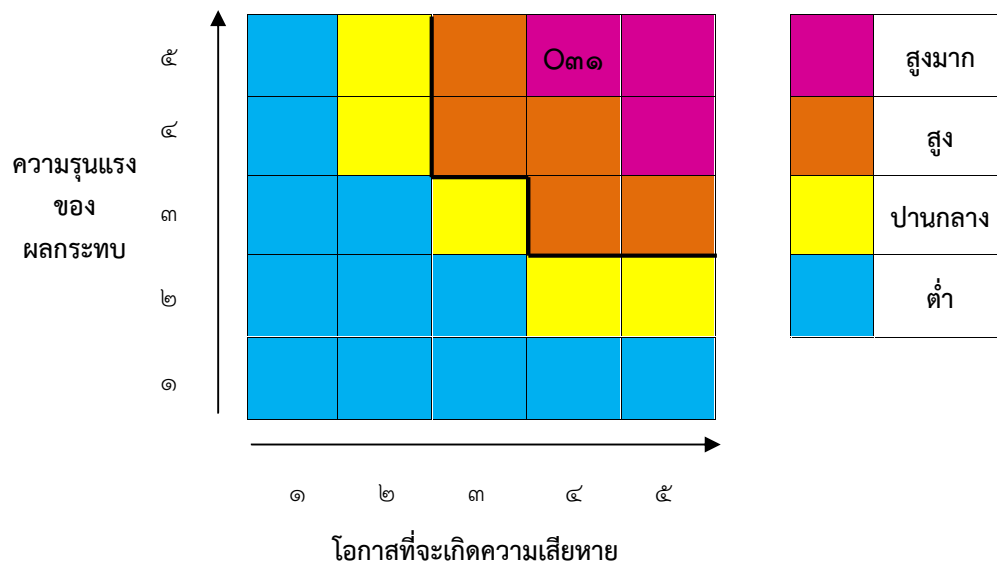
จัดแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๖ คะแนน พื้นที่เป็นสีฟ้า

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๗ - ๑๐ คะแนน พื้นที่เป็นสีเหลือง

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๑ - ๑๖ คะแนน พื้นที่เป็นสีส้ม

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๗ - ๒๕ คะแนน พื้นที่เป็นสีชมพู



สำนักบริหารกองทุนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีคะแนนความเสี่ยงสูงตั้งแต่ ๑๒ คะแนนขึ้นไป มีความจำเป็นต้องควบคุมความสูญเสีย เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลาง หรือค่อนข้างต่ำ หรือในระดับที่ยอมรับได้

๔. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร	ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎระเบียบ (C) ด้านการเงิน (F)	หนี้สินค้างชำระมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	O๓๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ค้างชำระ และการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เป็นต้น	๔ L๑	๕ I๒	๒๐	ควบคุมความเสี่ยง	

๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

๕.๑ กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร	ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านกฎระเบียบ (C) ด้านการเงิน (F)	หนี้สินค้างชำระมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	Om๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ ค้างชำระ และการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เป็นต้น	๔ L๑	๕ I๒	๒๐	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้เกษตรกรให้ ส.ป.ก. จังหวัด ทราบแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง - ทำหนังสือแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อและหลักเกณฑ์ การจัดชั้นลูกหนี้ให้ ส.ป.ก. จังหวัด ทราบ และถือปฏิบัติ

๕.๒ การวิเคราะห์ Cost – Benefit

แนวทางที่ ๑			แนวทางที่ ๒		
จัดการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้เกษตรกรให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ	ทำหนังสือแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบและถือปฏิบัติ	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ
ต้นทุน ก่อนจัดอบรม ๑. ประชุมหารือเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และการจัดชั้นลูกหนี้เป็นการภายใน จำนวน ๓ ครั้งๆ ละ ๒ ชม. (๓ ครั้ง x ๒ ชม.) ๒. จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม ๓. ค่าเอกสารประกอบการประชุม จำนวน ๓ แผ่นๆ ละ ๒ บาท จำนวน ๘ ชุด ประชุมจำนวน ๒ ครั้ง (๓ แผ่น x ๒ บาท x ๘ ชุด x ๒ ครั้ง) ๔. จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติจัดอบรม ๕. ค่าเอกสารในการขออนุมัติจัดอบรม จำนวน ๕ แผ่นๆ ละ ๒ บาท จำนวน ๒ ชุด (๕ แผ่น x ๒ บาท x ๒ ชุด)	๙๖.๐๐	๖ ชม.	ต้นทุน ๑. ประชุมหารือเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และการจัดชั้นลูกหนี้เป็นการภายใน จำนวน ๓ ครั้ง ครั้งละ ๒ ชม. (๓ ครั้ง x ๒ ชม.) ๒. จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม ๓. ค่าเอกสารประกอบการประชุม จำนวน ๓ แผ่น แผ่นละ ๒ บาท จำนวน ๘ ชุด ประชุมจำนวน ๒ ครั้ง (๓ แผ่น x ๒ บาท x ๘ ชุด x ๒ ครั้ง) ๔. ระยะเวลาที่สูญเสียไปในการเขียนโปรแกรมเพื่อจัดทำข้อมูลลูกหนี้รายตัว ๕. จัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ เพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด	๙๖.๐๐	๖ ชม. ๑ ชม. ๑๕ วัน ๑ ชม.

(ต่อ)

แนวทางที่ ๑			แนวทางที่ ๒		
จัดการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้เกษตรกรให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ	ทำหนังสือแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์ การจัดชั้นลูกหนี้ให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบ และถือปฏิบัติ	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ
ดำเนินการจัดอบรม					
๑. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม จำนวน ๖ มื้อๆ ละ ๕๐ บาท ผู้เข้าอบรมจำนวน ๑๘๕ คน (๖ มื้อ x ๕๐ บาท x ๑๘๕ คน)	๕๕,๕๐๐.๐๐		๖. ค่าจัดทำเอกสารเพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด จำนวน ๓ แผ่นๆ ละ ๑.๕๐ บาท จำนวน ๗๒ ชุด (๓ แผ่น x ๑.๕๐ บาท x ๗๒ ชุด)	๓๒๔.๐๐	
๒. ค่าอาหารกลางวัน จำนวน ๓ มื้อๆ ละ ๓๕๐ บาท ผู้เข้าอบรมจำนวน ๑๘๕ คน (๓ มื้อ x ๓๕๐ บาท x ๑๘๕ คน)	๑๙๔,๒๕๐.๐๐		๗. ค่าไปรษณีย์ ๕ บาท/ฉบับ ส่งถึง ส.ป.ก. จังหวัด ๗๒ จังหวัด	๓๖๐.๐๐	
๓. ค่าวิทยากรภายใน/หน่วยงานภาครัฐ ตลอดการอบรมรวมทั้งสิ้นเท่ากับ ๒๑ ชม.ๆ ละ ๖๐๐ บาท (๒๑ ชม. x ๖๐๐ บาท)	๑๒,๖๐๐.๐๐				
๔. ค่าเอกสารประกอบการบรรยาย/อภิปรายของวิทยากร สำหรับแจกผู้บริหารและผู้เข้าอบรม จำนวน ๔๗ แผ่นๆ ละ ๑.๕๐ บาท จำนวน ๑๙๐ ชุด (๔๗ แผ่น x ๑.๕๐ บาท x ๑๙๐ ชุด)	๑๓,๓๙๕.๐๐				
๕. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของ ส.ป.ก.จังหวัด เพื่อเข้ารับการอบรม ทั้งไปและกลับเบิกจ่ายจากต้นสังกัด (๗๒ จังหวัด)	๒๗๓,๒๖๔.๐๐				
๖. ค่าที่พักของ ส.ป.ก.จังหวัด จำนวน ๑๔๔ คน ค่าเช่าห้องพัสดุเบิกได้ไม่เกินคนละ ๗๕๐ บาท (๑๔๔ คน x ๗๕๐ บาท x ๓ วัน)	๓๒๔,๐๐๐.๐๐				
๗. ค่าพาหนะวิทยากร	๑,๐๐๐.๐๐				
๘. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	๒,๐๐๐.๐๐				
๙. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานที่สูญเสียไป					
- เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.จังหวัด		๓ วัน			
- เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.ส่วนกลาง		๓ วัน			
- เวลาการเดินทางของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. จังหวัด เพื่อเข้าอบรม		๑-๒ วัน			
ภายหลังอบรม					
๑. ระยะเวลาที่สูญเสียไปในการเขียนโปรแกรมเพื่อจัดทำข้อมูลลูกหนี้รายตัว		๑๕ วัน			
๒. จัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ เพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด		๑ ชม.			
๓. ค่าจัดทำเอกสารเพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด จำนวน ๓ แผ่นๆ ละ ๑.๕๐ บาท จำนวน ๗๒ ชุด (๓ แผ่น x ๑.๕๐ บาท x ๗๒ ชุด)	๓๒๔.๐๐				
๔. ค่าไปรษณีย์ ๕ บาท/ฉบับ ส่งถึง ส.ป.ก.จังหวัด ๗๒ จังหวัด	๓๖๐.๐๐				
รวม	๘๗๖,๘๐๙.๐๐	๒๒-๒๓ วัน ๑๔ ชม.	รวม	๗๘๐.๐๐	๑๕ วัน ๘ ชม.

(ต่อ)

แนวทางที่ ๑			แนวทางที่ ๒		
จัดการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้เกษตรกรให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ	ทำหนังสือแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทราบและถือปฏิบัติ	คิดเป็นต้นทุนโดยประมาณ (บาท)	ไม่เป็นต้นทุนโดยประมาณ
ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ ๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารสินเชื่อ จากการฟังบรรยายจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์สินเชื่อรายบุคคล การวิเคราะห์สินเชื่อรายโครงการ การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน มาตรการทางกฎหมายในการติดตามหนี้ค้างชำระ เป็นต้น ๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดชั้นลูกหนี้ รับทราบขั้นตอนการจัดชั้นลูกหนี้้อย่างละเอียดจากการฟังบรรยายโดยวิทยากรจากกลุ่มบริหารสินเชื่อ ส.ป.ก.ส่วนกลาง			ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ ๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเรื่องแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้อย่างทั่วถึง ๒. ส.ป.ก.จังหวัด มีการดำเนินการบริหารจัดการด้านสินเชื่อและจัดชั้นลูกหนี้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สินเชื่อ ติดตามหนี้ค้างชำระ รวมถึงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ ๓. ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.ส่วนกลาง และ ส.ป.ก.จังหวัด ๔. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาเพื่อเข้ารับการอบรมของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.จังหวัด		

๕.๒.๑ สรุปผลการเปรียบเทียบความคุ้มค่าทั้งสองแนวทาง

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ต้นทุน		ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ		แนวทางที่เลือก
	แนวทางที่ ๑	แนวทางที่ ๒	แนวทางที่ ๑	แนวทางที่ ๒	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน กลยุทธ์ ๑ การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตและพัฒนาอาชีพทางการเกษตร	๑. ต้นทุนรวม ๘๗๖,๘๐๙ บาท ๒. ระยะเวลาที่สูญเสียไป - เวลาในการประชุมหารือเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และการจัดชั้นลูกหนี้เป็นการภายใน จำนวน ๓ ครั้ง = ๖ ชม. - เวลาในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๑ ชม. - เวลาในการจัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติจัดอบรม = ๖ ชม. - เวลาการทำงานในสำนักงานของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.จังหวัด = ๓ วัน - เวลาการทำงานในสำนักงานของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.ส่วนกลาง = ๓ วัน - เวลาการเดินทางของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.จังหวัด เพื่อเข้าร่วมประชุม = ๑ - ๒ วัน - เวลาในการเขียนโปรแกรมเพื่อจัดทำข้อมูลลูกหนี้รายตัว = ๑๕ วัน	๑. ต้นทุนรวม ๗๘๐ บาท ๒. ระยะเวลาที่สูญเสียไป - เวลาในการประชุมหารือเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และการจัดชั้นลูกหนี้เป็นการภายในจำนวน ๓ ครั้ง = ๖ ชม. - เวลาในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๑ ชม. - เวลาในการเขียนโปรแกรม เพื่อจัดทำข้อมูลลูกหนี้รายตัว = ๑๕ วัน - เวลาในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด = ๑ ชม. รวม ๑๕ วัน ๘ ชม.	๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารสินเชื่อ จากการฟังบรรยายจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์สินเชื่อรายบุคคล การวิเคราะห์สินเชื่อรายโครงการ การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน มาตรการทางกฎหมายในการติดตามหนี้ค้างชำระ เป็นต้น ๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดชั้นลูกหนี้ รับทราบขั้นตอนการจัดชั้นลูกหนี้้อย่างละเอียดจากการฟังบรรยายโดยวิทยากรจากกลุ่มบริหารสินเชื่อ ส.ป.ก.ส่วนกลาง ๓. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับ	๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเรื่องแจ้งเวียนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ และหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้อย่างทั่วถึง ๒. ส.ป.ก.จังหวัด มีการดำเนินการบริหารจัดการด้านสินเชื่อและจัดชั้นลูกหนี้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สินเชื่อ ติดตามหนี้ค้างชำระ รวมถึงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ ๓. ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.ส่วนกลาง และ ส.ป.ก.จังหวัด ๔. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาเพื่อเข้ารับการอบรมของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.จังหวัด ๕. หนี้สิน เชื้อ กองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ ได้รับ การแก้ไขและมีแนวโน้มลดลง	เลือกแนวทางที่ ๑ เหตุผล แนวทางที่ ๑ ใช้ต้นทุนที่คิดเป็นต้นทุนสูงกว่าแนวทางที่ ๒ อยู่ ๘๗๖,๐๒๙ บาท รวมถึงใช้ต้นทุนที่ไม่เป็นต้นทุน คือ ระยะเวลาในการทำงานที่มากกว่าด้วยเช่นกัน แต่หากพิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับพบว่า ให้ผลประโยชน์ที่มากกว่าแนวทางที่ ๒ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารสินเชื่อเป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับฟังการบรรยายจากวิทยากรผู้มีความรู้ดังกล่าว ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถซักถามข้อสงสัยได้ทันที เพื่อสร้างความเข้าใจที่มากขึ้น และสามารถกลับไปถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่คนอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมการอบรมได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ส่งผลให้ ส.ป.ก.จังหวัด ทุกจังหวัด สามารถดำเนินการบริหารจัดการด้านสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไป

(ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ต้นทุน		ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ		แนวทางที่เลือก
	แนวทางที่ ๑	แนวทางที่ ๒	แนวทางที่ ๑	แนวทางที่ ๒	
	- เวลาในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อแจ้งเวียน ส.ป.ก.จังหวัด = ๑ ชม. รวม ๒๒ - ๒๓ วัน ๑๔ ชม.		ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรายอื่นได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ๔. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมสามารถสอบผ่านข้อสงสัยจากวิทยากร หรือผู้รู้ได้ทันที ๕. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการบริหารสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๖. ส.ป.ก.จังหวัด มีการดำเนินการบริหารจัดการด้านสินเชื่อและจัดชั้นลูกหนี้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สินเชื่อ ติดตามหนี้ค้ำชำระ รวมถึงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระ ๗. หนี้สินเชื่อกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้รับการแก้ไข และมีแนวโน้มลดลง ๘. เกษตรกรได้รับการบริการจากเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. อย่างถูกต้อง เป็นธรรม	๖. เกษตรกรได้รับการบริการจากเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. อย่างถูกต้อง เป็นธรรม	ในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสามารถจัดชั้นลูกหนี้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สินเชื่อติดตามหนี้ค้ำชำระ และแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระได้ ซึ่งจะช่วยให้หนี้สินเชื่อกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้รับการแก้ไข และมีแนวโน้มลดลงในที่สุด โดยเกษตรกรได้รับการบริการจากเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. อย่างถูกต้อง เป็นธรรม

๕.๓ แผนปฏิบัติการ

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จ	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ผู้รับผิดชอบ	กำหนด เสร็จ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
			๕๘	๕๘	๕๘	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙	๕๙		
๐๓๑ เจ้าหน้าที่	จัดการอบรมสร้างความรู้	๑. เจ้าหน้าที่													๑. กลุ่มพัฒนา	ภายใน
ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี	ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ	ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับ													ทุนหมุนเวียน	๑๐ ก.ย. ๕๙
ความรู้ความเข้าใจ	บริหารจัดการด้านสินเชื่อ	การอบรมมีความรู้													๒. กลุ่มบริหาร	
เกี่ยวกับวิธีการบริหาร	อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้ง	ความเข้าใจในขั้นตอน													สินเชื่อ	
จัดการด้านสินเชื่อ	ชักจูงความเข้าใจเกี่ยวกับ	วิธีการ และแนวทาง													๓. กลุ่มติดตาม	
เท่าที่ควร เช่น	การจัดชั้นลูกหนี้เกษตรกรให้	ปฏิบัติด้านการบริหาร													และประเมินผล	
การวิเคราะห์สินเชื่อ	ส.ป.ก.จังหวัด ทราบแนวทาง	สินเชื่อ													กองทุน	
สถาบัน การติดตาม	ปฏิบัติที่ถูกต้อง	๒. ส.ป.ก.จังหวัด														
หนี้ค้างชำระ และ	๑. ประชุมหรือเกี่ยวกับการบริหาร	สามารถดำเนินการ				↔										
การแก้ไขปัญหา	จัดการด้านสินเชื่อ และการจัด	บริหารจัดการด้านสินเชื่อ														
หนี้ค้างชำระ เป็นต้น	ชั้นลูกหนี้	ได้อย่างมีประสิทธิภาพ														
	๒. จัดทำแผนงานโครงการอบรม	และเป็นไปในทิศทาง				↔ ↔										
	๓. เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติ	เดียวกัน				↔ ↔										
	๔. ดำเนินการจัดอบรม	๓. ส.ป.ก.จังหวัด มี				↔										
	๕. สรุปผลการอบรม	การดำเนินการจัดชั้น				↔ ↔										
	๖ จัดทำหนังสือเวียน สป.ก.จังหวัด	ลูกหนี้ เพื่อใช้เป็นฐาน						↔ ↔								
	เพื่อให้ดำเนินการจัดชั้นลูกหนี้	ข้อมูลในการดำเนินงาน							↔ ↔							
	๗. ติดตามผลการจัดชั้นลูกหนี้									↔ ↔ ↔						

๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
- แผนปฏิบัติการ ประจำปี.....	- จัดประชุม - ประสานงาน	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ - คู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th/alro/index.jsp เลือกเชื่อมโยง หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงาน เกษตรกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สรุปรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ - เล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th/alro/index.jsp เลือกเชื่อมโยง หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน - เอกสารสรุปรายงานผลสิ้นปีงบประมาณ	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

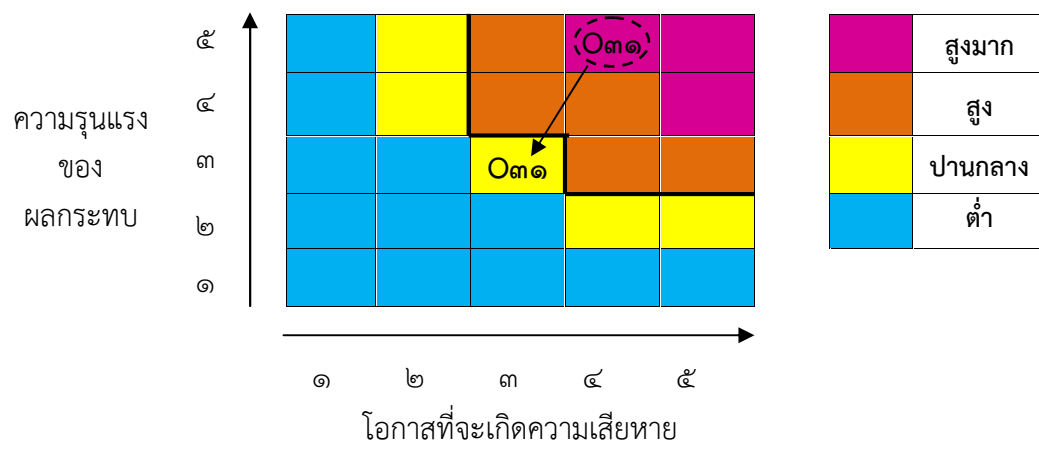
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบ และพิจารณาสั่งการในกรณีที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่

ตัวอย่าง การแสดงผลเปรียบเทียบความเสี่ยง ก่อน – หลัง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อน การบริหารความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการบริหารความเสี่ยง				ผลการบริหาร ความเสี่ยง		ร้อยละของ การนำแผน บริหารความเสี่ยง ไปปฏิบัติ
		โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ คะแนน	ระดับ ความ เสี่ยง	ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
หนี้สินค้างชำระมี แนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	๐๓๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการบริหาร จัดการ ด้านสินเชื่อเท่าที่ควร เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อสถาบัน การติดตามหนี้ค้างชำระ และ การแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เป็นต้น	๔ (L๑)	๕ (I๒)	๒๐	สูง	๓ (L๑)	๓ (I๒)	๙	ปาน กลาง	/	-	๑๐๐

ตัวอย่าง แผนภูมิความเสี่ยงภายหลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง



ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายสมปอง	อินทร์ทอง	เลขาธิการ ส.ป.ก.
นางสาวอมราพัทธ์	เวชเตง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน

ผู้จัดทำ

๑. นางสาววนิดา	ธารถวิล	นักวิชาการปฎิรูปที่ดินชำนาญการพิเศษ
๒. นางสาวพนาวลัย	เสนีวงศ์ ณ อยุธยา	นักวิชาการปฎิรูปที่ดินปฏิบัติการ
๓. นางสาวนันทนภัส	ชัยท้วม	เจ้าหน้าที่ปฎิรูปที่ดิน
