



แผนประเมิน ความเสี่ยง

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดปทุมธานี

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2574



“ บริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ
เพื่อองค์กรโปร่งใส มั่นคง และยั่งยืน ”



คำนำ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดปทุมธานี (ส.ป.ก.ปทุมธานี) กำหนดแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๔) ของ ส.ป.ก.ปทุมธานี เพื่อรองรับการดำเนินการผลักดันให้ ส.ป.ก.ปทุมธานี เป็นองค์กรทันสมัยในการจัดการการปฏิรูปที่ดินเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยมีเป้าประสงค์ มุ่งพัฒนาให้เกิดการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน คาดหวังให้เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน มีรายได้เพิ่มขึ้นและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม ดังนั้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็น ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความ ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี

ส.ป.ก. ปทุมธานี จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการ ลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร โดยได้ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่า ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยง ด้านธรรมาภิบาล โดยคณะทำงานจัดวางระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. ปทุมธานี ได้ วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยรายประเด็นยุทธศาสตร์ของ ส.ป.ก. ปทุมธานี ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดำเนินไปด้วยความ เรียบร้อย จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เพื่อให้มีแผนการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นระหว่าง ดำเนินงาน และสามารถแก้ไขได้ทัน โดยกำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑.ด้านยุทธศาสตร์ ๒.ด้านการเงินบัญชี ๓.ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔.ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ๕. ด้านบริหารจัดการที่ดิน

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๕ นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	๒
บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร	
๒.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่	๔
๒.๒ การแบ่งส่วนราชการ	๖
๒.๓ ตัวชี้วัด	๖
๒.๔ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กร	๖
๒.๕ โอกาสและความเสี่ยงต่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	๗

หัวข้อ	หน้า
๒.๖ แผนปฏิบัติราชการ	๙
บทที่ ๓ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ส.ป.ก. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	๑๑
๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
๓.๒ กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงของส.ป.ก.ปทุมธานี	๑๑
๓.๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๔ การประเมินความเสี่ยง	๑๔
๓.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๑๖
๓.๖ การติดตามและรายงานผล	๑๖
บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ ส.ป.ก.	๑๙
แบบฟอร์มที่ ๑ ตารางประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดปทุมธานี ได้กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด ปทุมธานี ดำเนินการจัดทำเพื่อนำการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้เป็นเครื่องมือและกรอบ แนวทาง ในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส.ป.ก.ปทุมธานี โดยคณะทำงานจัดวางระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง จึงได้ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ของ ส.ป.ก.ปทุมธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ขึ้นโดยใช้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ องค์กร มาปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดนำไปใช้เป็นเพื่อนำไปใช้ เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ส.ป.ก.ปทุมธานี

๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ ส.ป.ก.ปทุมธานี

๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ลดโอกาสและ ผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการ ความเสี่ยง กับยุทธศาสตร์ ส.ป.ก.ปทุมธานี

๕. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ องค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ หรืออยู่ในระดับต่ำสุด โดยผ่านกระบวนการสร้างความเข้าใจ ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยบูรณาการกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

๔) ส.ป.ก.ปทุมธานี สามารถพัฒนาบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

๕) การบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน เป้าประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕) ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๕ นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิด ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ระบุความหมายของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” และ “ความเสี่ยง” ไว้ดังนี้

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหาย จากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยง ต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับร่วมกันพิจารณาทั้งประเด็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามระเบียบการเงินและชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

บทที่ ๒

ข้อมูลองค์กร

๒.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่

วิสัยทัศน์

องค์การทันสมัยในการจัดการการปฏิรูปที่ดินเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

“องค์การทันสมัย” หมายถึง องค์การที่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล รองรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและทันการเปลี่ยนแปลง

พันธกิจ

๑) จัดที่ดินให้แก่เกษตรกร ผู้ยากไร้ หรือสถาบันเกษตรกร และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเกษตรกรอย่างยั่งยืน

๒) ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้มีความสามารถในการผลิตและการจัดการผลผลิตทางการเกษตร

๓) พัฒนางค์การด้วยนวัตกรรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้คู่คุณธรรม

เป้าประสงค์

คุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรมเพื่อให้เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้อย่างยั่งยืน

ภารกิจ และอำนาจหน้าที่

ส.ป.ก.ปทุมธานี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรมพ.ศ. ๒๕๑๘ มีภารกิจเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้เกษตรกรได้มีที่ทำกินเพื่อยังชีพอย่างพอเพียงและยั่งยืน โดยการปรับปรุงเกี่ยวกับสิทธิและการถือครองในที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รวมตลอดถึงการจัดที่อยู่อาศัยในที่ดินเพื่อเกษตรกรรมนั้น โดยนำที่ดินของรัฐหรือที่ดินที่รัฐจัดซื้อหรือเวนคืนจากเจ้าของที่ดินที่มีได้ทำประโยชน์ในที่ดินนั้นด้วยตนเอง หรือมีที่ดินเกินสิทธิตามกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อจัดให้แก่เกษตรกรผู้ไม่มีที่ดินของตนเอง หรือมีที่ดินเล็กน้อยไม่เพียงพอต่อการครองชีพ และสถาบันเกษตรกรได้เข้าซื้อเช่าหรือเช่าทำประโยชน์ และให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม การปรับปรุงทรัพยากร และปัจจัยการผลิต ตลอดจนการผลิตและการจำหน่ายให้เกิดผลดียิ่งขึ้น โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒) ดำเนินการจัดหาที่ดินเอกชนและที่ดินของรัฐ เพื่อนำมาดำเนินการปฏิรูปที่ดิน โดยจัดที่ดินให้เกษตรกรทำเช่าซื้อ เช่า หรือเช่าทำประโยชน์ ตลอดจนการจัดที่อยู่อาศัย การให้กรรมสิทธิ์และการใช้ประโยชน์ที่ดิน ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม รวมทั้งการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนางานความรู้ด้านการปฏิรูปที่ดินและวิชาการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง

๓) ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จำแนกการใช้ประโยชน์ พัฒนาประสิทธิภาพการใช้ที่ดิน การบริหารจัดการทรัพยากรการผลิต พันธุ์สภาพแวดล้อม และคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม

๔) บริหารกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและค่าใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดินการบริหารจัดการที่ดินของรัฐ การให้กู้ยืมเงินสำหรับการพัฒนาอาชีพ รายได้ รวมตลอดถึงการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรมิให้สูญเสียสิทธิในที่ดิน รวมทั้งการจัดทำสารบบที่ดินเพื่อการปฏิรูปที่ดิน

๕) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส.ป.ก.ปทุมธานีหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีภารกิจหลัก ๔ ประการ คือ

๑) การจัดที่ดินและการควบคุมสิทธิ

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีภารกิจหลักในการจัดที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกร ผู้ไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินเพียงเล็กน้อยไม่เพียงพอต่อการครองชีพและสถาบันเกษตรกร รวมถึง การจัดที่อยู่อาศัยในที่ดินเกษตรกรรมนั้น ซึ่งการจัดที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดิน มี ๓ รูปแบบ คือ การอนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ การเช่า และการเช่าซื้อ ทั้งนี้ การจัดที่ดินจะเป็นรูปแบบใดขึ้นอยู่กับประเภทของที่ดินที่นำมาจัด (ที่ดินของรัฐ/ที่ดินเอกชน) และผู้ได้รับการจัดที่ดิน (เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร)

การควบคุมสิทธิที่ได้รับจากการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเป็นกระบวนการซึ่งมุ่งให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบการทำประโยชน์ในที่ดินที่ได้รับการจัดที่ดินโดยเกษตรกรต้องทำการเกษตรในที่ดินด้วยตนเอง ไม่เปลี่ยนแปลงสภาพที่ดิน หรือปลูกสร้างสิ่งปลูกสร้างโดยไม่ได้รับอนุญาต และต้องปฏิบัติตามคำเตือนของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้การควบคุมสิทธิยังเป็นกระบวนการที่คุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้เป็นของเกษตรกรตลอดถึงลูกหลาน โดยเกษตรกรผู้ได้รับการจัดที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งไม่ประสงค์จะทำประโยชน์ในที่ดินต่อไปสามารถโอนสิทธิให้แก่ทายาทที่เป็นเกษตรกรและไม่มีที่ดินทำกินได้ หรือกรณีเกษตรกรผู้ได้รับการจัดที่ดินเสียชีวิต ทายาทที่เป็นเกษตรกรและไม่มีที่ดินทำกินสามารถยื่นคำขอเข้ารับมรดกสิทธิการเข้าทำประโยชน์ได้เช่นกัน

ทั้งนี้ ปัจจุบัน ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้มีการออกโฉนดเพื่อการเกษตร เพื่อให้แนวทางการจัดที่ดินตามนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาเอกสารสิทธิการใช้ประโยชน์ในที่ดิน ในเขตปฏิรูปที่ดินให้เป็นโฉนด ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้ดำเนินงานพัฒนาและปรับปรุงหนังสืออนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในเขตปฏิรูปที่ดิน (ส.ป.ก. ๔ - ๐๑) เป็นโฉนดเพื่อการเกษตร เพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ นำมาพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในระยะยาว

๒) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

การก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมแหล่งน้ำและเส้นทางคมนาคมในเขตปฏิรูปที่ดินเป็นอีกหนึ่งภารกิจ ของ ส.ป.ก.ปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตร รวมทั้งยกระดับสภาพความเป็นอยู่และการเดินทางของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน

๓) การพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

เกษตรกร คือ ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรในที่ดินที่ได้รับจากการปฏิรูปที่ดินให้เกิดผล สามารถสร้างรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ ดังนั้น การพัฒนาเกษตรกรจึงเป็นภารกิจสำคัญของ ส.ป.ก.ปทุมธานี โดยดำเนินการผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตร รวมทั้งเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อเป็น ต้นแบบและกลไกในการพัฒนาอาชีพ

เกษตรกรรมในชุมชนและท้องถิ่นต่อไป นอกจากนี้ ส.ป.ก.ปทุมธานี ยังส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มเป็นสถาบันเกษตรกร เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม และยกระดับรายได้ของเกษตรกร

ในการนี้ ส.ป.ก.ปทุมธานีสนับสนุนเงินทุน/สินเชื่อแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร เพื่อการผลิตและการประกอบกิจการ

๔) การฟื้นฟูสภาพแวดล้อม

การพัฒนาฟื้นฟู สภาพแวดล้อมมีผลโดยตรงต่อการทำการเกษตร ส.ป.ก.ปทุมธานี จึงมุ่งส่งเสริมการผลิตทางการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อให้สภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตร

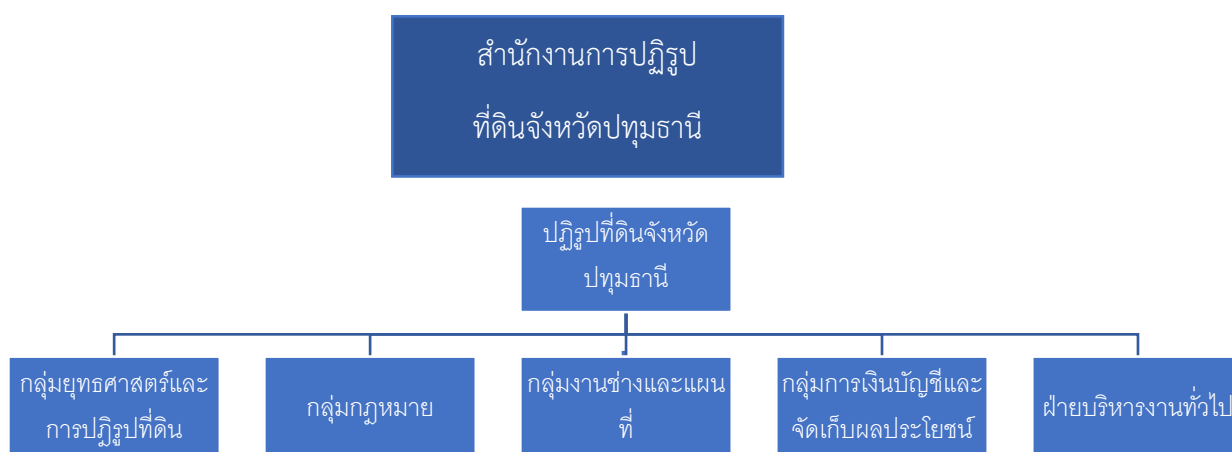
๒.๒ การแบ่งส่วนราชการ

ส.ป.ก.ปทุมธานี แบ่งการบริหารงานออกเป็น ๕ กลุ่ม ๑ ฝ่าย (ภาพที่ ๒.๑) คือ

๑) กลุ่มกฎหมาย กลุ่มงานช่าง กลุ่มยุทธศาสตร์และการปฏิรูปที่ดิน กลุ่มการเงินบัญชีและจัดเก็บผลประโยชน์

๒) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

แผนภาพ ส.ป.ก.ปทุมธานี



เพิ่มเติม การแบ่งส่วนราชการดังกล่าว เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๗

๒.๓ ตัวชี้วัด

คุณภาพชีวิตเกษตรกร

“คุณภาพชีวิต” ประเมินในด้านเศรษฐกิจ ความรู้ สังคม โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อม”

๒.๔ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กร

“โปร่งใส (Transparency) เป็นธรรม (Justice) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result) มีจิตบริการ (Service mind)”

โปร่งใส (Transparency) การสร้างความเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการสื่อสาร การแสดงความรับผิดชอบพร้อมรับการตรวจสอบ รวมทั้งมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผล

เป็นธรรม (Justice) ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรมส่งเสริมความเป็นธรรมในสังคมมีจุดยืนเคียงข้างเกษตรกรและพิทักษ์สิทธิให้กับประชาชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result) มุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเพื่อประโยชน์สูงสุดของเกษตรกร

มีจิตใจในการให้บริการ (Service mind) ต้องมีจิตใจรักในการบริการ มีความเต็มใจให้บริการการทำงานบริการโดยมีใจรัก จะแสดงออกโดยการยิ้มแย้ม แจ่มใส อารมณ์ดี ร่าเริง มีความกระตือรือร้น มีการให้บริการที่ดีผู้รับบริการจะได้รับ ความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ตามที่คาดหวัง

วัฒนธรรมองค์การ ALROSMART: องค์การแห่งความน่าเชื่อถือ

A: Area Management	(การจัดการพื้นที่และคุ้มครองที่ดินเกษตรกรรม)
L: Learning & Development	(การเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา)
R: Responsibility	(ความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้)
O: Organization Commitment	(ความผูกพันต่อองค์การ)
S: Service Mind	(การมีจิตบริการ)
M: Moral	(การมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมอันดี)
A: Ability	(การมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน)
R: Respect	(การยอมรับนับถือแก่กัน)
T: Teamwork	(การทำงานเป็นทีม)

๒.๕ โอกาสและความเสี่ยงต่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เมื่อนำสถานการณ์ของการดำเนินงาน ส.ป.ก.ปทุมธานี ใน ๓ ด้าน คือ เกษตรกร ที่ดิน และ ส.ป.ก.ปทุมธานี มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะมีผลกระทบ ๖ ประเด็น คือ สังคมสูงอายุ ความเป็นเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และการแพร่ระบาดของโควิด - ๑๙ สามารถสรุปประเด็นความเสี่ยง และโอกาสในการดำเนินงานของ ส.ป.ก.ปทุมธานี

โอกาส

๑) การนำที่ดินมาจัดให้เกษตรกรรายใหม่

เมื่อเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินไม่ประสงค์ทำประโยชน์ในที่ดินด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น สูงอายุ พื้นที่ไม่เหมาะสมต่อการทำการเกษตร รายได้จากการเกษตรน้อย หนี้สินมาก และต้องการคืนที่ดินให้กับ ส.ป.ก.ปทุมธานี นับว่าเป็นโอกาสในการนำที่ดินดังกล่าวมาจัดให้เกษตรกรรายใหม่เข้าทำประโยชน์แทนเป็นการกระจายที่ดินให้ผู้ต้องการใช้และที่ดินมีการใช้ประโยชน์ไม่ถูกทิ้งร้าง

๒) การสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่

ปัจจุบันมีแรงงานในเมืองจำนวนมากย้ายกลับสู่ชนบท ซึ่งกลุ่มคนดังกล่าวเป็นกำลังสำคัญของภาคเกษตรทดแทนเกษตรกรสูงอายุ และเป็นแรงงานที่มีศักยภาพ มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ และสามารถปรับใช้กับการทำการเกษตรทำให้ได้ผลผลิตและผลตอบแทนมากขึ้น ขณะเดียวกันช่วยลดความยุ่งยากในการทำการเกษตร

๓) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการน้ำ

ปัญหาสำคัญของพื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดินคือ น้ำไม่เพียงพอต่อการทำการเกษตร แต่ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมจะช่วยให้เกษตรกรสามารถจัดการน้ำและการใช้น้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) การใช้เทคโนโลยีในการผลิตและการตลาด

เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะช่วยให้การทำการเกษตรสะดวกมากขึ้นในแทบทุกด้านทั้งการผลิตและการตลาด ตั้งแต่ช่วยเพิ่มผลผลิตในพื้นที่การเกษตรขนาดเล็ก ลดการใช้แรงงาน สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวและการขนส่ง และการจำหน่ายในตลาดออนไลน์

๕) การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์เป็นการผลิตทางการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และปลอดภัยต่อสุขภาพของเกษตรกรและผู้บริโภค ซึ่งเป็นรูปแบบการผลิตทางการเกษตรที่เหมาะสมกับเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินที่ต้องการลดการใช้สารเคมี ลดต้นทุนการผลิต และได้ผลผลิตที่ปลอดภัยสำหรับ การบริโภค ในครัวเรือนเกษตรกรและจำหน่ายในตลาด

๖) สินค้าเกษตรเพื่อสุขภาพ

ด้วยแนวโน้มความต้องการสินค้าเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะพืชผักสมุนไพร เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินหลายกลุ่มมีองค์ความรู้ด้านการปลูกและการผลิตพืชสมุนไพร ดังนั้น การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการขยายการปลูกพืชผักสมุนไพรจึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของเกษตรกรในการใช้ประโยชน์ในที่ดินให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

๗) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน

วิธีการใช้ชีวิตและการทำงานแบบปกติใหม่ทำให้เทคโนโลยีมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว และถูกต้องมากขึ้น

๘) การปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

เจตนารมณ์ของนโยบายระดับต่าง ๆ ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุง แก้ไข และพัฒนากฎหมายของหน่วยงานให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจ และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ

ความเสี่ยง

๑) ด้านเกษตรกร

ครัวเรือนเกษตรกรขาดแคลนแรงงานเกษตรและทายาทเกษตรกรในการสืบทอดอาชีพเกษตรบนพื้นที่ดินในเขตปฏิรูป ที่ดิน ประกอบกับการขาดทักษะและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมต่อการการผลิตจึงทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลงทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นจึงส่งผลต่อรายได้ครัวเรือน

๒) ด้านที่ดิน

องค์ประกอบหลาย ๆ อย่างทั้งตัวเกษตรกรที่สูงอายุ พื้นที่ที่ไม่เหมาะสมต่อการทำการเกษตร น้ำเพื่อการเกษตรไม่เพียงพอตลอดทั้งปี รายได้ภาคการเกษตรน้อยไม่จูงใจให้ทำการเกษตรต่อ ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจไม่ทำประโยชน์ในที่ดิน หรือเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินนำที่ดินไปใช้เพื่อกิจการอื่นที่ให้ออกแทนสูงกว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการขายที่ดิน

๓) ด้านองค์การ

การขาดแคลนบุคลากรสายหลักในการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ประกอบกับกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ และขาดข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การด้อยลง

๒.๖ แผนปฏิบัติราชการ

แผนปฏิบัติราชการที่ ๑ เรื่อง การบริหารจัดการและคุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ

เพื่อวางแผนและจำแนกการใช้ที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันเร่งจัดหาที่ดินเพื่อนำมาปฏิรูปที่ดิน และจัดที่ดินให้แก่เกษตรกร ผู้ไร้ที่ดินทำกินและสถาบันเกษตรกรเข้าทำประโยชน์ เช่าและเช่าซื้อ รวมทั้งคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรมเพื่อป้องกันการใช้ที่ดินผิดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการสูญเสียที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการ

จำนวนเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรได้รับสิทธิเข้าทำประโยชน์ในที่ดิน

แผนปฏิบัติราชการที่ ๒ เรื่อง การเพิ่มศักยภาพพื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดิน

เป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ

เพื่อเพิ่มศักยภาพพื้นที่เกษตรกรรม โดยพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขนส่งสินค้าเกษตร และส่งเสริมการทำเกษตรกรรมยั่งยืนที่สอดคล้องกับระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในพื้นที่ พื้นฟูทรัพยากรดินและป้องกันการพังทลายของดิน รวมทั้งบริหารจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรเพื่อประโยชน์ทางสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการ

- ๑) จำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค
- ๒) พื้นที่เกษตรกรรมยั่งยืนเพิ่มขึ้น

แผนปฏิบัติราชการที่ ๓ เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน

เป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ

เพื่อพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตรโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้ครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น สนับสนุนให้ผู้นำเกษตรกรอาสาสมัครปฏิรูปที่ดิน เกษตรกร และสถาบันเกษตรกร เป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลกลุ่มดังกล่าวในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการ

- ๑) รายได้เงินสดสุทธิต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐
- ๒) มูลค่าสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

แผนปฏิบัติราชการที่ ๔ เรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ

เพื่อพัฒนาองค์กร ระบบการทำงานและการให้บริการ และบุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถรับมือกับบริบทของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการ

- ๑) ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕
- ๒) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ๘๕ คะแนนขึ้นไป
- ๓) ระดับความพึงพอใจของคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ
- ๔) ระดับ Digital Government Maturity Model (Gartner) ระดับ ๓
- ๕) ร้อยละ ๗๐ ของจำนวนกฎหมาย ระเบียบที่ได้รับการทบทวนตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของ ส.ป.ก.ปทุมธานี
- ๖) สัดส่วนของเจ้าหน้าที่กระทำผิดกฎหมายลดลงร้อยละ ๓๐
- ๗) ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากร ส.ป.ก.ปทุมธานีได้รับการพัฒนาศักยภาพ
- ๘) สัดส่วนความสำเร็จของกระบวนการที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัลร้อยละ ๑๐๐

บทที่ ๓

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ส.ป.ก.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

๒) เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ รวมถึงให้มีการสร้างความตระหนักรู้ และกระตุ้นบุคลากรในการทำหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้กำกับดูแลของแต่ละหน่วยงาน

๓) ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานในสังกัด ส.ป.ก.ปทุมธานีรับทราบและเข้าใจ เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงมากขึ้น

๔) ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

๕) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงสอดคล้องกับการเป็น Smart ALRO

๓.๒ กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงของส.ป.ก.ปทุมธานี

ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ มีลักษณะดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น ของผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคล

ที่เหมาะสมการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน

๓) มีการสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔) มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงานหรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามความเสี่ยง

๕) มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจของหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้วการบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ

และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

๗) มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงาน ควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

๘) มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง การพิจารณาจัดทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยง เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

๓.๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๔ ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและรายงานผล

๑) การวิเคราะห์องค์กร

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทั้งด้านบวกและด้านลบที่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงนำพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน มากำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ หน่วยงาน

๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำโครงการและกระบวนการภายใต้ แผนปฏิบัติราชการรายปี และโครงการและกระบวนการที่มีผลการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตาม เป้าหมายจากปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และจัดเป็นทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓) การระบุความเสี่ยง

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีการระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และด้านบวกและด้านลบ นำมาจัดกลุ่มตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการดำเนินการ สัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓.๔ การประเมินความเสี่ยง

ส.ป.ก.ปทุมธานี มีการประเมินความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบซึ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ(Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เมื่อทำการประเมินแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงหรือจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละความเสี่ยงให้เหมาะสมและยอมรับได้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย (Likelihood)

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑.	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒.	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓.	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔.	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕.	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

การวิเคราะห์ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑.	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒.	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓.	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔.	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕.	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

ตารางประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	ผลกระทบ โอกาส	น้อยมาก (๑ คะแนน)	น้อย (๒ คะแนน)	ปานกลาง (๓ คะแนน)	รุนแรง (๔ คะแนน)	รุนแรงมาก (๕ คะแนน)
	เกิดขึ้นประจำ (๕ คะแนน)					
	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (๔ คะแนน)					
	เกิดขึ้นบ้าง (๓ คะแนน)					
	เกิดขึ้นน้อย (๒ คะแนน)					
	เกิดขึ้นน้อยมาก (๑ คะแนน)					
	โอกาสที่เกิดความเสี่ยง (L)					

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (L x I)

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑๖ - ๒๕	เกิดขึ้นประจำ	
๑๐ - ๑๕	เกิดขึ้นบ่อย	
๕ - ๙	เกิดขึ้นบ้าง	
๓ - ๔	เกิดขึ้นน้อย	
๑ - ๒	เกิดขึ้นน้อยมาก	

๓.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้ ๔ วิธีดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น จากนโยบายรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตามความเสี่ยงนั้นจะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้โดยการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติก็อาจกระจายความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยหรือกรณีที่ความเสี่ยงเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

๓.๖ การติดตามและรายงานผล

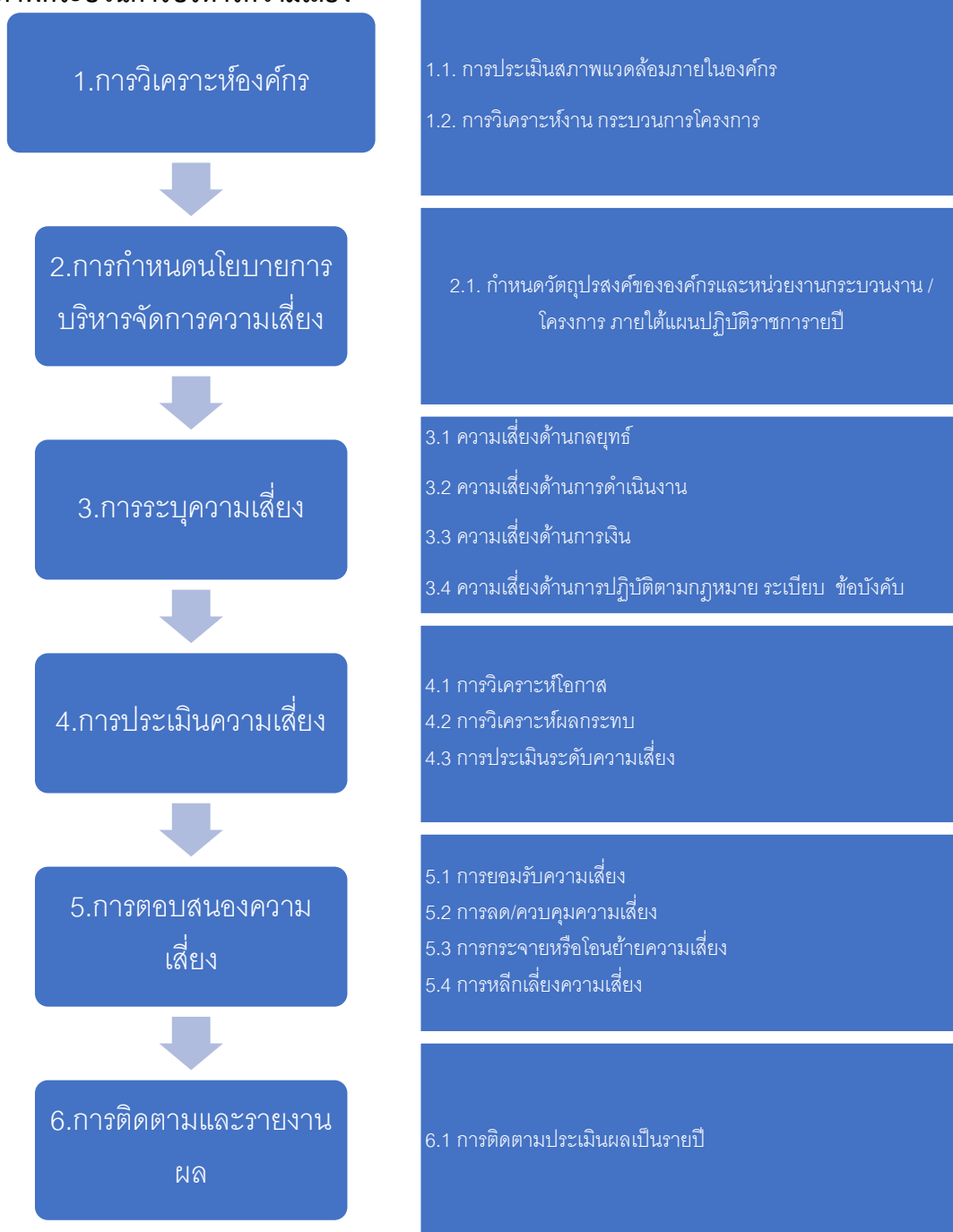
ส.ป.ก.ปทุมธานี ได้แต่งตั้ง คณะทำงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง ของส.ป.ก.ปทุมธานี เพื่อดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อหัวหน้าสำนักงานการปฏิรูปที่ดิน จังหวัดปทุมธานี เพื่อให้มั่นใจว่าส.ป.ก.ปทุมธานี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อให้ส.ป.ก.ปทุมธานี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับการปฏิบัติการจริงเป็นประจำทุกปี

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของส.ป.ก.ปทุมธานี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ลำดับ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	รายละเอียด	เอกสารประกอบ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
๑	ศึกษา หลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผน บริหารจัดการความเสี่ยง	-ศึกษา วิธีการ รูปแบบ และวิธีการในการจัดทำ แผนบริหารจัดการความ เสี่ยงของ ส.ป.ก.	-คู่มือการจัดทำแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง -แนวทาง/ข้อกำหนดฯ	-เจ้าหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมาย	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๒	ชี้แจงแนวทางการจัดทำและ แนวทางการคัดเลือก โครงการเพื่อนำมาจัดทำ แผนบริหารจัดการความ เสี่ยง	-จัดทำข้อมูลเพื่อชี้แจงและ สร้างความเข้าใจถึงแนว ทางการจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	-ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำ แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง พร้อมทั้ง แนวทางการคัดเลือก โครงการ	-เจ้าหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมาย	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๓	ประชุมคณะทำงานการจัด วางระบบการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก.	-คณะทำงานฯ พิจารณา และคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงตาม แนวทางฯ	-ร่างแนวทาง หลักเกณฑ์ในการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางการ คัดเลือกโครงการ	-กพร. (ฝ่าย เลขานุการ คณะทำงาน) -คณะทำงานฯ -เจ้าหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมาย	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๔	แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดทำแผน บริหารจัดการความเสี่ยง ของ ส.ป.ก.	-หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดทำข้อมูล โครงการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามมติที่ ประชุม	-บันทึกแจ้งหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง -แบบฟอร์มแผน บริหารจัดการความ เสี่ยง ของ ส.ป.ก.	-เจ้าหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมาย	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๕	จัดทำร่างแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ ส.ป.ก.	-รวบรวมและตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งจัดทำร่างแผน บริหารความเสี่ยงของ ส. ป.ก. ในภาพรวม	-ร่างแผนบริหารความ เสี่ยงของ ส.ป.ก. ประจำปีงบประมาณ	-กพร.	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๖	ขออนุมัติร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงต่อเลขาธิการ ส. ป.ก.	-เลขาธิการ ส.ป.ก. อนุมัติ แผนบริหารจัดการความ เสี่ยงของ ส.ป.ก.	-บันทึกเสนอเลขาธิการ ส.ป.ก. -ร่างแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ ส.ป.ก.	-กพร.	พ.ย.-ธ.ค. ๖๘
๗	เผยแพร่แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ ส.ป.ก.	-นำแผนบริหารความเสี่ยง ของ ส.ป.ก. ประจำปีที่ ได้รับการอนุมัติจาก เลขาธิการเผยแพร่ให้กับ บุคลากรของ ส.ป.ก. และ เว็บไซต์ของหน่วยงาน	-แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	-กพร.	ธ.ค.๖๘ – ม.ค. ๖๙

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



บทที่ ๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ ส.ป.ก.

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้วิเคราะห์ และจัด ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยพิจารณาจาก ความเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบรุนแรงต่อ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อกำหนด มาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงในระดับสูงมากและสูง ให้ลดลงมาในระดับที่ ยอมรับได้

โดยแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ความเสี่ยงระดับองค์กร สรุปประเด็นความเสี่ยงในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจากการ ดำเนินงานที่ผ่านมา ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง (Category)	รายละเอียดความเสี่ยง (Risk Event)	ระดับความ เสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ก่อนการ บริหารจัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ข้อเสนอแนะ)
๑	ด้านการเงินการคลัง	การกำหนดนโยบายทาง บัญชีเกี่ยวกับสินค้า คงเหลือไม่ครบถ้วน ทำให้ รายงานการเงินไม่ถูกต้อง	สูงมาก (๒๐)	๑.กำหนดนโยบายบัญชีเกี่ยวกับสินค้า คงเหลือของหน่วยงานให้ครบถ้วนตาม มาตรฐานการบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ ๑๒ ๒.กำหนดวิธีการในการคำนวณหา ต้นทุนของสินค้าคงเหลือ การรับรู้เป็น ค่าใช้จ่าย ๓. ปรับปรุงบัญชีสินค้าคงเหลือให้ ถูกต้องตามหลักการทางบัญชี
๒	ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารงานพัสดุ	การจัดซื้อจัดจ้างขบลงทุน ลำช้า ไม่ทันต่อความ ต้องการใช้งาน	สูงมาก (๑๖)	๑. กำหนดแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ล่วงหน้า และประสานงานกับ คณะกรรมการกำหนด Tor/ราคากลาง ๒. กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อจัด จ้างเพื่อดำเนินการตามแผนงานอย่าง ชัดเจน ๓. กำหนดมาตรการ/แนวทางแก้ไข หากไม่สามารถดำเนินการตามเวลาที่ กำหนดได้ทัน
๓	ด้านบริหารจัดการที่ดิน	โครงการการขอรับสิทธิ โดยการเช่าที่ดินสำหรับผู้ เข้าทำประโยชน์ในที่ดินที่ จัดให้แก่เกษตรกรแล้วโดยไม่ได้รับ อนุญาต (ผลการ ดำเนินงานโครงการฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)	สูงมาก (๒๐)	๑. ติดตาม/รับฟังปัญหา/อุปสรรคและ ให้คำปรึกษา ส.ป.ก. จังหวัด ๒. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ และสร้าง การรับรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติ ๓. การติดตามงาน (Monitoring) กับ ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง (Category)	รายละเอียดความเสี่ยง (Risk Event)	ระดับความ เสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ก่อนการ บริหารจัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ข้อเสนอแนะ)
๔	ด้านการดำเนินงาน ตรวจสอบภายใน	เจ้าหน้าที่มีน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับ ปริมาณงานทำให้ไม่สามารถรายงาน ผลการ ตรวจสอบการเบิกจ่าย ค่า เช่าบ้านฯ ของ ส.ป.ก. จังหวัด ได้ทัน	สูง (๑๖)	๑. วางแผนการปฏิบัติงาน และ มอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็น รายจังหวัด ๒. มอบหมายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอก เวลาราชการ
๕	ด้านงานบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และระบบ สาธารณูปโภค	ความล่าช้าของการแก้ไข ระบบสาธารณูปโภค ชัดช่อง เช่น น้ำ ไฟฟ้า แอร์ (เกิดเหตุการณ์ระบบ ขัดข้องบ่อยครั้ง)	สูง (๑๖)	๑. ตรวจสอบอาคารและสาธารณูปโภค อย่างสม่ำเสมอ (Routine Inspection Checklist) ๒. มีเบอร์ติดต่อฉุกเฉิน และเจ้าหน้าที่ เวรดูแลสถานที่นอกเวลาราชการ ๓. จัดทำระบบการแจ้งซ่อม สาธารณูปโภคออนไลน์
๖	ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity)	ระบบสารสนเทศหลักและ ฐานข้อมูลสำคัญ (เช่น ข้อมูลที่ดิน ส.ป.ก. และ ข้อมูลส่วนบุคคลของ เกษตรกร) ถูกโจมตี ทำให้ ข้อมูลรั่วไหลหรือ ระบบให้บริการล่มเป็นเวลานาน	สูงมาก (๒๐)	๑. Data Leakage Prevention (DLP): นำระบบ DLP มาใช้เพื่อป้องกัน การนำข้อมูลสำคัญออกนอกองค์กร โดยไม่ได้รับอนุญาต ๒. Vulnerability Assessment: ดำเนินการทดสอบเจาะ ระบบ (Penetration Test) และ ประเมินช่องโหว่ด้านความมั่นคง ปลอดภัยของระบบหลักเป็นประจำทุกปี ๓. Cyber Crisis Plan: จัดทำและซ้อม แผนรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตามมาตรฐาน (เช่น Framework ของ ETDA)
๗	ด้านการบริหารจัดการ ข้อมูล (Data Governance/Quality)	๑.ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ฐานข้อมูลมีความ คลาดเคลื่อน ไม่เป็น ปัจจุบัน หรือขาด มาตรฐานในการจัดเก็บ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และการ จัดสรรที่ดิน	สูง (๑๖)	๑. Data Quality Management: จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะทำงานเพื่อ กำกับดูแลคุณภาพข้อมูล (Data Steward) และกำหนดให้มีการ ตรวจสอบและทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing) เป็นวัฏจักร ๒. Single Source of Truth (SSoT): กำหนดให้มีแหล่งข้อมูล

		๒. การสูญหายของข้อมูล หรือระบบฐานข้อมูลล่ม		หลักที่ได้รับ ความเชื่อถือเพียงแหล่งเดียวสำหรับ ข้อมูลสำคัญ (เช่น พิกัดแปลงที่ดิน
--	--	--	--	---

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง (Category)	รายละเอียดความเสี่ยง (Risk Event)	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ก่อนการบริหารจัดการ	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ข้อเสนอแนะ)
				เกษตรกรที่ได้รับสิทธิ) เพื่อป้องกันข้อมูลขัดแย้งกัน ๓. จัดทำระบบสำรองข้อมูล (Data Backup System)
๘	ด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	การวางแผนการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับสายงานและความต้องการของบุคลากรในแต่ละสาย งาน	สูง (๑๖)	๑.สำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน ๒.นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ๓.จัดทำแบบประเมินผลหลังการฝึกอบรม ๔.ควบคุม กำกับ ติดตามการ ดำเนินงาน
๙	ด้านการพัฒนาแหล่งน้ำในเขตปฏิรูปที่ดิน	ผู้ดำเนินการโครงการไม่สามารถดำเนินการขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	สูงมาก (๒๐)	๑. ประสานงานและจัดประชุมร่วมกับกรมทรัพยากรน้ำบาดาลหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ๒. จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน ๓. มีผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน ๔. ควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงาน