

คู่มือบริหารความเสี่ยง ของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประจำปีบัญชี 2569



คำนำ

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๔๘ เป็นต้นมา ในทางปฏิบัติได้มีการทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงาน ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติการ ด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงานและลูกจ้าง และด้านการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง โดยมอบหมายให้บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ติดตามประเมินผลกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และในปีบัญชี ๒๕๖๙ กำหนดให้การดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน

เพื่อให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ สำนักบริหารกองทุนจึงได้จัดทำ “คู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ศึกษาหรือผู้ที่สนใจทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคการคิดวิเคราะห์ และกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้ศึกษาคู่มือเล่มนี้จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ธันวาคม ๒๕๖๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	จ
ข้อมูลพื้นฐาน	๑
บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป	๖
๑. ความเป็นมา	๖
๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๖
๒.๑ ความเสี่ยง (Risk)	๖
๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	๗
๒.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๗
๒.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	๘
๒.๕ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)	๙
๒.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)	๙
๒.๗ การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	๙
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	๑๑
๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๑
๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑๒
๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๑๒
๔. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๒
บทที่ ๓ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๔
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)	๑๔
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)	๑๔
๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)	๑๔
๓.๑ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง	๑๕
๓.๒ การระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	๑๕
๓.๓ ประเภทความเสี่ยง	๑๖
๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)	๑๗
๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	๑๗
๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	๑๙

๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๙
๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง	๒๐
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๒๐
๕.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	๒๐
๕.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มทุน	๒๐
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)	๒๒
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	๒๓
๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	๒๓
๘.๑ การติดตามผล	๒๓
๘.๒ การรายงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๒๓
บทที่ ๔ บทสรุป	๒๕
เอกสารอ้างอิง	๒๖
ภาคผนวก ก ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๗
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๓๖

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	๒
ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ	๓
ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๓
ตารางที่ ๔ ตัวอย่างระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงปริมาณ	๑๘
ตารางที่ ๕ ตัวอย่างระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงคุณภาพ	๑๘
ตารางที่ ๖ ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ	๑๘
ตารางที่ ๗ ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพ	๑๘

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ ๑ แผนภูมิความเสี่ยง	๘
รูปภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๑
รูปภาพที่ ๓ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	๑๙

ข้อมูลพื้นฐาน

๑. วิสัยทัศน์ เป็นทุนหมุนเวียนชั้นนำ มุ่งมั่นสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดิน สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร
๒. พันธกิจ
 ๑. จัดหาเงินทุนเพื่อหมุนเวียนเข้าสู่กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร
 ๒. บริหารงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 ๓. สนับสนุนเงินทุนในการดำเนินงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๓. วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายในการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร
๔. แผนปฏิบัติราชการ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์

แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ ๑ การบริหารจัดการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร

เป้าหมายที่ ๑ การยกระดับรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๒ การศึกษาและ/กำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

เป้าหมายที่ ๒ การใช้จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดินฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ๓ การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

กลยุทธ์ ๔ การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องานปฏิรูปที่ดินฯ

แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ ๒ การบริหารจัดการหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร

เป้าหมายที่ ๑ การจัดเก็บหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๑ การบริหารจัดการหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ ๓ การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร

เป้าหมายที่ ๑ การพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ ๒ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน

เป้าหมายที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ ๓ การพัฒนาบุคลากรกองทุนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

เป้าหมายที่ ๓ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ ๔ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. แผนงานและงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

สำนักบริหารกองทุน มีแผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ แบ่งเป็น รายรับ ประกอบด้วย ๑. ประมาณการรายรับตามมาตรา ๑๐ (๔) ๕๔๐ ล้านบาท ๒. ประมาณการเงินคงเหลือจากปี ๒๕๖๘ จำนวน ๓,๓๐๑ ล้านบาท และรายจ่าย ประกอบด้วย ๑. แผนรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำนวน ๑,๓๒๓ ล้านบาท ๒. ประมาณการยอดผูกพันปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ จำนวน ๑๒๓ ล้านบาท ๓. เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ตามภาระผูกพัน จำนวน ๒,๓๙๕ ล้านบาท รายละเอียดแสดงดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

หน่วย : ล้านบาท

รายรับ	วงเงิน	รายจ่าย	วงเงิน
๑ ประมาณการรายรับตามมาตรา ๑๐ (๔)	๕๔๐.๐๐	๑ แผนรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	๑,๓๒๓.๐๐
๑.๑ ค่าเช่า	๑๖.๐๐	๑.๑ รายจ่ายหมุนเวียน	๔๑๓.๐๐
๑.๒ เงินต้นค่าเช่าซื้อ	๔๖.๐๐	๑.๑.๑ จัดหาที่ดิน	๑๓.๐๐
๑.๓ ต้นเงินกู้	๓๗๐.๐๐	๑.๑.๒ สิ้นเชื่อ	๔๐๐.๐๐
๑.๔ ดอกเบี้ยค่าเช่าซื้อ	๖.๐๐	๑) สิ้นเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๓๓๐.๐๐
๑.๕ ดอกเบี้ยเงินกู้	๓๒.๐๐	๒) สิ้นเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่สถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๕๐.๐๐
๑.๖ รายรับอื่น	๗๐.๐๐	๓) สิ้นเชื่อตามนโยบาย	๒๐.๐๐
๒ ประมาณการเงินคงเหลือจากปี ๒๕๖๘	๓,๓๐๑.๐๐	๑.๒ รายจ่ายขาด	๙๑๐.๐๐
		๑.๒.๑ ค่ารังวัดที่ดินและค่าใช้จ่ายตามท้ายประมวลกฎหมายที่ดิน	๒.๐๐
		๑.๒.๒ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานกองทุน	๕๕.๐๐
		๑.๒.๓ โครงการพัฒนาศักยภาพพื้นที่และการผลิต	๑๙๖.๐๐
		๑.๒.๔ โครงการพัฒนาแปลงที่ดินที่ได้จากการยึดคืนพื้นที่ตามคำสั่ง คสช. ที่ ๓๖/๒๕๕๙	๙๙.๐๐
		๑.๒.๕ โครงการการพัฒนาพื้นที่และพัฒนาเกษตรกรสภาประชาชน ๔ ภาค	๗๔.๐๐
		๑.๒.๖ โครงการเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมที่เร่งด่วนและเป็นการกิจของ ส.ป.ก. โดยตรง แต่ไม่ได้รับเงินงบประมาณ	๓๐๐.๐๐
		๑.๒.๗ รายจ่ายขาดอื่น	๑๗๙.๐๐
		๑.๒.๘ เงินรับฝากและเงินประกัน	๕.๐๐
		๒ ประมาณการยอดผูกพันปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๑๒๓.๐๐
		๓ เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ตามภาระผูกพัน	๒,๓๙๕.๐๐
		๓.๑ จัดหาที่ดินรอประกาศเขต	๓๑๔.๐๐
		๓.๒ สิ้นเชื่อค้ำประกันเงินกู้	๕๐๐.๐๐
		๓.๓ โครงการพัฒนาแปลงที่ดินที่ได้จากการยึดคืนพื้นที่ตามคำสั่ง คสช. ที่ ๓๖/๒๕๕๙	๕๗๗.๐๐
		๓.๔ โครงการการพัฒนาพื้นที่และพัฒนาเกษตรกรสภาประชาชน ๔ ภาค	๙๔.๐๐
		๓.๕ เงินรับฝากและเงินประกัน	๔๔.๐๐
		๓.๖ วงเงินเพื่อใช้ในการสนับสนุนงานเร่งด่วนที่เป็นภารกิจของ ส.ป.ก. งานนโยบาย หรืองานอื่นเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ไม่ได้รับเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อการบริหารงานตามปกติ หรือได้รับแต่ไม่เพียงพอ	๘๖๒.๐๐
รวมรายรับ	๓,๘๔๑.๐๐	รวมรายจ่าย	๓,๘๔๑.๐๐

หมายเหตุ : ออก.ค.ง. เห็นชอบ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘ คปก. อนุมัติ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘

ออก.ค.ง. อนุมัติปรับแผน ครั้งที่ ๗/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๘

ที่มา : กลุ่มวิชาการและแผนงานกองทุน สำนักบริหารกองทุน (ข้อมูล ณ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๘)

๖. ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ

สำนักบริหารกองทุน ได้กำหนดแผนงาน โครงการและงบประมาณ ในการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เป้าหมายและกลยุทธ์ ดังแสดงตามตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์		
		แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง กับกลยุทธ์	ล้านบาท
๑. การบริหารจัดการ เงินกองทุนการปฏิรูป ที่ดินเพื่อเกษตรกร	เป้าหมายที่ ๑ การยกระดับรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ			
	กลยุทธ์ ๑ : การเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดเก็บรายได้ เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การจัดเก็บรายได้จากกิจกรรมสนับสนุน หรือเกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปที่ดินฯ ๒. การจัดเก็บค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ ในที่ดินและอื่น ๆ	๑ ๑	๑๐.๐๐ ๕๘.๐๐
	กลยุทธ์ ๒ : การศึกษาและกำหนด แนวทางปฏิบัติ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดเก็บค่าเช่า/ค่าเช่าซื้อ	๒	ไม่ใช้งบประมาณ
	เป้าหมายที่ ๒ การใช้จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดินฯ อย่างมีประสิทธิภาพ			
	กลยุทธ์ ๓ : การสนับสนุนเงินกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนา อาชีพและเพิ่มรายได้แก่ เกษตรกรและสถาบัน เกษตรกร	๑. การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกร ในเขตปฏิรูปที่ดิน - สินเชื่อรายบุคคล - สินเชื่อตามนโยบาย ๒. การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ของสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๓ ๓	๓๕๐.๐๐ ๕๐.๐๐
	กลยุทธ์ ๔ : การสนับสนุนเงินกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องาน ปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อใช้ในการจัดหาที่ดิน	๔	๑๓.๐๐
		๒. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อการพัฒนาศักยภาพพื้นที่และการผลิต	๔	๑๙๖.๐๐
		๓. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อการพัฒนาแปลงที่ดินที่ได้จากการยึดคืน พื้นที่ตามคำสั่งหัวหน้า คสช. ที่ ๓๖/๒๕๕๙	๔	๙๙.๐๐
		๔. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อการพัฒนาพื้นที่และพัฒนาเกษตรกร สภาประชาชน ๔ ภาค	๔	๗๔.๐๐

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์		
		แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์	ล้านบาท
		๕. การสนับสนุนเงินเพื่อดำเนินการโครงการเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมที่เร่งด่วนและเป็นการกิจของ ส.ป.ก. โดยตรง แต่ไม่ได้รับเงินงบประมาณ	๔	๓๐๐.๐๐
		๖. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องานอำนวยการและการบริการงาน	๔	๒๗๐.๙๘
๒. การบริหารจัดการหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	เป้าหมายที่ ๑ การจัดเก็บหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ			
	กลยุทธ์ ๑ : การบริหารจัดการหนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. การจัดเก็บค่าเช่าและค่าเช่าซื้อ	๑	๑๐๙.๐๐
		๒. การจัดเก็บหนี้เงินกู้	๑	๓๕๕.๐๐
		- ครบกกำหนดชำระ	๑	๔๐๐.๐๐
		- ค้างชำระ	๑	
๓. การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร	เป้าหมายที่ ๑ การพัฒนาองค์กร			
	กลยุทธ์ ๑ : การพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	๑. การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	๑	ไม่ใช้งบประมาณ
		๒. การจัดทำ ทบทวน ปรับปรุง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑	ไม่ใช้งบประมาณ
		๓. การศึกษาการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑	๐.๒๐
		๔. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑	๐.๕๐
	กลยุทธ์ ๒ : การบริหารจัดการ ทุนหมุนเวียน	๑. การบริหารอัตรากำลังพนักงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ตามกรอบอัตรากำลังปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓	๒	ไม่ใช้งบประมาณ
	เป้าหมายที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร			
	กลยุทธ์ ๓ : การพัฒนาบุคลากรกองทุน ให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน	๑. การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ๑.๑ การพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ OCSC Learning Portal ศูนย์การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการของสำนักงาน ก.พ. ๑) หลักสูตร พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ ๒) หลักสูตร พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒	๓	ไม่ใช้งบประมาณ

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์		
		แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง กับกลยุทธ์	ล้านบาท
		๑.๒ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรวม หลักสูตร “การฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ เรื่อง ทบทวนการใช้ งานระบบโปรแกรมกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ อย่างมีประสิทธิภาพ” ๑.๓ การ Coaching เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		ไม่ใช้งบประมาณ ๐.๒๙๘
	เป้าหมายที่ ๓ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ			
	กลยุทธ์ ๔ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	๑. การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน (Back Office) ระบบบัญชี - การเงิน ๒. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน กองทุน ๓. การสร้างนวัตกรรม/การนำเทคโนโลยีมาช่วยใน การดำเนินงาน ๔. การจัดการความรู้ของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๔ ๔ ๔ ๔	๖.๐๐ ไม่ใช้งบประมาณ ๐.๐๒ ไม่ใช้งบประมาณ

บทที่ ๑

ขอบเขตทั่วไป

๑. ความเป็นมา

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๔๘ เป็นต้นมา ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งกำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัด ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ช่วยลดโอกาสการเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นแผนปฏิบัติการและแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรทั่วไปมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน จึงนิยามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ สามารถจำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

๒.๑.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) การกำหนดแผนดำเนินการและนำไปปฏิบัติไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ได้

๒.๑.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการ คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ

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

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

๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

๒.๒.๑ ปัจจัยภายนอก

๑) ปัจจัยด้านการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ

๒) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

๓) ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม เช่น ความตึงเครียดในเชิงนโยบายของรัฐบาล การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก ฯลฯ

๒.๒.๒ ปัจจัยภายใน

๑) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมล้าหลัง ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใช้ ฯลฯ

๒) ปัจจัยด้านการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ กลไกการดำเนินงานไม่เหมาะสม การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ การขาดแคลนงบประมาณประจำปี การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ ฯลฯ

๓) ปัจจัยด้านนโยบายผู้บริหาร

๔) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

๕) ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร

๖) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

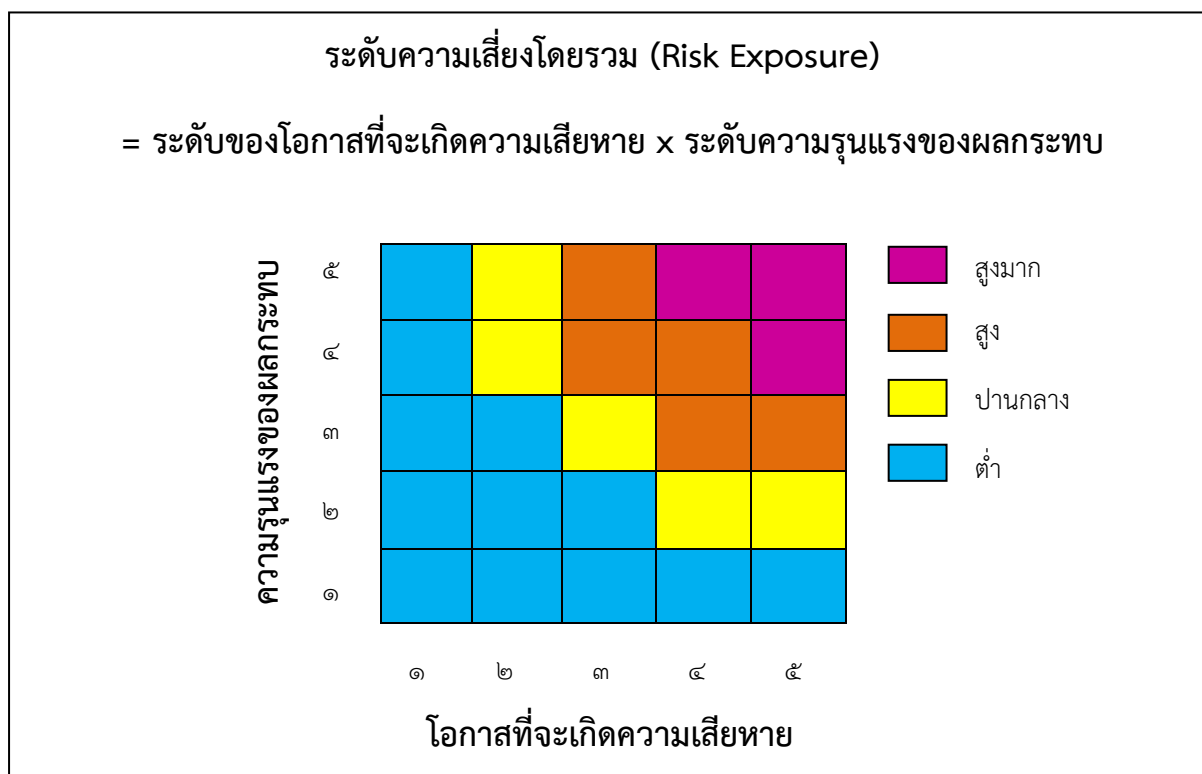
๗) ปัจจัยด้านการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช.

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

๒.๓.๑ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒.๓.๒ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒.๓.๓ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) รายละเอียดปรากฏในรูปภาพที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ แผนภูมิความเสี่ยง

๒.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ 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 แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก เป็นต้น

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

๒.๕ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

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

๒.๖.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒.๖.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๒.๖.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒.๖.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๒.๗ การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

ดังนั้น การติดตามผลและการประเมินผล จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

คณะอนุกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (อกก.ค.) ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (คปก.) ประกอบด้วยเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน รองเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นรองประธาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๑ ท่าน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการ และเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้เป็นไปตาม มาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๘

จากการประชุม คปก. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ เรื่องที่ ๔.๕ ที่ประชุม มีมติมอบอำนาจให้ อกก.ค. เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำระบบการประเมินผล การดำเนินงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เมื่อดำเนินการแล้วให้รายงาน คปก. ทราบต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อน งานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นแผนปฏิบัติการและแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ซึ่งบริหารจัดการ โดยสำนักบริหารกองทุน จึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุน มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล สัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดปรากฏตามรูปภาพที่ ๒



รูปภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุนได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ มีความเหมาะสม และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับประเด็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน ดังนี้

๒.๑ ส่งเสริมและผลักดันให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ มีการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒.๒ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการลดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๓ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารทราบ

๓. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุนดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๓.๑ เพื่อให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ซึ่งบริหารจัดการโดยสำนักบริหารกองทุน มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดเหตุการณ์ หรือบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๓.๒ เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายของประเด็นแผนปฏิบัติการและแผนงานที่กำหนด

๔. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักบริหารกองทุนเป็นการดำเนินงานโดยผ่านความเห็นชอบของ อกก.คง. ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย คปก. ประกอบด้วย เลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน รองเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นรองประธาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน ๑๑ ท่าน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการ และเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คปก.	๑. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง
อกก.คง.	๑. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยง
เลขาธิการ ส.ป.ก.	๑. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอ คณะกรรมการทุนหมุนเวียนต่อไป ๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอ คณะกรรมการทุนหมุนเวียนต่อไป
ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกองทุน	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสำนักบริหารกองทุน ๒. มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ๓. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๔. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการทุนหมุนเวียนเพื่อขอความเห็นชอบ ๖. กำกับ ควบคุม ดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตาม แผนบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานฯ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้อง	๑. ดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยง ๒. จัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๓. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ๔. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ๕. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยง ต่อผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อพิจารณา ๗. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุนหมุนเวียนทราบ เมื่อถึงสิ้นปีงบประมาณ

บทที่ ๓

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักบริหารกองทุนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสำนักงานสภาพัฒนาการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ (๒๕๖๔) ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)
๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

เป็นการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการของสำนักบริหารกองทุน

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานและสำนักบริหารกองทุน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ระเบียบ เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมภายใน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร เป็นต้น

๓.๑ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๓.๑.๑ การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

๓.๑.๒ การระบุความเสี่ยงโดยใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

๓.๑.๓ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What - If”

๓.๑.๔ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๓.๒ การระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

๓.๒.๑ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

๓.๒.๒ หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

๓.๒.๔ หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๓.๒.๕ หลักความโปร่งใส (Transparency) : การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรับรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

๓.๒.๗ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงาน ที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๓.๒.๘ หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๒.๙ หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการ อย่างเป็นเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๓.๒.๑๐ หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ

๓.๓ ประเภทความเสี่ยง

๓.๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข ปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อาจไม่ถูกต้อง

๓.๓.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอ ของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการโครงการ

๓.๓.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการ งบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการ จัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการ บริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๓.๓.๔ ความเสี่ยงด้านกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ในปีบัญชี ๒๕๖๙ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้นำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช. มาร่วมพิจารณาด้วย การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้

๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

๔) การบริหารงานบุคคล

และในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็นจะต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

๑) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง

๒) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

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

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๔ – ๗

๔.๑.๑ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้
ตารางที่ ๔ ตัวอย่างระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	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 ๕ ตัวอย่างระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์ทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์บ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์บางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์

๔.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

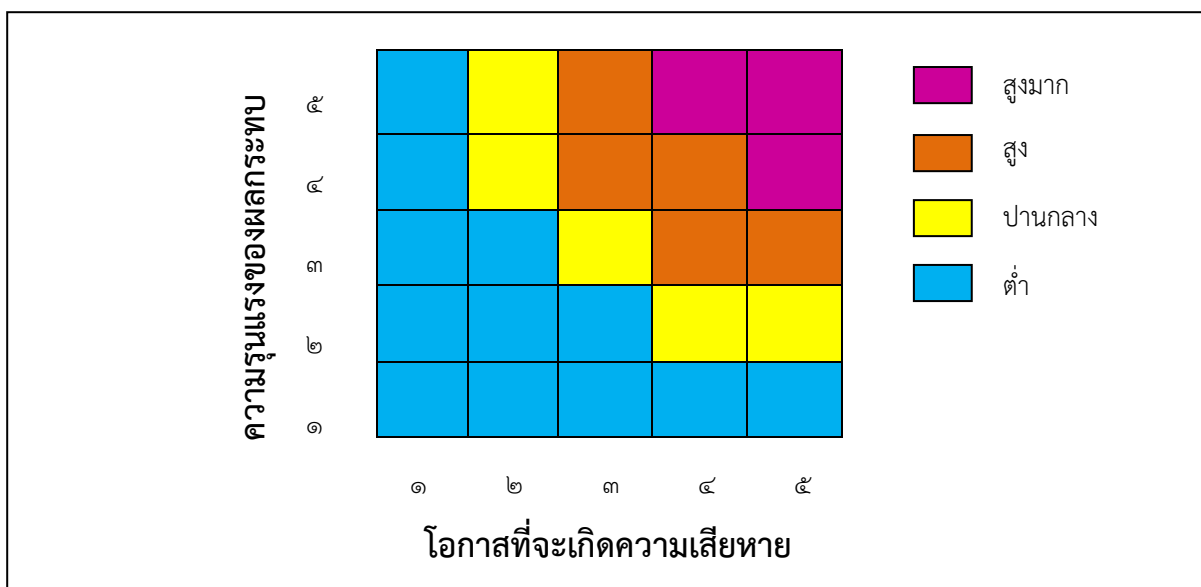
ตารางที่ ๖ ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ

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 ๗ ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพ

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

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



ภาพที่ ๓ ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม

ของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใด เป็นความเสี่ยงสูงสุดและจะต้องบริหารจัดการก่อน

๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

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

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

๕.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายงานผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้หลายวิธี ดังนี้

๕.๑.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take)

๕.๑.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat)

๕.๑.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk sharing หรือ Transfer)

๕.๑.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate)

๕.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost – Benefit)

การจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยง จะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost – Benefit Analysis) ของแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด ทั้งนี้ การประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระกับประชาชนหรือบุคคลภายนอกองค์กรด้วย และประโยชน์ที่เกิดจากบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล มีทั้งส่วนที่สามารถวัดหรือตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ (Quantifiable) และส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้โดยง่ายหรือไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยอมรับได้อย่างชัดเจนในการตีค่า (Non – Quantifiable)

การประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมการกำกับกฎเกณฑ์ (Regulatory Duty) ได้จะต้องพยายามที่จะรวมเอาประโยชน์ที่มีอยู่ทั้งหมดมาไว้ใน การประเมิน จะตัดออกไปไม่ได้ แม้แต่ส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงส่วนเดียว เพราะต้องใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการกำกับกฎเกณฑ์นี้ ในการอธิบายต่อสาธารณชนให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการกำกับดูแลกฎเกณฑ์ต่อไป

นั่นหมายความว่าประโยชน์ทั้งที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ และประโยชน์ที่ดีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้จะต้องใช้ในการนำเสนอทั้งสิ้น เพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่าเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมทางเลือกที่เป็นไปได้ในการดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน เป็นการพิจารณาความคุ้มค่าทางการเงิน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งาน/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 โดยทั่วไปโครงการลงทุนด้านการบริการสาธารณะจะมีผลตอบแทนทางการเงินที่สะท้อนความคุ้มค่าทางการเงินต่ำหรือบางโครงการอาจจะติดลบ

๕.๒.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินประกอบกับความคุ้มค่าที่ดีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยทำให้การประเมินความคุ้มค่ามีความสมเหตุสมผล และถูกต้องมากยิ่งขึ้น แต่การวิเคราะห์จะใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรม โดยหลักการของการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ทางเลือกที่ ๑ เป็นแนวทางประมาณการประโยชน์สุทธิขององค์ประกอบส่วนที่ดีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้ก่อนเพื่อให้ได้จำนวนที่ชัดเจน หลังจากนั้นจะพยายามประเมินว่าองค์ประกอบส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้หรือวัดออกมาในเชิงปริมาณได้นั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน และมีนัยสำคัญหรืออิทธิพลมากขนาดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งผู้ที่ทำการประเมินจะต้องเริ่มด้วยการระบุว่าประโยชน์ที่วัดค่าไม่ได้นั้น หากจะกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดถึงประโยชน์จะอธิบายอย่างไรแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าไม่ได้มีค่าเป็นทางบวก และผลประโยชน์สุทธิหลังหักต้นทุนก็เป็นบวกอยู่แล้ว ความพยายามในการจะหาทางตีค่า ไม่ได้ทำให้ผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ ไม่จำเป็นต้องพยายามตีค่าผลประโยชน์ทุกอย่างออกมาเป็นเชิงปริมาณ

กรณีที่ ๒ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าได้เมื่อหักต้นทุนออกไปแล้ว พบว่ามีผลประโยชน์สุทธิเป็นลบ หรือสะท้อนถึงความไม่คุ้มค่า จะต้องหาทางอธิบายให้ได้ว่าผลประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้น่าจะมีขนาดที่ใหญ่พอจะหักล้าง และเปลี่ยนทิศทางของผลประโยชน์สุทธิกลับเป็นบวกได้หรือไม่ โดยใช้ดุลยพินิจและความเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม วิธีการประมาณด้วยความชำนาญพร้อมกับคำอธิบายประกอบที่สมเหตุสมผล ได้รับการยอมรับจากวงการและสาธารณชนมากกว่าการที่จะพยายามตีค่าประโยชน์ที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินเชิงปริมาณด้วยวิธีผิด ๆ และวิธีที่ไม่ได้รับการยอมรับ

ทางเลือกที่ ๒ เป็นการพิจารณาในส่วนของการตัดสินใจของผู้ที่ทำหน้าที่กำกับกฎเกณฑ์มากกว่า ซึ่งในการพิจารณาแบบนี้ จะต้องหาออกมาให้ได้ก่อนว่าลำพังการพิจารณาผลประโยชน์ที่ดีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้กับต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้กำกับกฎเกณฑ์ตัดสินใจในการอนุมัติหรือไม่อนุมัติกิจกรรมที่กำกับ และหากนำเอาประโยชน์ที่ดีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณไม่ได้มาพิจารณาด้วยแล้ว จะทำให้ผลของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ แบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ หากการตัดสินใจในการกำกับกฎเกณฑ์ไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม ยังคงอนุมัติกิจกรรมที่กำกับดูแลนั้นเหมือนเดิม การพยายามหาข้อมูลว่าประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้ควรจะมีมูลค่าเชิงปริมาณเท่าใดก็ไม่จำเป็น

กรณีที่ ๒ หากการนำเอาประโยชน์ที่ดีค่าไม่ได้มาพิจารณาเพิ่มเติมแล้ว มีแนวโน้มจะทำให้การตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่ไม่อนุมัติเป็นอนุมัติ เพราะประเมินมูลค่าของประโยชน์ส่วนนี้ว่ามีขนาดใหญ่ที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรหรือภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ตาม แนวทางเลือกทั้ง ๒ แนวทางนี้ จะเป็นประโยชน์ในการประเมินความคุ้มค่าได้ก็ต่อเมื่อไม่มีกรณีของต้นทุนที่ดีค่าไม่ได้ เพราะค่าต้นทุนบางส่วนก็ตีค่าไม่ได้ และถ้าประโยชน์บางส่วนไม่สามารถตีค่าได้อีก การประเมินด้วยดุลยพินิจเป็นหลักจะไม่สามารถอธิบายเชิงธรรมาภิบาลต่อสาธารณชนได้ จึงจำเป็นต้องพยายามแสวงหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตีค่าของทั้งต้นทุนและประโยชน์ด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้พอเพียงต่อการตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์ นอกจากนั้นยังต้องมีกลไกการตรวจสอบให้ชัดเจนว่าประโยชน์ส่วนที่ยังตีค่าเป็นตัวเงินหรือค่าเชิงปริมาณไม่ได้ ไม่ได้ถูกอคติของผู้พิจารณา ทำให้มีน้ำหนักความสำคัญน้อยเกินกว่าที่ควรจะเป็น และถูกละเลยไม่นำมาสู่กระบวนการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรมในที่สุด

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุม

เหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

๖.๑ นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๖.๒ พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๖.๓ ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๖.๔ กรณีที่ไม่มีการควบคุม ให้ดำเนินการจัดทำ การควบคุม

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นกระบวนการส่งข้อมูล/ข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับมีปฏิกริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ ซึ่งสำนักบริหารกองทุนมีช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

๗.๑ ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

๗.๒ ที่ประชุมคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

๗.๓ เอกสารเผยแพร่

๗.๔ หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง

๗.๕ เว็บไซต์ <http://www.alro.go.th/alro/> เลือกเชื่อมโยงหน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน

๗.๖ ช่องทางอื่น ๆ ที่เหมาะสม

๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๘.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๘.๑.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๘.๑.๒ เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

๘.๒ การรายงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ภายหลังจากการติดตามผลแล้ว ให้ดำเนินการ รวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ส่วนงานหรือองค์กร

ยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้ จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร และสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนต่อไป

บทที่ ๔

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน คือ ต้องการลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรลงความเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ให้มีระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)
๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงต้องมีการสื่อสารให้กับผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในองค์กรทราบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยใช้ช่องทางการสื่อสารตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่บรรลุผลสำเร็จ เช่น

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

ดังนั้น เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนและติดตามผลเรียบร้อยแล้ว ต้องสรุปและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบถึงผลการบริหารความเสี่ยงและพิจารณาสั่งการ ซึ่งหากยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ และอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ส่วนงานหรือองค์กรยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้ จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด

เอกสารอ้างอิง

- กองทุนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (๒๕๖๖). การบริหารความเสี่ยงกองทุน ป.ป.ช. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖. สืบค้นเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘, จาก <https://shorturl.asia/ZHXDS>
- กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การกีฬาแห่งประเทศไทย. (๒๕๖๘). คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘. สืบค้นเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘, จาก <https://nsdf.or.th/๒๒๐๖๕/>
- เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน. (๒๕๖๘). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘. สืบค้นเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘, จาก <https://shorturl.asia/QkGSy>
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. (๒๕๖๘). คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๘. สืบค้นเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘, จาก <https://www.hsri.or.th/guide/๖๘๙>
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ. (๒๕๖๔). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔. สืบค้นเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘, จาก <https://shorturl.asia/๖RCVa>

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็นแผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร

เป้าหมายที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) คือ เจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญ ในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุมครบทุกความต้องการในการใช้งาน

ตัวชี้วัด ร่วง TOR ระบบข้อมูลที่ดินทรัพยากรและจัดเก็บผลประโยชน์กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ๑ ฉบับ

๒. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

๒.๑ ระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	มีส่วนร่วม	โปร่งใส	ตอบสนอง	ภาระ รับผิดชอบ	นิติธรรม	กระจาย อำนาจ	เสมอ ภาค	มุ่งเน้น ฉันทามติ
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุน และบุคลากร เป้าหมายที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของกองทุนการ ปฏิรูปที่ดินฯ และการ ให้บริการ กลยุทธ์ที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ และการ ให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					๐๓๒ เจ้าหน้าที่ ขาดความเชี่ยวชาญ ในการกำหนด TOR					

๒.๒ ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ด้าน

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร เป้าหมายที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ กลยุทธ์ที่ ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการ ให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	การพัฒนาระบบ ข้อมูลที่ดินทรัพยากร และจัดเก็บผลประโยชน์ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	๐๓๒ เจ้าหน้าที่ ขาดความเชี่ยวชาญ ในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุมครบ ทุกความต้องการใน การใช้งาน					

๓. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

๓.๑ เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หรือความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ประเด็นพิจารณา	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
L๕ = การจัดทำร่าง TOR การพัฒนาระบบข้อมูลที่ทันสมัยและจัดเก็บผลประโยชน์	เสนอ ออกก.คง. ไม่ทันตามกำหนดเวลา	จัดส่งร่าง TOR ให้ ศทส. เพื่อนำเสนอ ICT ส.ป.ก.	ร่าง TOR ได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงานฯ หรือผู้บริหาร	มีการประชุมหารือร่าง TOR กับผู้มีความรู้และผู้ใช้งานระบบ	ร่าง TOR ไม่ครอบคลุมทุกความต้องการในการใช้งาน
ผลกระทบ					
I๕ = ความล่าช้าในการพัฒนาระบบข้อมูลที่ทันสมัยและจัดเก็บผลประโยชน์	๓ เดือน	๖ เดือน	๙ เดือน	๑ ปี	มากกว่า ๑ ปี

๓.๒ ประเมินความเสี่ยง

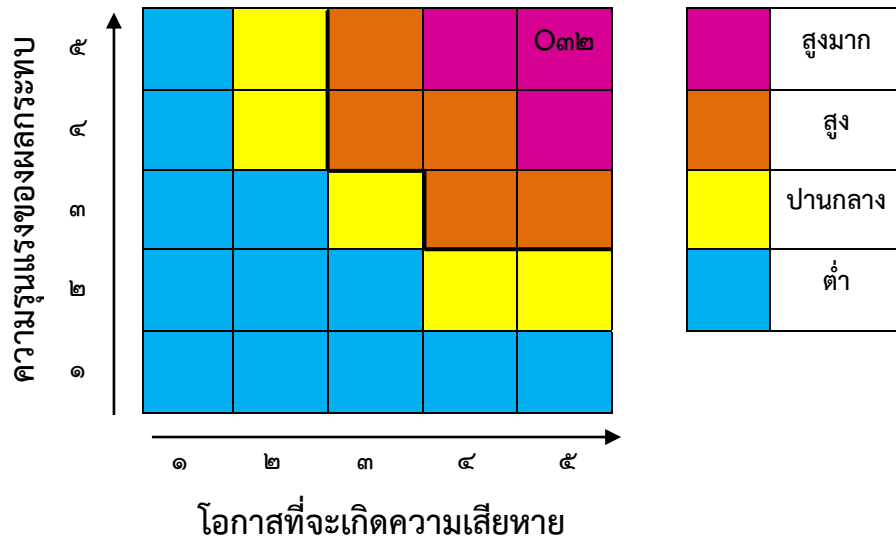
ประเด็น แผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่ ๓: การบริหารจัดการ กองทุนและบุคลากร เป้าหมายที่ ๓: การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการปฏิรูป ที่ดินฯ และการ ให้บริการ กลยุทธ์ที่ ๓: การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการ ปฏิรูปที่ดินฯ และ การให้บริการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ด้านการดำเนินงาน (O)	การพัฒนาระบบ ข้อมูลที่ทันสมัย และจัดเก็บผลประโยชน์ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	O๓๒ เจ้าหน้าที่ขาดความ เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุมครบทุก ความต้องการในการใช้งาน	๕ L๕	๕ I๕	๒๕		

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. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ประเด็น แผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่ ๓: การบริหารจัดการ กองทุนและบุคลากร เป้าหมายที่ ๓: การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการปฏิรูป ที่ดินฯ และการ ให้บริการ กลยุทธ์ที่ ๓: การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการ ปฏิรูปที่ดินฯ และ การให้บริการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ด้านการดำเนินงาน (O)	การพัฒนาระบบ ข้อมูลที่ดินทรัพยากร และจัดเก็บผลประโยชน์ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	O๓๒ เจ้าหน้าที่ขาด ความเชี่ยวชาญในการ กำหนด TOR ให้ ครอบคลุมครบทุกความ ต้องการในการใช้งาน	๕ L๕	๕ I๕	๒๕	การลด / การควบคุม ความเสี่ยง	

๕. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

๕.๑ กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ประเด็น แผนปฏิบัติการ/ กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	กลยุทธ์ ที่ใช้จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง การจัดการ ความเสี่ยง
<u>แผนปฏิบัติการที่ ๓:</u> การบริหารจัดการ กองทุนและบุคลากร <u>เป้าหมายที่ ๓:</u> การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุน การปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ <u>กลยุทธ์ที่ ๓:</u> การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของกองทุนการ ปฏิรูปที่ดินฯ และ การให้บริการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ด้านการดำเนินงาน (O)	การพัฒนาระบบ ข้อมูลที่ดินทรัพยากร และจัดเก็บผลประโยชน์ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	O๓๒ เจ้าหน้าที่ขาด ความเชี่ยวชาญในการ กำหนด TOR ให้ ครอบคลุมครบทุก ความต้องการในการ ใช้งาน	๕ L๕	๕ I๕	๒๕	การลด / การควบคุม ความเสี่ยง	๑. ทบทวน/ปรับปรุง คำสั่งคณะทำงานฯ และประชุมหารือ เพื่อจัดทำขอบเขต และรายละเอียด ข้อกำหนดร่าง TOR เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผน ๒. จัดทำโครงการ จ้างที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาระบบ

๓.๔.๓ การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

แผนปฏิบัติการ ด้านที่ ๓ การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร (การพัฒนาระบบข้อมูลที่ดินทรัพยากร และจัดเก็บผลประโยชน์กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ)

(ปัจจัยเสี่ยง ๐๓๒ เจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุมครบทุกความต้องการในการใช้งาน)

แนวทางที่ ๑			แนวทางที่ ๒		
ทบทวน/ปรับปรุงคำสั่งคณะทำงาน/ประชุมหารือเพื่อจัดทำขอบเขตและรายละเอียดข้อกำหนด ร่าง TOR เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	ต้นทุน (โดยประมาณ)		จัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบ	ต้นทุน (โดยประมาณ)	
	งบประมาณ	ระยะเวลา		งบประมาณ	ระยะเวลา
รวมต้นทุน	ไม่ใช่	๑๑ เดือน	รวมต้นทุน	๔,๐๒๓,๐๗๒	๑ ปี ๗ เดือน
ต้นทุน			ต้นทุน		
๑. ทบทวน/ปรับปรุงคำสั่งคณะทำงานฯ จัดทำขอบเขตและรายละเอียดข้อกำหนด ร่าง TOR		๓ เดือน	๑. กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องรวบรวม วิเคราะห์ สรุปปัญหาอุปสรรคและความต้องการในการพัฒนาระบบ		๔ เดือน
๒. ปรับปรุงร่าง TOR		๗ เดือน	๒. กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องจัดทำ ร่าง TOR		๔ เดือน
๓. สบท. จัดส่ง ร่าง TOR ให้ ศทส. ใช้ประกอบการจัดทำโครงการพัฒนาระบบฯ เพื่อนำเสนอ			๓. คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนากองทุน ดำเนินการศึกษาข้อมูลความต้องการใช้งานระบบ และ TOR		
ICT ส.ป.ก. และ ICT กระทรวงต่อไป			๔. จัดทำ (ร่าง) โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบกองทุนฯ		
๔. จัดทำวาระ เสนอ ออก.ค.ง. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการฯ และใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		๑ เดือน	๕. จัดทำบันทึกเสนอ สธก. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการจ้างที่ปรึกษาฯ		
			๖. จัดทำวาระการประชุมและรายละเอียดประกอบ เสนอ ออก.ค.ง./ค.ป.ก. เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการจ้างที่ปรึกษาฯ		
			๗. ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา (อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษาฯ)		๖ เดือน
			- กลุ่มวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ๑ รายๆ ละ ๘๘,๓๐๐ บาท (๑*๘๘,๓๐๐*๖*๒.๖๔)	๑,๓๙๘,๖๗๒	
			- กลุ่มวิชาชีพการเงิน ๑ ราย ๆ ละ ๑๖๐,๐๐๐ บาท (๑*๑๖๐,๐๐๐*๖*๒.๖๔)	๒,๕๓๔,๔๐๐	
			- กลุ่มผู้ประสานงาน เลขานุการ ๑ ราย ๆ ละ ๑๕,๐๐๐ บาท (๑*๑๕,๐๐๐*๖)	๙๐,๐๐๐	๑ เดือน
			๘. กคส. จัดประชุมคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณา ร่าง TOR พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูล		
			๙. สบท. จัดส่ง ร่าง TOR ให้ ศทส. ใช้ประกอบการจัดทำโครงการพัฒนาระบบฯ เพื่อนำเสนอ		๓ เดือน
			ICT ส.ป.ก. และ ICT กระทรวงต่อไป		
			๑๐. จัดทำวาระ เสนอ ออก.ค.ง. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการฯ และใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		๑ เดือน
ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ					
๑. เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดทำ TOR			หน่วยงานภายนอก มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญทางวิชาการ ทางเทคนิค ซึ่งประกอบอาชีพให้บริการ		
ในการพัฒนาระบบได้อย่างครบถ้วน			ในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะทางด้านเทคนิควิชาการในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ โดยตรง		
๒. ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้ใช้งานและผู้ที่มีความรู้ เพื่อลดความผิดพลาดของการกำหนด TOR			ทำให้สามารถให้คำแนะนำเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม		
และได้รับข้อเสนอแนะในการแก้ไข TOR ให้ครอบคลุมครบทุกความต้องการในการใช้งาน					
ผลการวิเคราะห์ Cost-Benefit และพิจารณาแนวทางที่คุ้มค่า (แนวทางที่เลือก พร้อมเหตุผลประกอบ)					
เลือกแนวทางที่ ๑ เนื่องจากมีความคุ้มค่าและเหมาะสม มากกว่าแนวทางที่ ๒ ดังนี้			* ต้องดำเนินการ ๑ ปี ๗ เดือนและใช้งบประมาณ ๔,๐๒๓,๐๗๒.- บาท		
๑. ไม่ต้องใช้งบประมาณ ซึ่งแนวทางที่ ๒ ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก					
๒. ใช้ระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จภายในงบประมาณ ซึ่งน้อยกว่าแนวทางที่ ๒ จำนวน ๘ เดือน					
๓. เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดทำขอบเขต					
และรายละเอียดข้อกำหนด (TOR) ในการพัฒนาระบบได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ					

๔. แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการเงินกองทุนและบุคลากร

เป้าหมาย ๓ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ

โครงการ : การพัฒนาระบบข้อมูลที่ดินทรัพย์สิน และจัดเก็บผลประโยชน์กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส ๑		ไตรมาส ๒		ไตรมาส ๓		ไตรมาส ๔		ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ	
			ค.ค. ๖๕	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	ม.ค. ๖๕	ก.พ. ๖๕	มี.ค. ๖๕	เม.ย. ๖๕	พ.ค. ๖๕			มิ.ย. ๖๕
ความเสี่ยง :	ทบทวน/ปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการฯ ประชุมหารือเพื่อจัดทำขอบเขตและรายละเอียดข้อกำหนด	เชิงคุณภาพ										กตผ.	ภายใน
การพัฒนาระบบข้อมูลที่ดินทรัพย์สิน	ร่าง TOR เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	สามารถจัดทำ (ร่าง) ขอบเขตและรายละเอียดข้อกำหนด (TOR)										กบข.	๓๐ ก.ย. ๖๕
และจัดเก็บผลประโยชน์กองทุน	๑. ทบทวน/ปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการฯ จัดทำขอบเขตและรายละเอียดข้อกำหนด ร่าง TOR	ในการพัฒนาระบบได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ											
การปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	๒. ปรับปรุงร่าง TOR	เชิงปริมาณ											
	๓. สบท. จัดส่ง ร่าง TOR ให้ ศทส. ใช้ประกอบการจัดทำโครงการพัฒนาระบบฯ เพื่อนำเสนอ	ร่าง TOR ระบบข้อมูลที่ดินทรัพย์สิน และจัดเก็บผลประโยชน์											
ปัจจัยเสี่ยง :	ICT ส.ป.ก. และ ICT กระทรวงต่อไป	กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ จำนวน ๑ ฉบับ											
Om๒ เจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญ	๔. จัดทำวาระ เสนอ ออกก.คง. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการฯ และใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ												
ในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุม													
ครบทุกความต้องการในการใช้งาน													

* ช่วงระยะเวลาการดำเนินงานเป็นการประมาณการในภาพรวม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

๖. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
- แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ - แผนปฏิบัติการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๙ - คู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th เลือก เว็บไซต์หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน หัวข้อเอกสารเผยแพร่	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานเกษตรกรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ - เล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th เลือก เว็บไซต์หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน หัวข้อเอกสารเผยแพร่ - เอกสารสรุปรายงานผลตอนสิ้นปีบัญชี	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

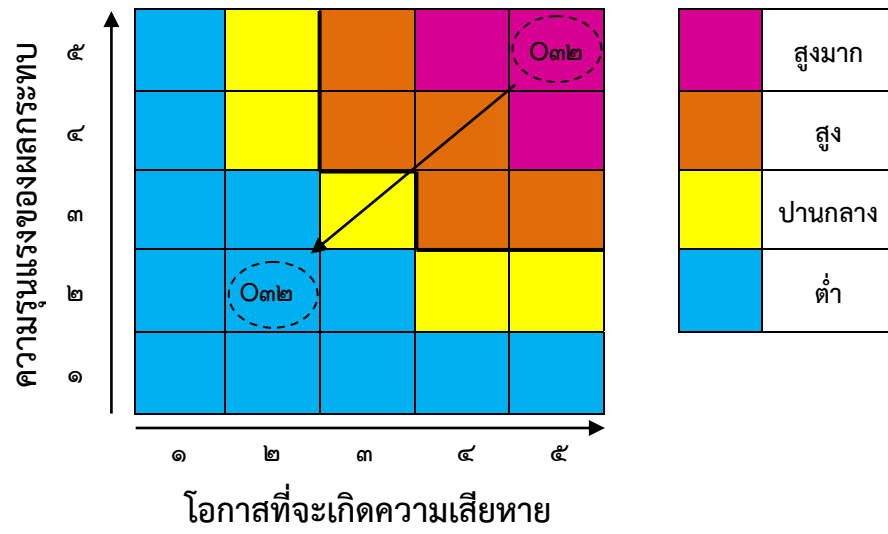
๗. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring And Evaluation)

ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบ และพิจารณาสั่งการในกรณีที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่

ตัวอย่าง การแสดงผลเปรียบเทียบความเสี่ยง ก่อน – หลัง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการบริหารความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการบริหารความเสี่ยง				ผลการบริหารความเสี่ยง		ร้อยละของการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
การพัฒนาระบบข้อมูลที่ทันสมัยและจัดเก็บผลประโยชน์กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ไม่เป็นไปตามแผน	๐๓๒ เจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ให้ครอบคลุมครบทุกความต้องการในการใช้งาน	๕ L๕	๕ I๕	๒๕	สูงมาก	๒ (L๕)	๒ (I๕)	๔	ต่ำ	/	-	๑๐๐.๐๐

ตัวอย่าง แผนภูมิความเสี่ยงภายหลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง



ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์ม หลักเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

หลักเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเด็นพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา (คะแนน)		
	๑	๒	๓

หมายเหตุ : สำนักบริหารกองทุนกำหนดให้กิจกรรมที่มีคะแนนการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ มากกว่า ๗ คะแนน ขึ้นไป เป็นกิจกรรมที่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว จึงไม่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

ประเภทความเสี่ยง :

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อาจไม่ถูกต้อง
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการโครงการ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงจากการพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่

ขั้นตอน การระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจากการพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่

แผนปฏิบัติการ ด้านที่.....

เป้าหมาย	กลยุทธ์ที่	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเด็น			คะแนนการประเมินฯ	การควบคุมภายในที่มีอยู่ของกองทุน	ผู้รับผิดชอบ
					๑	๒	๓			

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์การให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L) / ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	น้อยมาก ๑	น้อย ๒	ปานกลาง ๓	สูง ๔	สูงมาก ๕
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L๑ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I๑ =					
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L๒ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I๒ =					
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L๓ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I๓ =					
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L๔ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I๔ =					
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)					
L๕ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)					
I๕ =					
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					
L๖ =					
ความรุนแรงของผลกระทบ					
I๖ =					

*หมายเหตุ

หลักเกณฑ์การให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L) ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) มีที่มาจากฐานข้อมูล/ข้อมูล/สถิติ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายที่	กลยุทธ์ที่	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส ที่เกิด (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑) x (๒)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับ ผิดชอบ
แผนปฏิบัติการ ด้านที่.....										
แผนปฏิบัติการ ด้านที่.....										
แผนปฏิบัติการ ด้านที่.....										

หมายเหตุ โครงการ/กิจกรรมอื่น ๆ ไม่ต้องนำมาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากมีคะแนนการพิจารณากระบวนการควบคุมภายในมากกว่า ๗ คะแนนขึ้นไป
ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว จึงไม่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ๑๐ องค์ประกอบ ในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

เป้าหมายและกลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล									
		ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	มีส่วนร่วม	โปร่งใส	ตอบสนอง	ภาระ รับผิดชอบ	นิติธรรม	กระจาย อำนาจ	เสมอภาค	มุ่งเน้น จิตสำนึก
แผนปฏิบัติการที่.....											
เป้าหมาย											
กลยุทธ์											
แผนปฏิบัติการที่.....											
เป้าหมาย											
กลยุทธ์											
แผนปฏิบัติการที่.....											
เป้าหมาย											
กลยุทธ์											

คำอธิบาย ๑. ประเภทความเสี่ยง S : Strategy Risk ด้านกลยุทธ์ O : Operation Risk ด้านการดำเนินการ F : Financial Risk ด้านการเงิน C : Compliance Risk ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบมีความคลาดเคลื่อน
๒. เลขตัวที่หนึ่ง ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์
๓. เลขตัวที่สอง ได้แก่ ลำดับที่ของปัจจัยเสี่ยง

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนการจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับ ความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย และกลยุทธ์	โอกาส ที่เกิด (๑)	ผล กระทบ (๒)	คะแนน ความเสี่ยง (๑) x (๒)	กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่.....								
แผนปฏิบัติการที่.....								
แผนปฏิบัติการที่.....								

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก
แผนปฏิบัติการที่.....
(ปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่ ๑			แนวทางที่ ๒		
.....	ต้นทุน (โดยประมาณ)			ต้นทุน (โดยประมาณ)	
	งบประมาณ	ระยะเวลา		งบประมาณ	ระยะเวลา
รวมต้นทุน			รวมต้นทุน		
ต้นทุน			ต้นทุน		
ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ					
ผลการวิเคราะห์ Cost-Benefit และพิจารณาแนวทางที่คุ้มค่า (แนวทางที่เลือก พร้อมเหตุผลประกอบ)					
			เลือกแนวทางที่		

แบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ กิจกรรมบริหารความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่.....
เป้าหมาย.....
โครงการ.....

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
			ต.ค. ปี ..	พ.ย. ปี ..	ธ.ค. ปี ..	ม.ค. ปี ..	ก.พ. ปี ..	มี.ค. ปี ..	เม.ย. ปี ..	พ.ค. ปี ..	มิ.ย. ปี ..	ก.ค. ปี ..	ส.ค. ปี ..	ก.ย. ปี ..		
ความเสี่ยง :		เชิงคุณภาพ														
ปัจจัยเสี่ยง :		เชิงปริมาณ														

* ช่วงระยะเวลาการดำเนินงานเป็นการประมาณการในภาพรวม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายชำนาญ	บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน
นางสาวสุนีลา	รัฐกิจกุล	นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการพิเศษ
นายกมล	เรืองเดช	นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการพิเศษ

คณะผู้จัดทำ

นางวรรณิต	จันทร์แจ่มใส	นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ กลุ่มพัฒนาทุนหมุนเวียน
นายณัฐพล	ตานันชัย	นักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ
นางสาวบุพลักษณ์	โตยธรรพ์มณี	นักวิชาการปฏิรูปที่ดิน
