



คู่มือบริหารความเสี่ยง
กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่ม
ขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ
ปี ๒๕๖๓

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

จากการทบทวนผลการดำเนินงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ที่ผ่านมา พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกกองทุนฯ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ล้วนเป็น ปัจจัยเสี่ยงต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานและการ ปฏิบัติงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ภารกิจของกองทุนฯ เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับ โครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ขึ้นมา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับ ความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป เพื่อลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน กองทุนฯ และให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

มิถุนายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง	1
การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO	1
นิยามศัพท์	3
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 กรอบแนวทางบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
การระบุปัจจัยเสี่ยง	7
การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ	9
การประเมินความเสี่ยง	10
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	11
การรายงานการบริหารความเสี่ยง	12
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	12
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน	14
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	14
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	14

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง	4
ภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง	20

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง	8
ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสียหาย	9
ตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสียหาย	10
ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย	11
ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง	12
ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง	12
ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	13
ตารางที่ 8 แสดงผลการระบุความเสี่ยง	14
ตารางที่ 9 แสดงการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง	16
ตารางที่ 10 แสดงการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง	22
ตารางที่ 11 แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562	27

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกัน และเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ โดยจะช่วยเหลือเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การจัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดสรรทรัพยากร อาทิ บุคลากร และงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ดังนั้น กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ จึงได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารกองทุนฯ มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ได้กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดโดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ ทุกระดับ ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO

1. ความเป็นมา

COSO (The Committee of Sponsoring Organization) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ The American Accounting Association (AAA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of International Auditor (IIA) and The Institute of Management Accountants (IMA) ซึ่งผลงานที่มีชื่อเสียงเริ่มแรกของ COSO คือ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ต่อมาได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำทุจริตในงบการเงิน (Fraudulent Financial Reporting) และหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ของบริษัทเอนรอน (Enron) ในสหรัฐอเมริกาล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมทุจริตของผู้บริหารซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาได้มีการตรากฎหมาย Sarbanes Oxley Act ขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ทำให้สาธารณชน และหน่วยงานต่างๆ หันมากำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาแนวความคิดของการควบคุมภายในโดยขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น และปรับปรุงใหม่ให้

เหมาะสมเกิดเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เผยแพร่สู่
สาธารณชน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2547

2. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนด
ทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อน การ
ดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบ ต่อ
องค์กร ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการ
บริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ
การเมืองทั้งในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ การกำกับดูแลของหน่วยงานที่
เกี่ยวข้อง

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการ
บริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อ
วางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้
ครอบคลุม วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations
Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับ
หน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่
บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์
(Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความ
รุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด
(Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่
ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการ
พิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การ
ดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงาน
ในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

2.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กร
สามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไป
ดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กร
ยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความ
เสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่ การยอมรับ (Take) การควบคุม (Treat) การหลีกเลี่ยง (Terminate) และการ

โอนความเสี่ยง (Transfer) ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านความเสี่ยง หรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

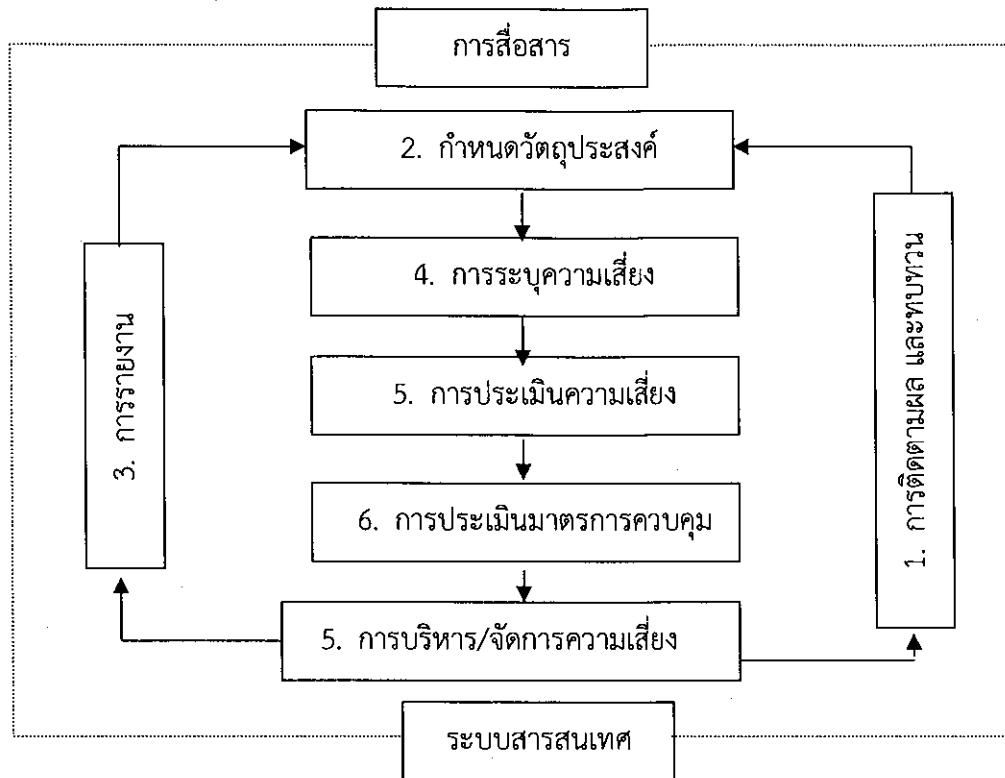
2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

2.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

นิยามศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และพันธกิจหลักขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้วย



ภาพที่ 1 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

4. ช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

1. นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2) ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในกองทุนฯ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนฯ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนฯ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า

2) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

3) เพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่มีอยู่

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบริหารความเสี่ยงใน 5 ด้านของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านอื่นๆ

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

2.1 คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) กำหนดหรือปรับปรุง นโยบายในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2) กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในแต่ละปีตามสภาพแวดล้อมของความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน

3) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหายแก่กองทุนฯ

2.2 ผู้บริหารกองทุน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) ทบทวนความเสี่ยงพหุของระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) สรุปลงและรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของกองทุนฯ และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อกองทุนฯ ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational risks) ตัวย่อ O ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์การที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของกองทุน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks) ตัวย่อ F ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้กองทุนมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของกองทุน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks) ตัวย่อ C ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย

หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรและเบิกจ่ายเงิน	1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรเงิน 2. พัฒนาระบบการเงินและการบัญชี 3. เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและชำระคืน	1. แผนงานกำหนดกรอบการจัดสรรเงินกองทุน 2. โครงการให้ความรู้แนะนำการจัดทำข้อเสนอโครงการขอรับเงินสนับสนุนกองทุนฯ	- อนุมัติเงินช่วยเหลือให้ได้ตามกรอบวงเงินที่กำหนด - ให้ผู้ที่เสนอโครงการขอใช้เงินกองทุนสามารถเขียนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการอนุมัติ	ด้านกลยุทธ์ (S) - เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ ด้านการดำเนินงาน (O) - ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ ด้านการเงิน (F) - มีโครงการเสนอขอใช้เงินน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ - กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่ ด้านกลยุทธ์ (S) - ผู้ที่อบรมไปแล้วแต่ไม่เขียนโครงการเข้ามาขอใช้เงิน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
				ด้านกฎระเบียบ (C) - เกษตรกรที่เข้ารับการ อบรมเป็นเกษตรกรราย ย่อยแต่ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อย เสนอโครงการ

4. การระบุค่าโอกาสของความเสียหาย และค่าผลกระทบ

การประเมินค่าโอกาสของความเสียหาย (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I

โอกาสของความเสียหาย หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่ พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)						
มูลค่าความเสียหาย	I ₁	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้านบาท	> 10 ล้านบาท
กระทบต่อภาพลักษณ์/ ชื่อเสียง/ผลการดำเนินงาน ของกองทุนฯ	I ₂	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	I ₃	> ร้อยละ 80	ร้อยละ 60-80	ร้อยละ 40-60	ร้อยละ 20-40	< ร้อยละ 20
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่ได้รับ ผลกระทบ	I ₄	กระทบเฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบาง ราย	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็น ส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่น บางส่วน	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	I ₅	< 1 ราย	1-2 ราย	3-5 ราย	5-6 ราย	> 7 ราย

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L ₁	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ	L ₂	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม สอนงาน ทบทวนการปฏิบัติงาน	L ₃	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน	L ₄	5 ปี/ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	2-6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L ₅	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง

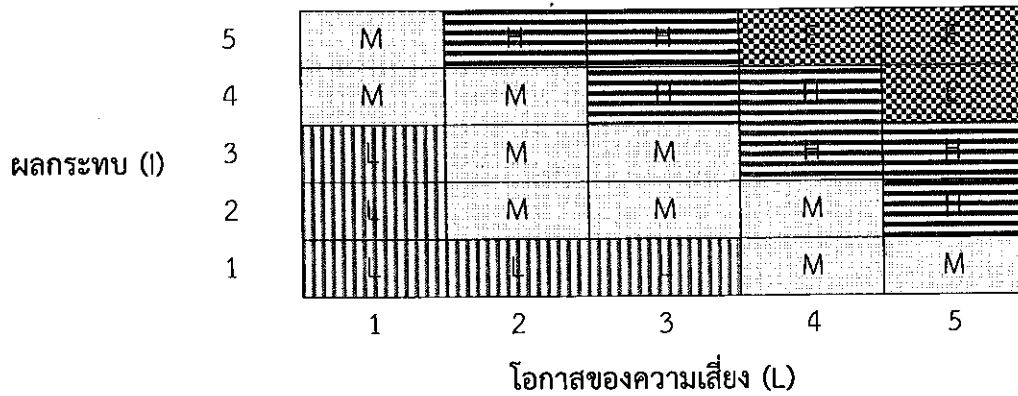
5. การประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่างๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยมีสูตรของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยง} = \text{ค่าโอกาสของความเสี่ยง} \times \text{ค่าผลกระทบ}$$

โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบไปบันทึกลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk matrix)

กำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง (L) และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ (I)



ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (ผลกระทบXโอกาส)	ความหมาย
สูงมาก (E)	17 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (H)	10 - 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง (M)	4 - 9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ (L)	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 ลักษณะคือ

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุมซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสี่ยงหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

2) การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้

3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว การตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย โดยมีรูปแบบตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
- ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	- ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	- มีต้นทุนในเรื่องของเวลาและบุคลากรเพื่อ ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงาน และกำหนด เป็นกรอบระยะเวลา	- เพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการของ กองทุน - ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเพิ่มขึ้น

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ดำเนินการตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	- เพื่อควบคุมระยะเวลาในการพิจารณาจัดสรรเงินไม่ให้ล่าช้า	ต.ค. 62-พ.ย. 62	1,500 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร สศก.

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร จะต้องลดลงเหลือความเสี่ยงระดับปานกลาง หรือไม่เกิน 9 คะแนน

7. การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

8. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินมาตรการในการจัดการความเสี่ยงว่า สามารถลดความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1		L	I	R2	
O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	4	3	12	- จัดทำกำหนดกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	3	2	6	9 - ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมโดยติดตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

หมายเหตุ :

L=ค่าโอกาสความเสี่ยง

I=ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1=ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับโครงสร้าง การผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ปี 2563

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นโดย ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในปี 2563

2) เพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของกองทุน เพื่อวางแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงผลการระบุความเสี่ยง

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1. ภาคเอกชนไม่ให้ความร่วมมือ ในการเข้าร่วมโครงการปรับ โครงสร้างการผลิตภาคเกษตร	S1 เป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในความสนใจของภาคเอกชน S2 พื้นที่ดำเนินงาน หรือเป้าหมายผลผลิตของโครงการน้อยเกินไป ไม่ถึงจุดคุ้มทุนที่ภาคเอกชนจะเข้าร่วมดำเนินการ S3 เจื่อนใจการเข้าร่วมโครงการของภาคเอกชน ไม่ตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)
	2. สินค้าเกษตรที่เกษตรกรผลิต ไม่ตรงตามความต้องการของ ตลาดและไม่ได้รับความ น่าเชื่อถือด้านคุณภาพ	S4 เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้า เกษตร S5 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
	3. ไม่สามารถอนุมัติเงินสนับสนุนโครงการได้ตามเป้าหมาย	S6 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ S7หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน
	4. ความน่าเชื่อถือตามหลักธรรมาภิบาล	S8 ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุน S9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	1. การอนุมัติโครงการใช้เวลานาน	O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาครั้งกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ
	2. ไม่ทราบสถานการณ์ที่แท้จริงของโครงการ	O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการและทุกไตรมาส
	3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85
	4. การกำกับดูแล การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ	O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน O6 มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน O7 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส O8 การตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี
	5. การปฏิบัติงานของบุคลากรขาดประสิทธิภาพ	O9 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1. การอนุมัติเงินน้อยกว่าแผน	F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่
	2. เงินกองทุนมีจำกัด	F3 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ
	3. การเบิกจ่าย และรับคืนเงินไม่เป็นไปตามแผน	F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ	C1 ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด

2.2 การประเมินความเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้านนำมาประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (ตารางที่ 3) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (ตารางที่ 4) ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมากเท่ากับ 5 คะแนน สูงเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางเท่ากับ 3 คะแนน น้อยเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยมากเท่ากับ 1 คะแนน เพื่อกำหนดหาระดับความเสี่ยง (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
S1 เป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในความสนใจของภาคเอกชน	I2 = 3	L5 = 2	6	ปานกลาง	- ยอมรับความเสี่ยง
S2 พื้นที่ดำเนินงาน หรือเป้าหมายผลผลิตของโครงการน้อยเกินไป ไม่ถึงจุดคุ้มทุนที่ภาคเอกชนจะเข้าร่วมดำเนินการ	I2 = 3	L5 = 2	6	ปานกลาง	- ยอมรับความเสี่ยง
S3 เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการของภาคเอกชนไม่ตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)	I2 = 2	L5 = 1	2	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดเวทีพูดคุยหารือเพื่อทำความเข้าใจ
S4 เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้าเกษตร	I2 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดกิจกรรมให้ความรู้เรื่องการตลาดแก่เกษตรกร
S5 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	I2 = 3	L5 = 1	3	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยงโดยจัดกิจกรรมให้ความรู้แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป
S6 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ	I3 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน
S7 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกรไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน	I3 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
S8 ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุน	I3 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขั้นตอน กระบวนการพิจารณาอนุมัติโครงการของกองทุน
S9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน	I3 = 2	L5 = 1	2	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดกิจกรรมการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และกิจกรรมสร้างการเรียนรู้ด้วย On the job training ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับประสบการณ์ตรง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน					
O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	I5 = 2	L4 = 2	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำกรอบระยะเวลา ในแต่ละขั้นตอนของการพิจารณาโครงการ และติดตามกระบวนการพิจารณาให้เป็นไปตามกรอบเวลา
O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย	I1 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงข้อมูลทุกวันที่ 15 และวันที่ 30 ของเดือน
O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกไตรมาส	I2 = 3	L4 = 3	9	ปานกลาง	- ถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 1-12 ช่วยสนับสนุนการติดตามโครงการ
O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85	I3 = 2	L3 = 4	8	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	I2 = 3	L2 = 1	3	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารกองทุนรับทราบทุกเดือน
O6 มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	I2 = 4	L3 = 1	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่กองทุนได้ทราบและนำไปปฏิบัติ
O7 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	I2 = 3	L2 = 1	3	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบทุกไตรมาส
O8 การตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี	I2 = 3	L4 = 1	3	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของกองทุน 1 อัตราเพื่อลดภาระของหน่วยงานต้นสังกัด
O9 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	I2 = 3	L3 = 2	6	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดให้มีการอบรม สอนงาน และทบทวนการปฏิบัติงานมากขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน					
F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	I2 = 3	L4 = 2	6	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยการประชาสัมพันธ์กองทุนฯ เพื่อให้มีผู้เสนอโครงการเข้ามา รวมถึงปรับปรุงโครงการที่เสนอมมาแล้วให้มีคุณภาพผ่านการอนุมัติ
F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่	I2 = 2	L5 = 1	2	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยง

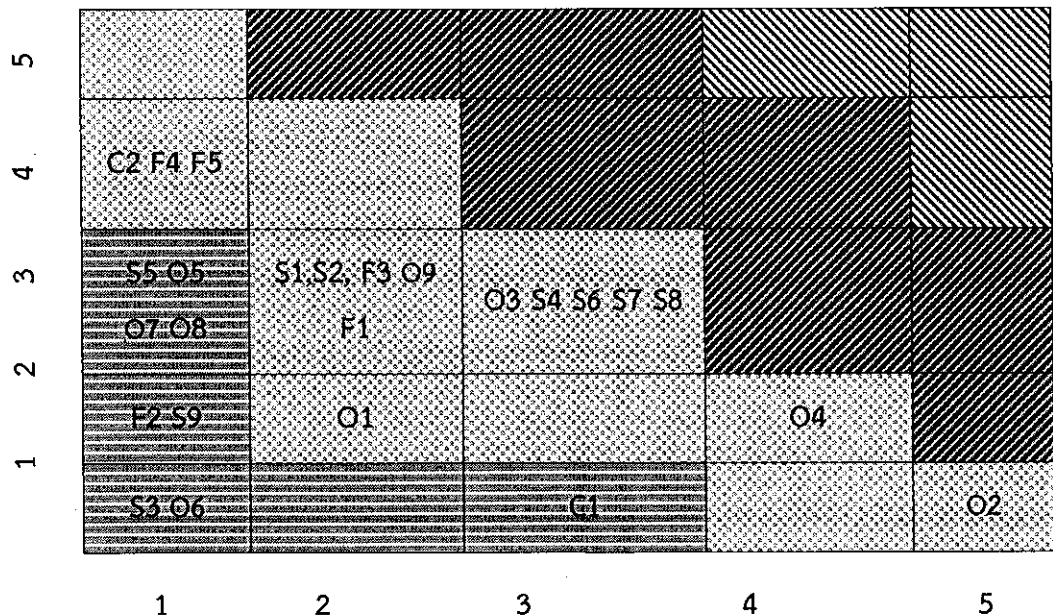
ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
F3 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงานงบประมาณ	I2 = 3	L4 = 2	6	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยผลักดันให้โครงการที่มีผู้เสนอเข้ามาได้รับอนุมัติ เพื่อให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้
F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า	I2 = 4	L2 = 1	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยแจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ดำเนินการขอเบิกเงิน และปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	I1 = 4	L2 = 1	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยแจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน และปรับแผนการชำระคืนเงิน
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ					
C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	I4 = 1	L5 = 3	3	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยการพิจารณาทบทวนกฎระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อเกษตรกรตามหลักธรรมาภิบาล
C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด	I2 = 4	L5 = 1	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ

2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

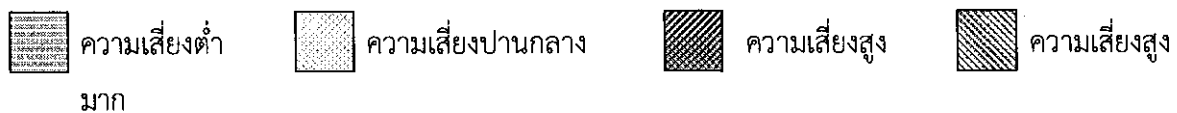
กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว และนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม
- 2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
- 3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
- 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับผลกระทบ (I)



โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)



แผนภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง

จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า

1) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 17 ปัจจัย ประกอบด้วย

S1 เป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในความสนใจของภาคเอกชน

S2 พื้นที่ดำเนินงาน หรือเป้าหมายผลผลิตของโครงการน้อยเกินไป ไม่ถึงจุดคุ้มทุนที่ภาคเอกชนจะเข้าร่วมดำเนินการ

S4 เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้าเกษตร

S6 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ

S7หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน

S8 ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุน

O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาการปล่อยโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ

O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย

O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการและทุกไตรมาส

O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85

O6 มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

O9 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้

F3 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ

F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า

F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน

C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด

2) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 7 ปัจจัย คือ

S9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน

O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน

O7 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส

O8 การตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี

S3 เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการของภาคเอกชน ไม่ตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)

C1 ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ

F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่

2.4 วิธีการจัดการความเสี่ยง

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ พิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในสูงมาก สูง และปานกลาง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตารางที่ 10) ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้าเกษตร	ควบคุมความเสี่ยง	จัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ เพื่อตระหนักถึงผลกระทบด้านตลาด	ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม 200,000 บาท/รุ่นๆ ละ 50 คน	เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาด และสามารถจำหน่ายได้
ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ	ควบคุมความเสี่ยง	จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการ และขั้นตอนกระบวนการขอรับการสนับสนุนเงินให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน	ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม 200,000 บาท/รุ่นๆ ละ 50 คน	เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องได้รับความรู้ในการเขียนข้อเสนอโครงการ และขั้นตอนการเสนอขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนฯ
หน่วยงานภาครับภาคเอกชน และเกษตรกรไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน	ควบคุมความเสี่ยง		ไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านระบบเครือข่าย	
ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุน	ควบคุมความเสี่ยง			
ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย	ควบคุมความเสี่ยง	มอบหมายเจ้าหน้าที่ดูแลระบบฐานข้อมูลปรับปรุงข้อมูลทุกเดือน	ไม่เสียค่าใช้จ่าย	- ฐานข้อมูลโครงการมีความทันสมัย
บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการและทุกไตรมาส	กระจายความเสี่ยง	ประสานขอความร่วมมือศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการติดตามโครงการแทน	โอนงบประมาณให้ศูนย์ประเมินผล และสำนักงานเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาคดำเนินการติดตามโครงการเป็นเงิน 500,000 บาท/ปี	- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานกองทุนเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการ - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปพื้นที่เพื่อติดตามและประเมินผลโครงการ - โครงการได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
				ทำให้ได้รับข้อมูล โครงการที่ถูกต้องเป็น ปัจจุบัน
ไม่ได้รายงานผลการ ปฏิบัติงานให้ผู้บริหาร ทราบทุกเดือน	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายจัดทำรายงานให้ ผู้บริหารทราบทุกเดือน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารกองทุนได้รับ ทราบรายงานผลการ ปฏิบัติงาน
มีบุคคลากรบางรายที่ยัง ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงของ กองทุน	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำคู่มือบริหารความ เสี่ยงและสื่อสารให้ เจ้าหน้าที่กองทุนได้รับ ทราบ	- สื่อสารผ่านทาง เว็บไซต์ ไม่มีค่าใช้จ่าย - ทำคู่มือ 20 เล่มๆ 50 บาท รวม 2,000 บ.	- บุคลากรได้รับทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยง
ไม่ได้รายงานทางการเงิน ให้ผู้บริหารสอบทานทุก ไตรมาส	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายจัดทำรายงาน ทางการเงินให้ผู้บริหาร สอบทานทุกไตรมาส	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารกองทุนได้รับ ทราบรายงานทาง การเงิน
การตรวจสอบภายในไม่ แล้วเสร็จในปีบัญชี	ควบคุมความเสี่ยง	จัดจ้างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ภายในของกองทุนฯ	1 อัตรา ค่าตอบแทน 18,000 บาท/เดือน รวม 216,000 บ./ปี และประกันสังคม 750 บ./เดือน รวม 9,000 บ./ปี รวมเป็นเงิน 225,000 บ./ปี	กองทุนฯ ได้รับการ ตรวจสอบภายในเป็น ประจำทุกปี
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ สามารถชี้แจงหรืออธิบาย ให้ผู้รับบริการมีความ เข้าใจได้อย่างชัดเจน	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ได้รับ การอบรมในหลักสูตรที่ เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร/ปี	30,000	บุคลากรได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน
บุคลากรบางรายยังขาด ความรู้และทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน				
โครงการเบิกเงินล่าช้า	ควบคุมความเสี่ยง	- แจ้งเตือนหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบโครงการให้ ดำเนินการขอเบิกเงิน และ หากโครงการมีปัญหาต้อง	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ป้องกันการเบิกเงิน ล่าช้า และมีการ ติดตามแก้ไขปัญหา

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
		เสนอคณะกรรมการเพื่อ อนุมัติปรับแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการ ใช้เงิน		
โครงการไม่ชำระคืน ตามแผน	ควบคุมความเสี่ยง	- แจ้งเตือนหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบโครงการให้ ดำเนินการชำระคืนเงิน และหากโครงการมีปัญหา ต้องเสนอคณะกรรมการ เพื่ออนุมัติปรับแผนการ ชำระคืนเงิน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ป้องกันการคืนเงิน ล่าช้า และมีการ ติดตามแก้ไขปัญหา
เงื่อนไขการเข้าร่วม โครงการของภาคเอกชน ไม่ตรงกับความต้องการ ของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)	ควบคุมความเสี่ยง	จัดเวทีหารือเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน	50,000 บาท/ครั้ง	ได้รับความร่วมมือจาก ภาคเอกชนสนับสนุน การดำเนินงาน โครงการให้ประสบ ผลสำเร็จ
ความล่าช้าของ กระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ ได้รับการอนุมัติ	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำกรอบระยะเวลาใน แต่ละขั้นตอนของการ พิจารณาโครงการ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สามารถกำกับดูแลการ ดำเนินงานให้เป็นไป ตามกรอบเวลา
ผู้รับบริการประทับใจใน บริการของกองทุนน้อย กว่าร้อยละ 85	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำแผนปรับปรุง คุณภาพการให้บริการ	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการตามแผน ปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการ 380,000 บาท	ผู้รับบริการมีความ พึงพอใจในบริการของ กองทุนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85
มีโครงการผ่านการอนุมัติ น้อยกว่ากรอบวงเงินที่ กำหนด ส่งผลให้การให้ เงินไม่มีประสิทธิภาพตาม กรอบงบประมาณที่วางไว้	ควบคุมความเสี่ยง	โดยการประชาสัมพันธ์ กองทุนฯ เพื่อให้มีผู้เสนอ โครงการเข้ามา รวมถึง ปรับปรุงโครงการที่เสนอ มาแล้วให้มีคุณภาพ ผ่าน การอนุมัติ	ค่าใช้จ่ายในการ ประชาสัมพันธ์ 100,000 บาท	การอนุมัติโครงการ เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด
ไม่ได้รับจัดสรร งบประมาณเพิ่มเติมจาก สำนักงบประมาณ	ควบคุมความเสี่ยง	ผลักดันให้โครงการที่มี ผู้เสนอเข้ามาได้รับอนุมัติ เพื่อให้สำนักงบประมาณ พิจารณาจัดสรรเงิน เพิ่มเติมให้	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ได้รับจัดสรร งบประมาณเพิ่มเติม จากสำนักงบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
ข้อ บังคับ ไม่ เอื้อ ให้ เกษตรกรรายย่อยเสนอ โครงการ	ควบคุมความเสี่ยง	รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ผลดีผลเสียของ การออกข้อบังคับให้เอื้อ ต่อเกษตรกรรายย่อย เสนอโครงการ และเสนอ ปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ต่อคณะกรรมการบริหาร กองทุนฯ	ค่าใช้จ่ายในการจัด ประชุม คณะกรรมการ แก้ไขระเบียบกองทุนฯ และคณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ 60,000 บาท	-เกษตรกรที่ได้รับ ผลกระทบจากการเปิด เสรีทางการค้าสามารถ ติดต่อขอรับการ สนับสนุนจากกองทุนฯ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนการ ดำเนินงาน -เกษตรกรมีความพึง พอใจต่อการช่วยเหลือ ของกองทุนฯ -มีเกษตรกรได้รับ ประโยชน์จากกองทุน เพิ่มมากขึ้น
มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานกองทุน ฯ จำนวนมาก จึงอาจทำ ให้การปฏิบัติงานขัดกับ กฎ ระเบียบที่กำหนด	ควบคุมความเสี่ยง	การจัดการความรู้ (KM)	ไม่เสียค่าใช้จ่าย ใช้ วิธีการเรียนรู้ระหว่าง เจ้าหน้าที่ และการ สืบค้นข้อมูลในระบบ ออนไลน์	ลดความผิดพลาดใน การปฏิบัติหน้าที่

2.5 วิธีการรายงานและประเมินผล

ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

ตัวอย่าง การรายงาน

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1		L	I	R2	
O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	4	3	12	- จัดทำกำหนดกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอน ให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	3	2	6	9 - ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมโดยติดตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

หมายเหตุ :

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

11. แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2563

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดฝึกอบรมให้ความรู้หลักสูตร “การวางแผนการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตร”	เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด	ต.ค. 62 – ก.ย. 63	200,000 บาท/รุ่นๆ และ 50 คน จัด 2 รุ่น รวม 400,000 บาท	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
2. สนับสนุนทีมที่ปรึกษาให้คำแนะนากับสถาบันเกษตรกรในการทำการตลาด/รับรองมาตรฐาน	เพื่อให้สินค้าเกษตรมีคุณภาพ/ขยายช่องทางจำหน่ายได้มากขึ้น	ต.ค. 62 – ก.ย. 63	200,000 บาท จำนวน 1 แห่ง	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
2. จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการ และขั้นตอนกระบวนการขอรับการสนับสนุนเงินให้เกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน	เพื่อให้เกษตรกรและผู้ที่มีความประสงค์จะขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนฯ มีความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการได้อย่างเหมาะสมและเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการเสนอขอรับสนับสนุนเงินกองทุนฯ	ต.ค. 62 – ก.ย. 63	400 คน/ปี จัดอบรมรุ่นละ 50 คน รวม 8 รุ่นๆ ละ 200,000 บาท เป็นเงิน 1,600,000 บาท	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
3. การดูแลระบบฐานข้อมูลโครงการ	เพื่อให้ข้อมูลโครงการมีความครบถ้วนทันสมัย และสอดคล้องกับข้อเท็จจริง	ต.ค. 62 – ก.ย. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
4. ประสานขอความร่วมมือศูนย์ประเมินผล และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 1-12 ช่วยสนับสนุนการติดตามและประเมินผลโครงการ	เพื่อให้โครงการได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ได้รับข้อมูลโครงการที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน	ต.ค. 62- ก.ย. 63	สนับสนุนงบประมาณในการติดตามโครงการ 500,000 บาท	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
5. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บริหารทราบทุกเดือน	เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน	ต.ค. 62- ก.ย. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร
6. การจัดทำรายงานทางการเงินรายเดือนและรายไตรมาส	เพื่อติดตามรายรับ-รายจ่าย และสถานะการเงินของกองทุน	ต.ค. 62- ก.ย. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
7. การตรวจสอบภายใน	เพื่อให้กองทุนได้รับการตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกปี	ต.ค.62- ก.ย. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	หน่วยตรวจสอบภายใน
9. จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่	เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ต.ค.62- ก.ย. 63	30,000 บาท	ส่วนบริหารกองทุนภาคการเกษตร
10. การเร่งเตือนการเบิกเงิน และการรับคืนเงิน	เพื่อให้การเบิกเงิน การจ่ายเงิน และการรับคืนเงินเป็นไปตามแผนที่กำหนด	ต.ค.62- ก.ย. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหารกองทุนภาคการเกษตร
11. จัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85	ต.ค.62-ธ.ค. 62	ค่าใช้จ่ายตามแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ประมาณ 500,000 บาท	ส่วนบริหารกองทุนภาคการเกษตร
12. การจัดการความรู้ (KM)	เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน	ต.ค.62 - มี.ค. 63	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหารกองทุนภาคการเกษตร