เอกสารเผยแพร่ ฉบับที่ ๗๑๘

คู่มือบริหารความเสี่ยง

ของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประจำปีบัญชี ๒๕๗๐







สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
เดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๙

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 ๒๕๗๐ กำหนดให้การดำเนินงานด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต้องจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน

เพื่อให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ สำนักบริหารกองทุนจึงได้จัดทำ “คู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีบัญชี ๒๕๗๐” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ศึกษาหรือผู้ที่สนใจทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคการคิดวิเคราะห์ และกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้ศึกษาคู่มือเล่มนี้จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
พฤศจิกายน ๒๕๖๙

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) ๑๘

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ๑๘

๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ๒๐

๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๒๐
๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง ๒๑
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ๒๑
๕.๑ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ๒๑
๕.๒ การวิเคราะห์ความคุ้มทุน (Cost – Benefit) ๒๑
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities) ๒๓
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ๒๔
๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ๒๔
๘.๑ การติดตามผล ๒๔
๘.๒ การรายงานและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ๒๔
บทที่ ๔ บทสรุป ๒๕
เอกสารอ้างอิง ๒๖
ภาคผนวก ก ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๒๗
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๓๖
ภาคผนวก ค การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ๔๖

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑ แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ๒

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ ๓

ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๑๓

ตารางที่ ๔ ตัวอย่างประเภทของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ๑๗

ตารางที่ ๕ เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ๑๘

ตารางที่ ๖ เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เมื่อเกิดเหตุการณ์ในด้านต่างๆ ๑๙

ตารางที่ ๗ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) ๔๘

ตารางที่ ๘ เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ๔๘

ตารางที่ ๙ เกณฑ์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ๔๙

ตารางที่ ๑๐ การแปลความหมายระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ๔๙

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพที่ ๑ แผนภูมิความเสี่ยง ๘

รูปภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๑๑

รูปภาพที่ ๓ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ๒๐

ข้อมูลพื้นฐาน

๑. วิสัยทัศน์ ทุนหมุนเวียนชั้นนำ สนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร

๒. พันธกิจ ๑. จัดหาเงินทุนเพื่อหมุนเวียนเข้าสู่กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
๒. สนับสนุนเงินทุนในการดำเนินงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๓. บริหารงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายในการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

๔. แผนปฏิบัติราชการ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์

แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ ๑ การบริหารจัดการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เป้าหมายที่ ๑ การยกระดับรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๒ การศึกษาและ/กำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

เป้าหมายที่ ๒ การใช้จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดินฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ๓ การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

กลยุทธ์ ๔ การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องานปฏิรูปที่ดิน

แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ ๒ การบริหารจัดการหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เป้าหมายที่ ๑ การจัดเก็บหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

กลยุทธ์ ๑ การบริหารจัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

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. แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

สำนักบริหารกองทุน มีแผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ประกอบด้วยแผนด้านรายรับตามมาตรา ๑๐ (๔) จำนวน ๕๔๕ ล้านบาท และแผนด้านรายจ่ายรวมทั้งสิ้น ๑,๑๕๘ ล้านบาท ประกอบด้วยแผนรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จำนวน ๙๔๙ ล้านบาท และประมาณการยอดผูกพันปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำนวน ๒๐๙ ล้านบาท รายละเอียดแสดงดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

หน่วย : ล้านบาท

รายรับ	วงเงิน	รายจ่าย	วงเงิน
๑ ประมาณการรายรับตามมาตรา ๑๐ (๔)	**๕๔๕.๐๐**	**๑ แผนรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐**	**๙๔๙.๐๐**
๑.๑ ค่าเช่า	๑๖.๐๐	**๑.๑ รายจ่ายหมุนเวียน**	**๔๕๓.๐๐**
๑.๒ เงินต้นค่าเช่าซื้อ	๔๕.๐๐	๑.๑.๑ จัดหาที่ดิน	๕๓.๐๐
๑.๓ ต้นเงินกู้	๓๗๐.๐๐	๑.๑.๒ สินเชื่อ	๔๐๐.๐๐
๑.๔ ดอกเบี้ยค่าเช่าซื้อ	๕.๐๐	๑) สินเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๓๕๐.๐๐
๑.๕ ดอกเบี้ยเงินกู้	๓๒.๐๐	๒) สินเชื่อเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๓๐.๐๐
๑.๖ รายรับอื่น	๗๗.๐๐	๓) สินเชื่อตามนโยบาย	๒๐.๐๐
		๑.๒ รายจ่ายขาด	**๔๙๖.๐๐**
		๑.๒.๑ ค่ารังวัดที่ดินและค่าใช้จ่ายตามท้ายประมวลกฎหมายที่ดิน	๒.๐๐
		๑.๒.๒ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานกองทุน	๕๕.๐๐
		๑.๒.๓ โครงการพัฒนาศักยภาพพื้นที่และการผลิต	๔๑.๐๐
		๑.๒.๔ โครงการพัฒนาแปลงที่ดินที่ได้จากการยึดคืนพื้นที่ตามคำสั่ง คสช. ที่ ๓๖/๒๕๕๙	๑๖.๐๐
		๑.๒.๕ โครงการเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมที่เร่งด่วนและเป็นภารกิจ ของ ส.ป.ก. โดยตรง แต่ไม่ได้รับเงินงบประมาณ	๒๘๐.๐๐
		๑.๒.๖ รายจ่ายขาดอื่น	๗๕.๐๐
		๑.๒.๗ เงินรับฝากและเงินประกัน	๒๗.๐๐
		๒ ประมาณการยอดผูกพันปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	**๒๐๙.๐๐**
รวมรายรับ	**๕๔๕.๐๐**	**รวมรายจ่าย**	**๑,๑๕๘.๐๐**

หมายเหตุ : อกก.คง. เห็นชอบ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๙ และ คปก. อนุมัติ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๙

ที่มา : กลุ่มวิชาการและแผนงานกองทุน สำนักบริหารกองทุน (ข้อมูล ณ วันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๙)

๖. ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ

สำนักบริหารกองทุน ได้กำหนดแผนงาน โครงการและงบประมาณ ในการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ โดยมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เป้าหมายและกลยุทธ์ ดังแสดงตามตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์	
		แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
๑. การบริหารจัดการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	**เป้าหมายที่ ๑** การยกระดับรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		
	กลยุทธ์ ๑ : การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การจัดเก็บรายได้จากกิจกรรมสนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปที่ดินฯ	๑๖.๐๐
		๒. การจัดเก็บค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ดินและอื่น ๆ	๔๕.๐๐
	กลยุทธ์ ๒ : การศึกษาและ/กำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าเช่า/ค่าเช่าซื้อ	ไม่ใช้งบประมาณ
	เป้าหมายที่ ๒ การใช้จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดินฯ อย่างมีประสิทธิภาพ		
	กลยุทธ์ ๓ : การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	๑. การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อพัฒนาอาชีพและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน - สินเชื่อรายบุคคล (๓๕๐ ลบ.) - สินเชื่อตามนโยบาย (๒๐ ลบ.)	๓๗๐.๐๐
		๒. การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๓๐.๐๐
	กลยุทธ์ ๔ : การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องานปฏิรูปที่ดินฯ	๑. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อใช้ในการจัดหาที่ดิน	๕๓.๐๐
		๒. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อการพัฒนาศักยภาพพื้นที่และการผลิต	๔๑.๐๐
		๓. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อการพัฒนาแปลงที่ดินที่ได้จากการยึดคืนพื้นที่ตามคำสั่งหัวหน้า คสช. ที่ ๓๖/๒๕๕๙	๑๖.๐๐
		๔. การสนับสนุนเงินเพื่อดำเนินการโครงการเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมที่เร่งด่วนและเป็นภารกิจของ ส.ป.ก. โดยตรง แต่ไม่ได้รับเงินงบประมาณ	๒๘๐.๐๐

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์	
		แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
		๕. การสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่องานอำนวยการและการบริการงาน	๓๖๐.๔๓๕
๒. การบริหารจัดการหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	**เป้าหมายที่ ๑** การจัดเก็บหนี้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		
	กลยุทธ์ ๑ : การบริหารจัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. การจัดเก็บค่าเช่าและค่าเช่าซื้อ	๑๐๒.๐๐
		๒. การจัดเก็บหนี้เงินกู้	
		- ครบกำหนดชำระ	๓๕๕.๐๐
		- ค้างชำระ	๔๐๐.๐๐
๓. การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร	**เป้าหมายที่ ๑** การพัฒนาองค์กร		
	กลยุทธ์ ๑ : การพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	๑. การจัดทำข้อมูลการขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	ไม่ใช้งบประมาณ
		๒. การจัดทำ ทบทวน ปรับปรุง ระเบียบประกาศ ข้อบังคับ และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	ไม่ใช้งบประมาณ
		๓. การศึกษาผลการดำเนินงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๐.๒๐
		๔. การตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๐.๓๐
		๕. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดิน	๐.๒๐
	กลยุทธ์ ๒ : การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน	๑. การศึกษา ทบทวน โครงสร้างกรอบอัตรากำลังและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานกองทุน	ไม่ใช้งบประมาณ
		๒. กิจกรรมการจัดทำกระบวนงานภายในสำนักบริหารกองทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ไม่ใช้งบประมาณ
	เป้าหมายที่ ๒ การพัฒนาบุคลากร		
	กลยุทธ์ ๓ : การพัฒนาบุคลากรกองทุนให้มีความรู้ความสามารถในกาปฏิบัติงาน	๑. การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้แก่	
		๑.๑ การพัฒนาบุคลากรผ่านช่องทางออนไลน์	ไม่ใช้งบประมาณ
		๑.๒ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ หลักสูตร "การใช้งานระบบโปรแกรมกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯเพื่อรองรับการปรับปรุงระบบและกระบวนงาน"	ไม่ใช้งบประมาณ

ตารางที่ ๒ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการด้านที่	เป้าหมายและกลยุทธ์	ปัจจัยการวิเคราะห์	
		แผนงาน/โครงการ	**งบประมาณ (ล้านบาท)**
		๑.๓ การ Coaching เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	๐.๓๑๕
		๑.๔ การสัมมนาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต คุณธรรม จริยธรรม และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักบริหารกองทุน	๐.๕๕
	เป้าหมายที่ ๓ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ และการให้บริการ		
	กลยุทธ์ ๔ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯและการให้บริการ	๑. การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน (Back Office) ระบบบัญชี - การเงิน	๖.๐๐
		๒. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานกองทุน	ไม่ใช้งบประมาณ
		๓. การประชาสัมพันธ์ข้อมูล/ข่าวสาร/องค์ความรู้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ผ่านช่องทางหรือแพลตฟอร์มออนไลน์	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 จึงนิยามคำจำกัดความบริหารความเสี่ยง 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 กฎระเบียบข้อบังคับต่าง 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 ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ

๒) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุใต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

๓) ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล 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

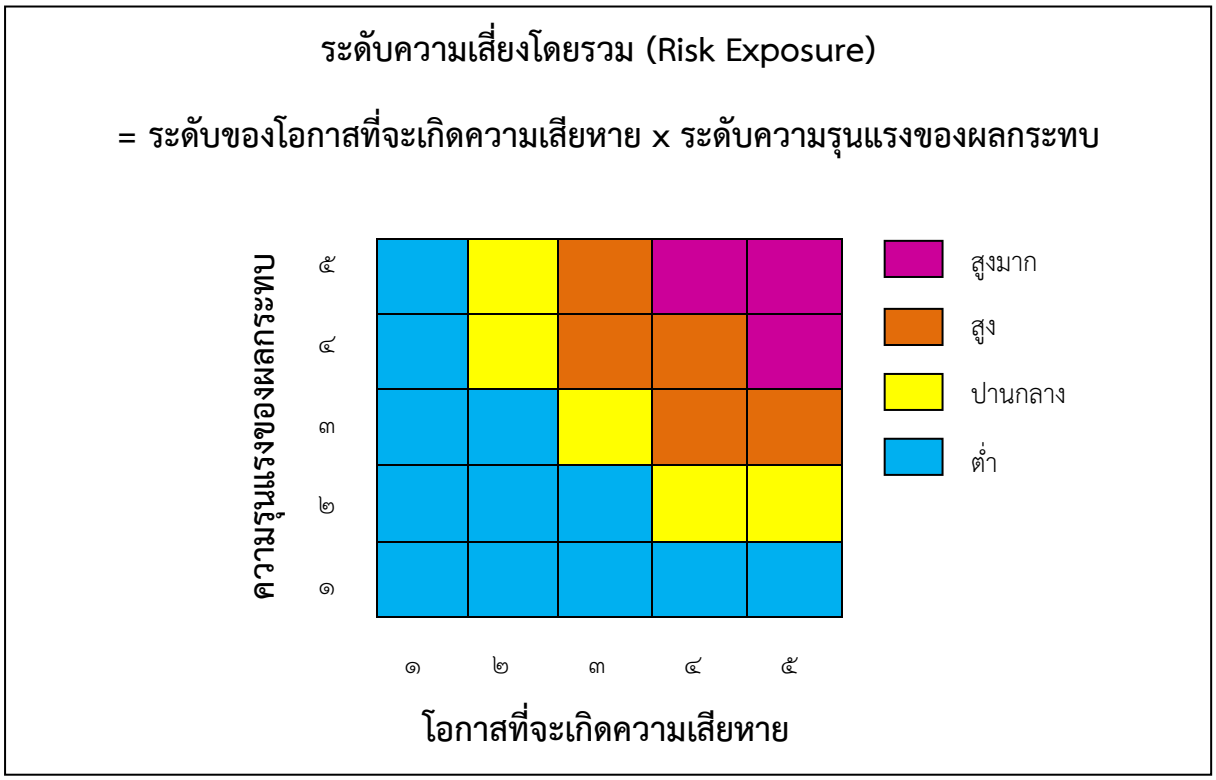
๗) ปัจจัยด้านการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช.

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

๒.๓.๑ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒.๓.๒ ผลกระทบ (Impact : I) 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 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 อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

๒.๕ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม 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) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒.๖.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๒.๗ การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

ดังนั้น การติดตามผลและการประเมินผล จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลาสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

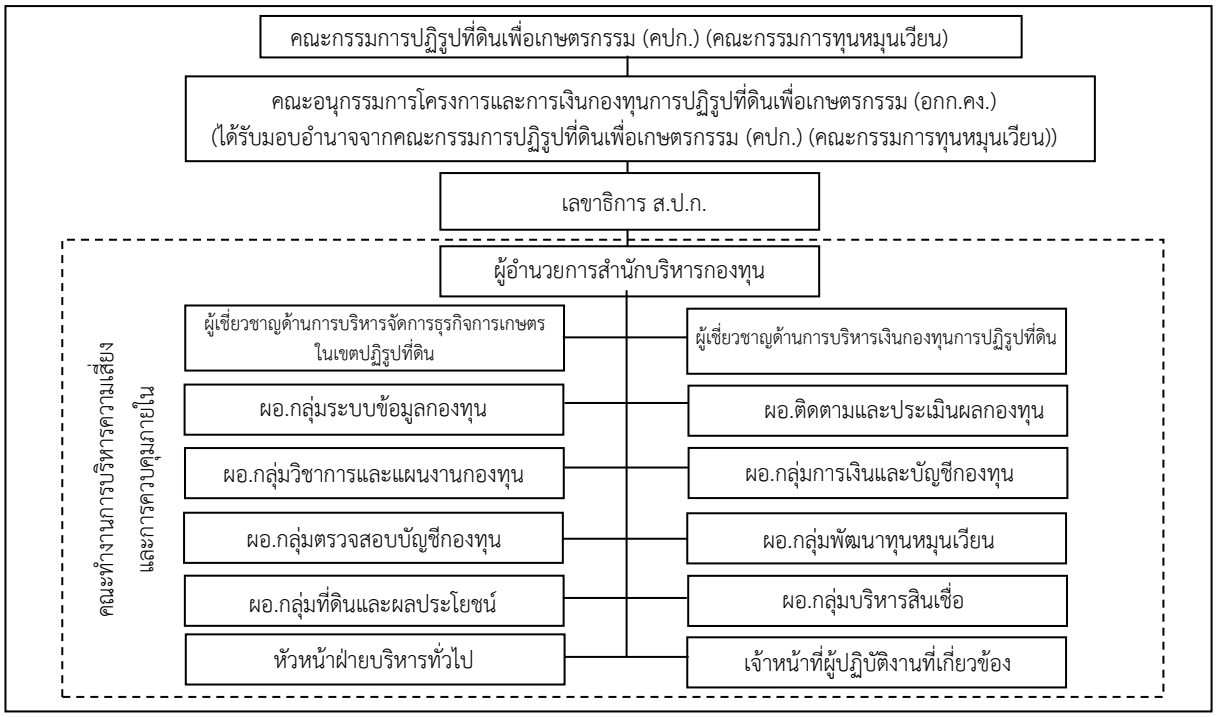
คณะอนุกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (อกก.คง.) ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (คปก.) ประกอบด้วยเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน รองเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นรองประธาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๑ ท่าน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้เป็นไปตามมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๘

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

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นแผนปฏิบัติการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ซึ่งบริหารจัดการโดยสำนักบริหารกองทุน จึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

สำนักบริหารกองทุน มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยผ่านคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 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

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักบริหารกองทุน เป็นการดำเนินงานโดยผ่านความเห็นชอบของ อกก.คง. ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย คปก. ประกอบด้วย เลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน รองเลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นรองประธาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน ๑๑ ท่าน เป็นอนุกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกองทุนเป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คปก. (คณะกรรมการทุนหมุนเวียน)	๑. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง
อกก.คง.	พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยง
เลขาธิการ ส.ป.ก.	พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการทุนหมุนเวียนต่อไป
ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกองทุน	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสำนักบริหารกองทุน ๒. มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ๓. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๔. กำกับ ควบคุม ดูแล การจัดทำ/ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยงต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. และคณะกรรมการทุนหมุนเวียนเพื่อขอความเห็นชอบ ๖. กำกับ ควบคุม ดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานฯ	๑. ดำเนินงานตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ๒. ดำเนินงานตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. ๓. กำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในและจัดวางระบบแนวทางการควบคุมภายในของ สบท. ๔. กำกับและติดตามการดำเนินการควบคุมภายใน วิเคราะห์และประเมินผลการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน เสนอกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ส.ป.ก.
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้อง	ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุนหมุนเวียนทราบเมื่อถึงสิ้นปีงบประมาณ

บทที่ ๓

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักบริหารกองทุนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (๒๕๖๙) ที่ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน 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

- ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงาน และสำนักบริหารกองทุน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ระเบียบ เป็นต้น

- ปัจจัยภายใน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร เป็นต้น

๓.๑ วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๓.๑.๑ การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

๓.๑.๒ การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

๓.๑.๓ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What - If”

๓.๑.๔ การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๓.๒ การระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

๓.๒.๑ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผล การปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

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

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

๓.๒.๔ หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๓.๒.๕ หลักความโปร่งใส (Transparency) : การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรับรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

๓.๒.๗ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

ในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

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

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

๓.๒.๑๐ หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ

๓.๓ ประเภทความเสี่ยง

๓.๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อาจไม่ถูกต้อง

๓.๓.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการโครงการ

๓.๓.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

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

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความเสี่ยงหรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ ตัวอย่างประเภทของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	การบริหารงาน	▪ การดำเนินงานเกิดความผิดพลาดส่งผลให้ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจหรือกลยุทธ์ของกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ▪ การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	▪ กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกองทุนได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	▪ กลยุทธ์ของกองทุนขาดความยืดหยุ่น หรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)	บุคลากรในหน่วยงาน	▪ ขาดทักษะ ความชำนาญ และความรู้เฉพาะทาง ▪ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ▪ เกิดการทุจริตในองค์กร
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	▪ ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน ▪ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยีล้าสมัย
	ชื่อเสียงขององค์กร	▪ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
	สิ่งแวดล้อม	▪ การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	งบประมาณ	▪ เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา ▪ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	▪ องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงิน
	การจัดทำบัญชี	▪ รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ ▪ การบันทึกบัญชีผิดพลาด
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)	การละเมิดสัญญา	▪ ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา ▪ กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	▪ ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้าน กฎระเบียบใหม่ ▪ กองทุนได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่ง จากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้น จึงพิจารณาดูว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ เมื่อได้มีการพิจารณาถึงการจัดการต่าง ๆ แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง อีกครั้งหนึ่ง การประเมินความเสี่ยงทุกครั้งจะประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมิน จะพิจารณาให้ครอบคลุม ๒ ประเด็น ดังนี้

๑) โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่อาจจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กรหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง

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

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม (๒๕๖๙) ได้อธิบายถึงเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๕ – ๖

๔.๑.๑ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๕ เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)

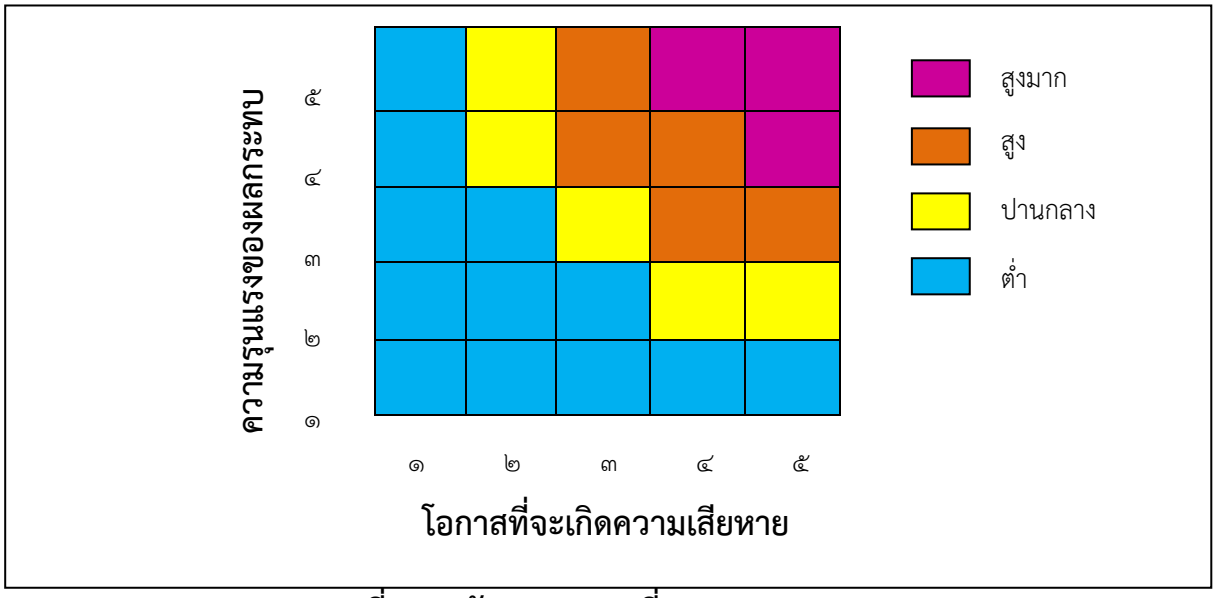
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ			
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ทุกครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๔ ครั้งขึ้นไป/ปี
๔	สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์บ่อย ๆ	มีโอกาสเกิดขึ้น ๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์บางครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น ๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น ๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้น ๑ ครั้ง/ปี

๔.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตารางที่ ๖ เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) เมื่อเกิดเหตุการณ์ในด้านต่าง ๆ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เป้าหมายองค์กร
๕	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการอย่างยิ่ง หรือมากกว่า ๔๐%	เสียหาย > ๑ ล้านบาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการค่อนข้างมาก หรือ ๓๐% - ๓๙%	เสียหาย > ๑ แสนบาท ถึง ๑ ล้านบาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การตักเตือน ค่าปรับ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการพอสมควร หรือ ๒๐% - ๒๙%	เสียหาย > ๕ หมื่นบาท ถึง ๑ แสนบาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่กระทบต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการอยู่บ้าง หรือ ๑๐% - ๑๙%	เสียหาย > ๑ หมื่นบาท ถึง ๕ หมื่นบาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการเพียงเล็กน้อย หรือต่ำกว่า ๑๐%	เสียหาย ไม่เกิน ๑ หมื่นบาท	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างครบถ้วน ส่งผลกระทบน้อยมาก	เกิดความเสียหายต่อคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์พ่วงเล็กน้อย ไม่ส่งผลต่อข้อมูล และการให้บริการ	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กร

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



รูปภาพที่ ๓ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

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

ผู้ประเมินแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนงานควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

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

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดและจะต้องบริหารจัดการก่อน

๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (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 การวิเคราะห์ความคุ้มทุน (Cost – Benefit)

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

การประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมการกำกับกฎเกณฑ์ (Regulatory Duty) ได้จะต้องพยายามที่จะรวมเอาประโยชน์ที่มีอยู่ทั้งหมดมาไว้ในการประเมิน จะตัดออกไปไม่ได้แม้แต่ส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงส่วนเดียว เพราะต้องใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการกำกับกฎเกณฑ์นี้ในการอธิบายต่อสาธารณชนให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการกำกับดูแลกฎเกณฑ์ต่อไป นั่นหมายความว่าประโยชน์ทั้งที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ และประโยชน์ที่ตีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้จะต้องใช้ในการนำเสนอทั้งสิ้น 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 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินประกอบกับความคุ้มค่าที่ตีค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยทำให้การประเมินความคุ้มค่ามีความสมเหตุสมผลและถูกต้องมากยิ่งขึ้น แต่การวิเคราะห์จะใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรม โดยหลักการของการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

<u>ทางเลือกที่ ๑</u> เป็นแนวทางประมาณการประโยชน์สุทธิขององค์ประกอบส่วนที่ตีค่าเป็นตัวเงินหรือเชิงปริมาณได้ก่อนเพื่อให้ได้จำนวนที่ชัดเจน หลังจากนั้นจะพยายามประเมินว่าองค์ประกอบส่วนที่ไม่สามารถตีค่าได้หรือวัดออกมาในเชิงปริมาณได้นั้นมีขนาดใหญ่แค่ไหน และมีนัยสำคัญหรืออิทธิพลมากขนาดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งผู้ที่ทำการประเมินจะต้องเริ่มด้วยการระบุว่าประโยชน์ที่วัดค่าไม่ได้นั้นหากจะกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดถึงประโยชน์จะอธิบายอย่างไรแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าไม่ได้มีค่าเป็นทางบวก และผลประโยชน์สุทธิหลังหักต้นทุนก็เป็นบวกอยู่แล้ว ความพยายามในการจะหาทางตีค่า ไม่ได้ทำให้ผลสรุปของการประเมินความคุ้มค่าเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ ไม่จำเป็นต้องพยายามตีค่าผลประโยชน์ทุกอย่างออกมาเป็นเชิงปริมาณ

กรณีที่ ๒ ผลประโยชน์ส่วนที่วัดค่าได้เมื่อหักต้นทุนออกไปแล้ว พบว่ามีผลประโยชน์สุทธิเป็นลบ หรือสะท้อนถึงความไม่คุ้มค่า จะต้องหาทางอธิบายให้ได้ว่าผลประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้น่าจะมีขนาดที่ใหญ่พอจะหักล้าง และเปลี่ยนทิศทางของผลประโยชน์สุทธิกลับเป็นบวกได้หรือไม่ โดยใช้ดุลยพินิจและความเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม วิธีการประมาณด้วยความชำนาญพร้อมกับคำอธิบายประกอบที่สมเหตุสมผล ได้รับการยอมรับจากวงการและสาธารณชนมากกว่าการที่จะพยายามตีค่าประโยชน์ที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินเชิงปริมาณด้วยวิธีผิด ๆ และวิธีที่ไม่ได้รับการยอมรับ

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

กรณีที่ ๑ หากการตัดสินใจในการกำกับกฎเกณฑ์ไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม ยังคงอนุมัติกิจกรรมที่กำกับดูแลนั้นเหมือนเดิม การพยายามหาข้อมูลว่าประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้ควรจะมีมูลค่าเชิงปริมาณเท่าใดก็ไม่จำเป็น

กรณีที่ ๒ หากการนำเอาประโยชน์ที่ตีค่าไม่ได้มาพิจารณาเพิ่มเติมแล้วมีแนวโน้มว่าจะทำให้การตัดสินใจของผู้กำกับกฎเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่ไม่อนุมัติเป็นอนุมัติ เพราะประเมินมูลค่าของประโยชน์ส่วนนี้ว่ามีขนาดใหญ่ที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรหรือภายนอกองค์กร

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

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

๖.๑ นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๖.๒ พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๖.๓ ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๖.๔ กรณีที่ไม่มีการควบคุม ให้ดำเนินการจัดทำการควบคุม

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นกระบวนการส่งข้อมูล/ข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ ซึ่งสำนักบริหารกองทุนมีช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารด้านการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

๗.๑ ที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ

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 ภายหลังการติดตามผลแล้ว ให้ดำเนินการ รวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด ส่วนงานหรือองค์กรยอมรับได้หรือไม่ หากไม่สามารถยอมรับได้ จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร และสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนต่อไป

บทที่ ๔
บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน คือ ต้องการลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรลงความเห็นแล้วว่ามีความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 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

กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร. (๒๕๖๙). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙* กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร. สืบค้นเมื่อ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๙, จาก https://shorturl.asia/ZijVK

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม. (๒๕๖๙). *คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙.* สืบค้นเมื่อ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๙, จาก https://envfund.onep.go.th/book/riskmanual-๒๕๖๙/

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

<u>ตัวอย่าง</u> แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็นแผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร
เป้าหมายที่ ๑ : การพัฒนาองค์กร
กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) คือ สามารถจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้กรมบัญชีกลางได้ตามกำหนดเวลา)

<u>ตัวชี้วัด</u> ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ๑ เรื่อง

๒. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

๒.๑ ระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	มีส่วนร่วม	โปร่งใส	ตอบสนอง	ภาระรับผิดชอบ	นิติธรรม	กระจายอำนาจ	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ
<u>แผนปฏิบัติการที่ ๓ :</u> การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร <u>เป้าหมายที่ ๑ :</u> การพัฒนาองค์กร <u>กลยุทธ์ที่ ๑ :</u> การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน									

๒.๒ ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ด้าน

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
<u>แผนปฏิบัติการที่ ๓ :</u> การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร <u>เป้าหมายที่ ๑ :</u> การพัฒนาองค์กร <u>กลยุทธ์ที่ ๑ :</u> การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	ด้านการดำเนินงาน (O)	ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน					

๓. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

๓.๑ เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หรือความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ประเด็นพิจารณา	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
L๒ = ความสามารถในการจัดทำรายละเอียดข้อมูลการขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินและคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม ตามร่างพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินและคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม พ.ศ. .... ตามแบบฟอร์มการจัดเตรียมข้อมูลประกอบการพิจารณาขอจัดตั้งทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง (๑๕ ข้อ)	จัดเตรียมข้อมูลตามแบบฟอร์มกรมบัญชีกลางครบถ้วน ๑๕ ข้อ	จัดเตรียมข้อมูลตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลางแล้วเสร็จ จำนวน ๑๒ ข้อ	จัดเตรียมข้อมูลตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลางแล้วเสร็จ จำนวน ๙ ข้อ	จัดเตรียมข้อมูลตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลางแล้วเสร็จ จำนวน ๖ ข้อ	จัดเตรียมข้อมูลตามแบบฟอร์มของกรมบัญชีกลางแล้วเสร็จ จำนวน ๓ ข้อ
ผลกระทบ					
I๒ = ความล่าช้าของการจัดส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลาง	สามารถจัดส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลาง ได้ทันตามแผนที่กำหนด	สามารถจัดส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลางได้ล่าช้ากว่าแผน ๑ เดือน	สามารถจัดส่งข้อมูล ให้กรมบัญชีกลางได้ล่าช้ากว่าแผน ๒ เดือน	สามารถจัดส่งข้อมูล ให้กรมบัญชีกลางได้ล่าช้ากว่าแผน ๓ เดือน	สามารถจัดส่งข้อมูล ให้กรมบัญชีกลางได้ล่าช้ากว่าแผน ๔ เดือน

๓.๒ ประเมินความเสี่ยง

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร เป้าหมายที่ ๑ : การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ที่ ๑ : การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	ด้านการดำเนินงาน (O)	ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน	๔ L๒	๕ I๒	๒๐		

๓.๓ แผนภูมิความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย x ความรุนแรงของผลกระทบ

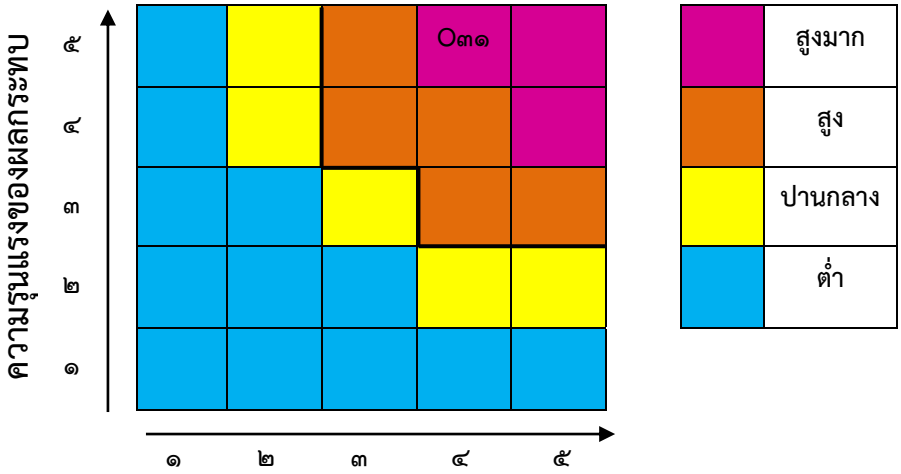
จัดแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

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. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/ เป้าหมาย/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
<u>แผนปฏิบัติการที่ ๓ :</u> การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร <u>เป้าหมายที่ ๑ :</u> การพัฒนาองค์กร <u>กลยุทธ์ที่ ๑ :</u> การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	ด้านการดำเนินงาน (O)	ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน	๔ L๒	๕ I๒	๒๐	การลด / การควบคุมความเสี่ยง	

๕. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

๕.๑ กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นแผนปฏิบัติการ/กลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร เป้าหมายที่ ๑ : การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ที่ ๑ : การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	ด้านการดำเนินงาน (O)	ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน	๔ L๒	๕ I๒	๒๐	การลด / การควบคุมความเสี่ยง	๑. ดำเนินการจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยคณะทำงานผู้มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน ๒. จัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๗

๓.๕.๔ การวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

แผนปฏิบัติการ ด้านที่ ๓ การบริหารจัดการกองทุนและบุคลากร (จัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘)

(ปัจจัยเสี่ยง C๓๑ ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้กรมบัญชีกลางได้ตามกำหนดเวลา)

แนวทางที่ ๑			**แนวทางที่ ๒**		
ดำเนินการจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยคณะทำงานผู้มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน	**ต้นทุน (โดยประมาณ)**		**จัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘**	**ต้นทุน (โดยประมาณ)**	
	งบประมาณ	**ระยะเวลา**		**งบประมาณ (ลบ.)**	**ระยะเวลา**
รวมต้นทุน	**ไม่ใช้**	**๑ ปี**	**รวมต้นทุน**	**๒.๕**	**๑ ปี ๗ เดือน**
ต้นทุน			**ต้นทุน**		
๑. ศึกษาขั้นตอนการจัดตั้งกองทุนฯ และหัวข้อรายละเอียดข้อมูลการจัดตั้งกองทุนตามกรมบัญชีกลาง		ดำเนินการแล้ว (๑ เดือน)	๑. คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนากองทุนฯ ร่วมกันดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และพิจารณา		๕ เดือน
๒. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับจัดทำรายละเอียดข้อมูลประกอบ การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่			ข้อมูลความต้องการในการจัดจ้างที่ปรึกษา และ TOR ในการจัดจ้างที่ปรึกษา		
ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘			๒. จัดทำ ร่างโครงการ และ TOR จัดจ้างที่ปรึกษา		
๓. ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานฯ และประชุมคณะทำงานฯ เพื่อร่วมพิจารณารายละเอียด			๓. จัดประชุมคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณา ร่าง TOR พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดจ้างที่ปรึกษา		
คำขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ			๔. จัดทำบันทึกเสนอ ลธก. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการจ้างที่ปรึกษาฯ		
๔. แจ้ง กลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้จัดส่งข้อมูลประกอบการจัดทำรายละเอียดข้อมูลจัดตั้งกองทุนฯ เพิ่มเติม		๑ เดือน	๕. จัดทำวาระ เสนอ อกก.คง. เพื่อขอความเห็นชอบโครงการฯ และใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		๑ เดือน
๕. ผู้จัดทำรายละเอียดการจัดตั้งกองทุนฯ หารือกรมบัญชีกลาง และผู้เชี่ยวชาญ สบท. รวมถึง ผอ.สบท.		๑ เดือน	๖. จัดทำวาระการประชุมและรายละเอียดประกอบ เสนอ ค.ป.ก. เพื่อพิจารณาอนุมัติ		๑ เดือน
๖. ประชุมเพื่อหารือสรุปข้อมูลก่อนจัดส่งให้กรมบัญชีกลาง		๒ เดือน	โครงการจ้างที่ปรึกษาฯ		
๗. จัดส่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้กรมบัญชีกลางเพื่อยื่นคำร้องขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		๓ เดือน	๗. การจัดจ้างที่ปรึกษา (อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษาฯและเทียบเคียง		๑ ปี
ภายในระยะเวลาที่กำหนด รอบที่ ๑			กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)		
๘. แก้ไขร่างคำขอจัดตั้งกองทุนฯ ตามข้อเสนอแนะกรมบัญชีกลาง		๑ เดือน	๗.๑ ศึกษา ทบทวน วิเคราะห์ แก้ไข และรวบรวมรายละเอียดการดำเนินงานการจัดตั้งกองทุนฯ		
๙. จัดส่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ให้กรมบัญชีกลาง เพื่อขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		๓ เดือน	๗.๒ จัดส่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ ส.ป.ก. เพื่อยื่นคำร้องขอจัดตั้งกองทุนฯ ภายใน		
ภายในระยะเวลาที่กำหนด รอบที่ ๒			ระยะเวลาที่กำหนด รอบที่ ๑		
			๗.๓ แก้ไขข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ ส.ป.ก. เพื่อยื่นคำร้องขอจัดตั้งกองทุนฯ รอบที่ ๑		
ผลประโยชน์/ผลที่คาดว่าจะได้รับ					
๑. มีการจัดเตรียมข้อมูล ตามแบบฟอร์มการจัดเตรียมข้อมูลประกอบการพิจารณาขอจัดตั้งทุนหมุนเวียน			๑. ได้ที่ปรึกษาในการดำเนินงาน ที่มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญทางวิชาการและทางเทคนิค		
ของกรมบัญชีกลางไปแล้วบางส่วนทำให้ช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินการใหม่			ที่คอยให้คำปรึกษา ทำให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนที่ถูกต้อง		
๒. สำนักบริหารกองทุน สามารถจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน			๒. สามารถขอจัดตั้งกองทุนได้สำเร็จและภายในระยะเวลาที่กำหนด		
พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด					
ผลการวิเคราะห์ Cost-Benefit และพิจารณาแนวทางที่คุ้มค่า (แนวทางที่เลือก พร้อมเหตุผลประกอบ)					
<u>เลือกแนวทางที่ ๑</u> เนื่องจากมีความหมาะสมและคุ้มค่า มากกว่าทางเลือกที่ ๒ ดังนี้			**<u>เลือกแนวทางที่ ๒</u>**		
๑. ไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งแนวทางที่ ๒ ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก			๑. มีที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการดำเนินการ		
๒. สำนักบริหารกองทุนมีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อมูลที่ใช้ประกอบคำขอจัดตั้งกองทุนฯ			๒. หน่วยงานภายนอกและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานและรายละเอียดข้อกำหนด		
๓. เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นบุคคลากรของสำนักบริหารกองทุน มีชุดข้อมูลเชิงลึกอยู่ในครอบครอง			ตามแนวทางที่กรมบัญชีกลางกำหนดได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ สามารถจัดตั้งกองทุนฯ สำเร็จ		
ทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำเพื่อใช้จัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่			ภายในระยะที่กำหนด		
ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘					

๔. แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การบริหารจัดการเงินกองทุนและบุคลากร

เป้าหมาย ๓ : การพัฒนาองค์กร

โครงการ : การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘

ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
			ต.ค. ๖๘	พ.ย. ๖๘	ธ.ค. ๖๘	ม.ค. ๖๙	ก.พ. ๖๙	มี.ค. ๖๙	เม.ย. ๖๙	พ.ค. ๖๙	มิ.ย. ๖๙	ก.ค. ๖๙	ส.ค. ๖๙	ก.ย. ๖๙		
ความเสี่ยง :	**การจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่**	**<u>เชิงคุณภาพ</u>**													กพว.	ภายใน
ไม่สามารถจัดทำข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุน	**ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยคณะทำงานผู้มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน**	สามารถจัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดตั้ง														๓๐ ก.ย. ๖๙
การปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติ	๑. ศึกษาขั้นตอนการจัดตั้งกองทุนฯ และหัวข้อรายละเอียดข้อมูลการจัดตั้งกองทุนตามกรมบัญชีกลาง	กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติ														
การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	๒. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับจัดทำรายละเอียดข้อมูลประกอบ การจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่	การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์														
ให้กรมบัญชีกลางได้ตามกำหนดเวลา	ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘	**<u>เชิงปริมาณ</u>**														
ปัจจัยเสี่ยง :	๓. ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานฯ และประชุมคณะทำงานฯ เพื่อร่วมพิจารณารายละเอียดคำขอจัดตั้ง	ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่														
ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดิน	กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘														
มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอน	๔. แจ้ง กลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้จัดส่งข้อมูลประกอบการจัดทำรายละเอียดข้อมูลจัดตั้งกองทุนฯ เพิ่มเติม	จำนวน ๑๕ ข้อ														
การจัดทำค่อนข้างซับซ้อน	๕. ผู้จัดทำรายละเอียดการจัดตั้งกองทุนฯ หารือกรมบัญชีกลาง และผู้เชี่ยวชาญ สบท. รวมถึง ผอ.สบท.															
	๖. ประชุมเพื่อหารือสรุปข้อมูลก่อนจัดส่งให้กรมบัญชีกลาง															
	๗. จัดส่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้กรมบัญชีกลางเพื่อยื่นคำร้องขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ															
	ภายในระยะเวลาที่กำหนด รอบที่ ๑															
	๘. แก้ไขร่างคำขอจัดตั้งกองทุนฯ ตามข้อเสนอแนะกรมบัญชีกลาง															
	๙. จัดส่งข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ให้กรมบัญชีกลาง เพื่อขอจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ															
	ภายในระยะเวลาที่กำหนด รอบที่ ๒															

* ช่วงระยะเวลาการดำเนินงานเป็นการประมาณการในภาพรวม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

๖. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
- แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๗๐ - แผนปฏิบัติการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๗๐ - คู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th เลือก เว็บไซต์หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน หัวข้อเอกสารเผยแพร่	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงาน เกษตรกรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๗๐ - เล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	- จัดประชุม - ประสานงาน - หนังสือเวียนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์ http://www.alro.go.th เลือก เว็บไซต์หน่วยงาน สำนักบริหารกองทุน หัวข้อเอกสารเผยแพร่ - เอกสารสรุปรายงานผลตอนสิ้นปีบัญชี	- เจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

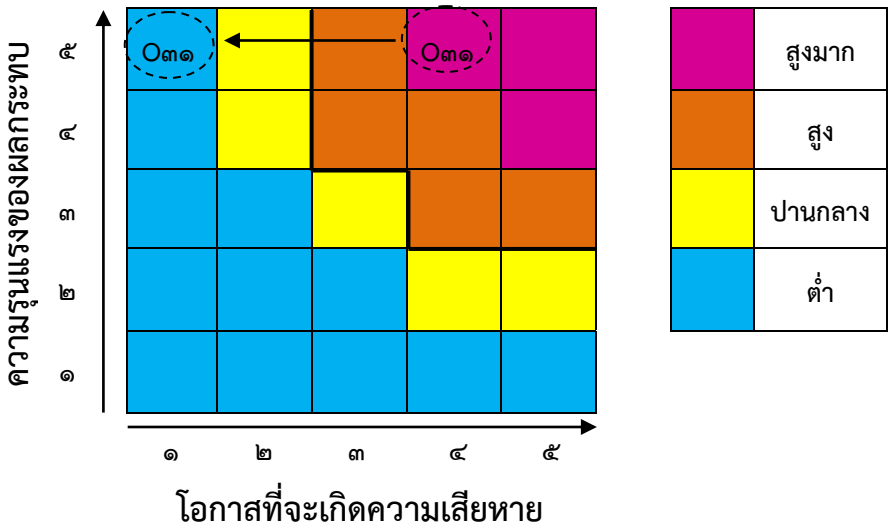
๗. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบ และพิจารณาสั่งการในกรณีที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่

<u>ตัวอย่าง</u> การแสดงผลเปรียบเทียบความเสี่ยง ก่อน – หลัง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการบริหารความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการบริหารความเสี่ยง				ผลการบริหารความเสี่ยง		ร้อยละของการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
ไม่สามารถจัดทำข้อมูลการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ใหม่ ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘	O๓๑ ข้อมูลประกอบการจัดตั้งกองทุนฯ มีจำนวนมาก รวมถึงขั้นตอนการจัดทำค่อนข้างซับซ้อน	๔ L๒	๕ I๒	๒๐	สูงมาก	๑ L๒	๕ I๒	๕	ต่ำ	/	-	๑๐๐.๐๐

<u>ตัวอย่าง</u> แผนภูมิความเสี่ยงภายหลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง



ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (๑)	กระบวนการควบคุม (๒)	การติดตาม (๓)
๑. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

หมายเหตุ : สำนักบริหารกองทุนกำหนดให้กิจกรรมที่มีคะแนนการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมใน๓ ประเด็น หากประเด็นใดประเด็นหนึ่งมีระดับการควบคุม ต่ำกว่าระดับ ๓ **จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ** ส่วนกิจกรรมที่มีค่าคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ ๓ ทั้งหมดทุกประเด็นถือเป็นกิจกรรมที่มีการควบคุมภายในอยู่แจึงไม่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปีบัญชี๒๕๗๐

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจากการพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ลำดับที่	โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี ๒๕XX	ผลการดำเนินงานย้อนหลัง				ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเด็น			การควบคุมภายในที่มีอยู่ของกองทุน	ผู้รับผิดชอบ
					แผน ๒๕XX	ผล ๒๕XX	๒๕XX	๒๕XX	S/O/F/C			๑	๒	๓		
แผนปฏิบัติการด้านที่																

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

ตารางการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง

โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท (SOFC)	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคะแนน (LXI)	ลำดับความเสี่ยง	แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท (SOFC)	ผลการดำเนินงานย้อนหลัง												แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙					
				โอกาสที่เกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	โอกาสที่เกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	โอกาสที่เกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง		
แผนปฏิบัติการด้านที่.....																	
แผนปฏิบัติการด้านที่.....																	
แผนปฏิบัติการด้านที่.....																	

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาธิบาล											
ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาธิบาล ๑๐ องค์ประกอบ ในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้											
โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล									
		ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	ภาระรับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	มุ่งเน้นฉันทามติ

แบบฟอร์ม ขั้นตอนจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	การควบคุมภายใน	โอกาสที่เกิด (๑)	ผลกระทบ (๒)	คะแนนความเสี่ยง (๑) * (๒)	แนวทางจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติการด้านที่.....									
แผนปฏิบัติการด้านที่.....									
แผนปฏิบัติการด้านที่.....									

แบบฟอร์ม ขั้นตอนการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง Cost-Benefit

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินงาน (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
		การยอมรับ					
		การลด/ควบคุม					
		การกระจาย					
		การหลีกเลี่ยง					

แบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ กิจกรรมบริหารความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการที่.....

เป้าหมาย.....

โครงการ.....

แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	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

ภาคผนวก ค
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน จากการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๗๐

๑. หลักการและเหตุผล

การป้องกันการทุจริต สามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ที่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยป้องกันและควบคุมความเสี่ยงการทุจริตได้การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรมีความสำคัญและเป็นหลักประกันองค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานขององค์กรจะป้องกันการทุจริตหรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด จะเกิดความเสียหายน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงมาใช้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาหรือระบุจุดอ่อนของกระบวนการทำงานในองค์กรที่อาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริต

ปัจจุบัน สำนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพะการป้องกันการทุจริตในประเด็นการรับสินบน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ การใช้อำนาจตามกฎหมายหรือการให้บริการตามภารกิจ การจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานบุคคล ในการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการหรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานแต่ละประเด็นต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วยเหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยง วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ในปีบัญชี ๒๕๗๐ กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ได้นำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช. มาร่วมพิจารณาด้วย โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้

๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

๔) การบริหารงานบุคคล

๒. นิยามที่เกี่ยวข้อง

ทุจริตในภาครัฐ หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติมิชอบในภาครัฐ

ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในตำแหน่งหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่

ประพฤติมิชอบ หมายความว่า การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่อันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีที่มุ่งหมายควบคุมดูแลการรับ การเก็บรักษา หรือการใช้เงินหรือทรัพย์สินของแผ่นดิน

สินบน หมายถึง ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคลเพื่อให้ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นไม่กระทำการตามที่ผู้จ่ายเงินสินบนต้องการ

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สภาวการณ์หรือข้อเท็จจริงที่บุคคล ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการกระทำนั้นอาจจะเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาและไม่เจตนา และมีรูปแบบที่หลากหลายไม่จำกัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ ในรูปตัวเงินหรือทรัพย์สินก็ได้

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน และผลประโยชน์ทับซ้อน การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการให้หรือรับสินบน และผลประโยชน์ทับซ้อนจึงหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองมิให้เกิดการให้ หรือรับสินบนรวมทั้งเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

๓. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงการทุจริต

๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

สำนักบริหารกองทุน คัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงการทุจริตสูง โดยการค้นหาจากความเสี่ยงที่อาจเคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว หรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้วหรือไม่ โดยเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่ใช้ในการพิจารณาจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหน่วยงานดังต่อไปนี้

๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

๔) การบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำโครงการหรือกิจกรรมใดมาวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนงานนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนงานนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมหรือโครงการ โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต พร้อมรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติการณ์การทุจริตในการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมที่ทำการประเมินจากประเด็นทั้ง ๔ ประเด็นข้างต้น

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สำนักบริหารกองทุน กำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (๒๕๖๙) โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และด้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

➢โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ

➢ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน รายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ ๗ - ๘

ตารางที่ ๗ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood : L)

ระดับ	โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood : L)	
	เชิงคุณภาพ (ร้อยละ)	เชิงปริมาณ (จำนวนครั้ง)
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ ๓)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี

ตารางที่ ๘ เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I)

ระดับ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)	
	เชิงปริมาณ (ด้านการเงิน)	เชิงคุณภาพ (ด้านอื่น ๆ)
๕	ความเสียหายตั้งแต่ ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม
๔	ความเสียหายตั้งแต่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าว อย่างต่อเนื่องและสังคมให้ความสนใจ
๓	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงานมีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	ความเสียหายระดับต่ำไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท	ไม่เป็นข่าว หรือแทบจะไม่มี

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนงานแล้ว จากนั้นต้องให้คะแนนในขั้นตอนที่คาดว่าจะเกิดการทุจริต โดยการให้คะแนนพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานจาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood : L) และ ผลกระทบ (Impact : I) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ รายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ ๙ - ๑๐

ตารางที่ ๙ เกณฑ์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

โอกาสเกิด(Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)	๑๕ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)	๒๕ (สูงมาก)
๔	๔ (ต่ำ)	๘ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๖ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)
๓	๓ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๙ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๕ (สูงมาก)
๒	๒ (ต่ำ)	๔ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๘ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)
๑	๑ (ต่ำ)	๒ (ต่ำ)	๓ (ต่ำ)	๔ (ต่ำ)	๕ (ปานกลาง)

ตารางที่ ๑๐ การแปลความหมายระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ระดับสี	ระดับความรุนแรง
ต่ำ (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงยอมรับได้ไม่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงพอยอมรับได้ แต่ต้องทบทวนมาตรการควบคุมที่มีอยู่ และติดตามใกล้ชิด ถ้าไม่เพียงพอต้องทำแผน ภายใน ๔ เดือน
สูง (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องทำแผนและ Implement ภายใน ๒ เดือน
สูงมาก (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องทำแผนและ Implement ภายใน ๑ เดือน

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของกิจกรรมหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายชำนาญ	บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน
นางสาวสุนีลา	รู้สุกิจกุล	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดิน
นายกมล	เรืองเดช	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธุรกิจการเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน

คณะผู้จัดทำ

นางสาวนิรมล	แก้วกัลยา	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาทุนหมุนเวียน
นายณัฐพล	ตานันชัย	นักวิชาการปฏิรูปที่ดินปฏิบัติการ
นางสาวนฤชา	แย้มเกษร	นักวิชาการเงินและบัญชี

****

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม