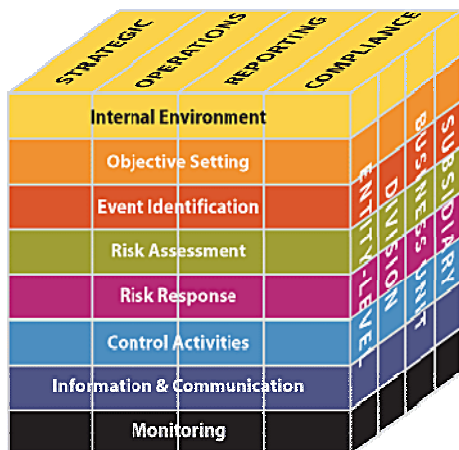


คู่มือ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2554



บริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ
COSO
(Committee of Sponsoring Organization
of the Tread way Commission)

กรอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

1. ประสิทธิภาพ
2. ประสิทธิภาพ
3. ตอบสนอง
4. รับผิดชอบ
5. โปร่งใส
6. มีส่วนร่วม
7. กระจายอำนาจ
8. นิติธรรม
9. เสมอภาค
10. มุ่งเน้นนวัตกรรม



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปรับปรุงครั้งที่ 2: กุมภาพันธ์ 2554

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ฉบับนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะให้ความสำคัญและนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กุมภาพันธ์ 2554

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมา	1
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
3. คำจำกัดความ	2
4. ข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี 2554	5
ส่วนที่ 2 โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	8
1. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	8
2. อำนาจหน้าที่	8
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	9
ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	12
1. Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	12
2. รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	13
ส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการ วิเคราะห์ความเสี่ยง	17
1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	17
2. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ในปี 2554	19
3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	20
ส่วนที่ 5 การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง	37
ส่วนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	38
1. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	38
2. การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง	39
3. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	40
เอกสารอ้างอิง	41

เรื่อง

หน้า

ภาคผนวก	42
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มต่างๆ	43
ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	51
ภาคผนวก ค ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ประจำปี 2554	53
ภาคผนวก ง ข้อมูลพื้นฐานของ สป.กษ. ในปีงบประมาณ 2554	55
ภาคผนวก จ ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	65
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้จัดทำและการปรับปรุงคู่มือ	73

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

กลุ่มแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. จึงได้ทำการวิเคราะห์และประมวลรายละเอียดของเกณฑ์ SP7 ตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ 2554 คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้ง ผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2553 มาประมวลและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สป.กษ. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ในปีงบประมาณ 2554 ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

2.1 เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการ/ขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ สป.กษ. ต่อไป

3. คำจำกัดความ

3.1 คำนิยาม

3.1.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3.1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลางและต่ำ

3.1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 5 แนวทางหลัก ดังนี้

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลด ขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

4) การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

3.1.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

3.1.6 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

3.1.7 ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ตั้งแต่อดีตตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย (บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาส ซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่คำว่า ความไม่แน่นอน มักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกาย ภูมิอากาศ ฯลฯ

3.1.8 ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจไม่ได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใดๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน)

นอกจากนี้ ยังมีคำนิยามตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 จะระบุไว้ในส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงของ สป.กษ.

3.2 ชื่อย่อของหน่วยงาน

3.2.1 ชื่อย่อหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สป.กษ.	=	สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ชป.	=	กรมชลประทาน
กสก.	=	กรมส่งเสริมการเกษตร
พด.	=	กรมพัฒนาที่ดิน
ปศ.	=	กรมปศุสัตว์
วก.	=	กรมวิชาการเกษตร
ปม.	=	กรมประมง
กสส.	=	กรมส่งเสริมสหกรณ์
กข.	=	กรมการข้าว
กตส.	=	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
มม.	=	กรมหม่อนไหม
สปก.	=	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
สศก.	=	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
มกอช.	=	สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ
อ.ต.ก.	=	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
อ.ส.ย.	=	องค์การสวนยาง
อ.ส.ค.	=	องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
ส.ก.ย.	=	สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
อ.ส.ป.	=	องค์การสะพานปลา
สวก.	=	สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)
สวพส.	=	สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
พกฉ.	=	สำนักงานพิพิธภัณฑสถานพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)

3.2.2 ชื่อหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กก.	=	กองกลาง
กกจ.	=	กองการเจ้าหน้าที่
กกส.	=	กองเกษตรสารนิเทศ
กค.	=	กองคลัง
กนท.	=	กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
ศทส.	=	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สกธ.	=	สถาบันเกษตรราธิการ
สกม.	=	สำนักกฎหมาย
สกต.	=	สำนักการเกษตรต่างประเทศ
สปษ.	=	สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ
สตร.	=	สำนักตรวจราชการ
สตน.	=	สำนักตรวจสอบภายใน
สกร.	=	สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
สผง.	=	สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
สผษ.	=	สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร
สปบ.	=	สำนักพัฒนาระบบบริหาร
สนง.กษ.จว.	=	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

4. ข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี 2554³

4.1 ข้อกำหนดในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7

SP7: ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

³ รายละเอียดจากคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม สำหรับรายละเอียดเรื่องภาระความเสี่ยงในแต่ละด้านและการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลจะอยู่ในส่วนที่ 4 แนวทางวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

4.2 ประเด็นการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดใน SP7

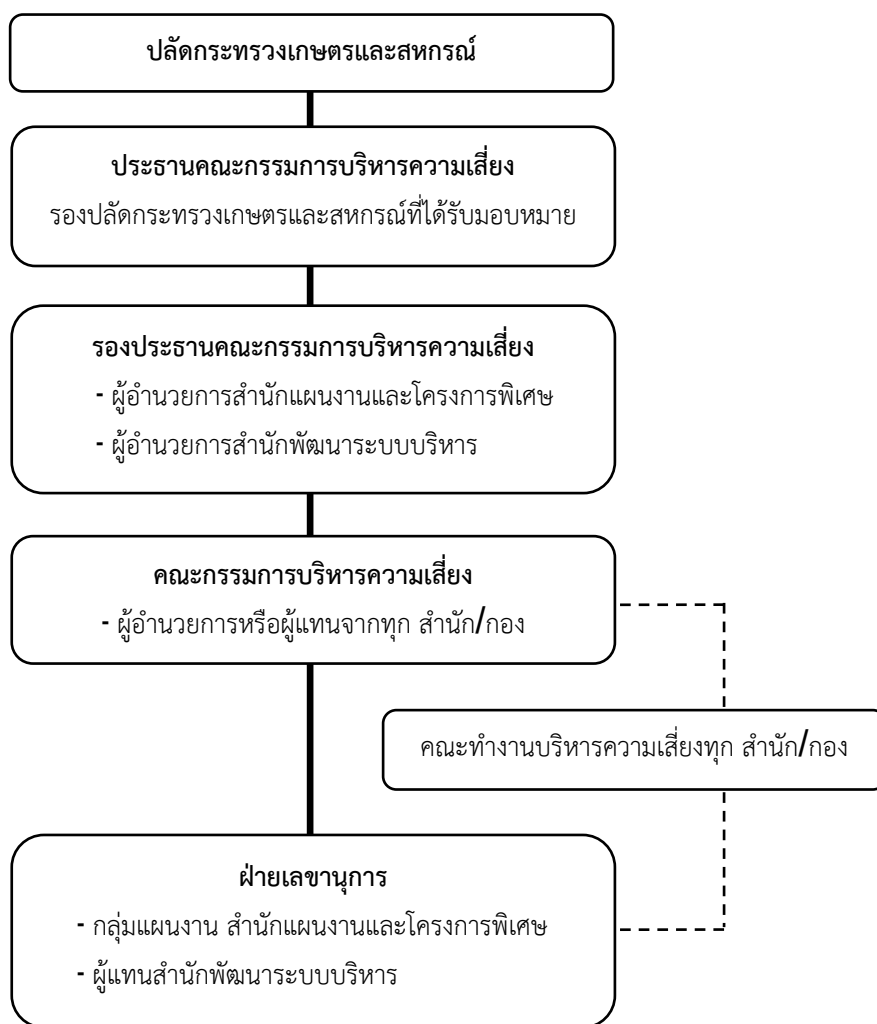
ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน		ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
น้ำหนักรวม SP - 7			1.00
A	▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการ คัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบ สูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์นั้น	- แสดงให้เห็นถึงวิธีการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ โดยมี หลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ หรือผลกระทบของโครงการที่มีต่อความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ	0.1
	▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยง เรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยใน การวิเคราะห์ด้วย	- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการ อย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน)	0.2
	▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผล การวิเคราะห์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จตาม แผนฯ ที่ประเมินผลได้ชัดเจน	- มีผลการวิเคราะห์การประเมินความเป็นไปได้ และความรุนแรง ของความเสี่ยง โดยครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อย่างครบถ้วน	0.1
		- มีการกำหนดแนวทาง/วิธีการและกรอบระยะเวลาในการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวมการสรุปประเมินผล ณ สิ้น ปีงบประมาณ)	0.05
		- แผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารภายใน เดือนมีนาคม 2554	0.05

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
D	ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้	0.15
แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้	มีมาตรการ/กิจกรรม/ช่องทางที่แสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบถึงแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	0.15
L	มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข	0.05
จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ	มีการรายงานสรุปผลความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง/วิธีการและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้ผู้บริหารทราบและมีความถี่ครบตามที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่า 2 ไตรมาส และไม่รวมการสรุปผล ณ สิ้นปีงบประมาณ)	0.05
จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ	เนื้อหาของการรายงานสรุปผลแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง โดยแสดงความสัมพันธ์กับผลการดำเนินโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการ	0.025
หมายเหตุ กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	- มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ณ สิ้นปีงบประมาณ) ซึ่งประกอบด้วย - กิจกรรม/โครงการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้วครบถ้วนเสร็จร้อยละ 100	0.025
	ผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ) โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (เฉพาะกรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป) หากส่วนราชการเลือกโครงการทั้งหมดที่ดำเนินการเสร็จสิ้นในปีงบประมาณ 54 ให้ส่วนราชการใส่ Y ในประเด็นการประเมินนี้ด้วย ซึ่งถือว่าได้รับคะแนนนี้ไปโดยปริยาย	0.025
	สรุปบทเรียน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป	0.025
	ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ/รับทราบรายงานสรุปผลภายในเดือน 15 ต.ค.2554	0.025

ส่วนที่ 2

โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

1. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.



2. อำนาจหน้าที่

2.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.
- 2) พิจารณาผลการวิเคราะห์ ประเมิน ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- 3) พิจารณามาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) กำหนด แนวทาง/วิธีการ สื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานในสังกัดได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน

5) ติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

2.2 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของทุก สำนัก/กอง

1) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงาน

2) เสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

3) ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหน่วยงาน

2.3 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สป.กษ.

2) จัดทำข้อเสนอเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

3) ประสานคณะทำงานของหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

4) นำเสนอความคืบหน้าและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สป.กษ.

5) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

โดยที่เป็นการสมควรให้ สป.กษ. มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถลดหรือควบคุมมูลเหตุของโอกาสที่ สป.กษ. จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ สป.กษ. ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สป.กษ. จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ และกระบวนการแนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ประจำปี 2554⁴ ดังนี้

⁴ ที่มา: ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปี 2554

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- 1) พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ที่ระบุกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นระบบ มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- 2) การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ สป.กษ. สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 3) ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบทางลบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยการสร้างระบบและกระบวนการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.
- 5) ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
- 2) เพื่อให้ สป.กษ. สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
- 3) เพื่อให้ สป.กษ. มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภารกิจหลักตามกฎหมาย เป้าประสงค์ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554

3.3 หลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2554

- 1) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้ สป.กษ. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554 ของ สป.กษ.
- 2) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- 3) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำเสนอต่อผู้รับบริการภายนอก สป.กษ.

ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สป.กษ. ให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ IT6 ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

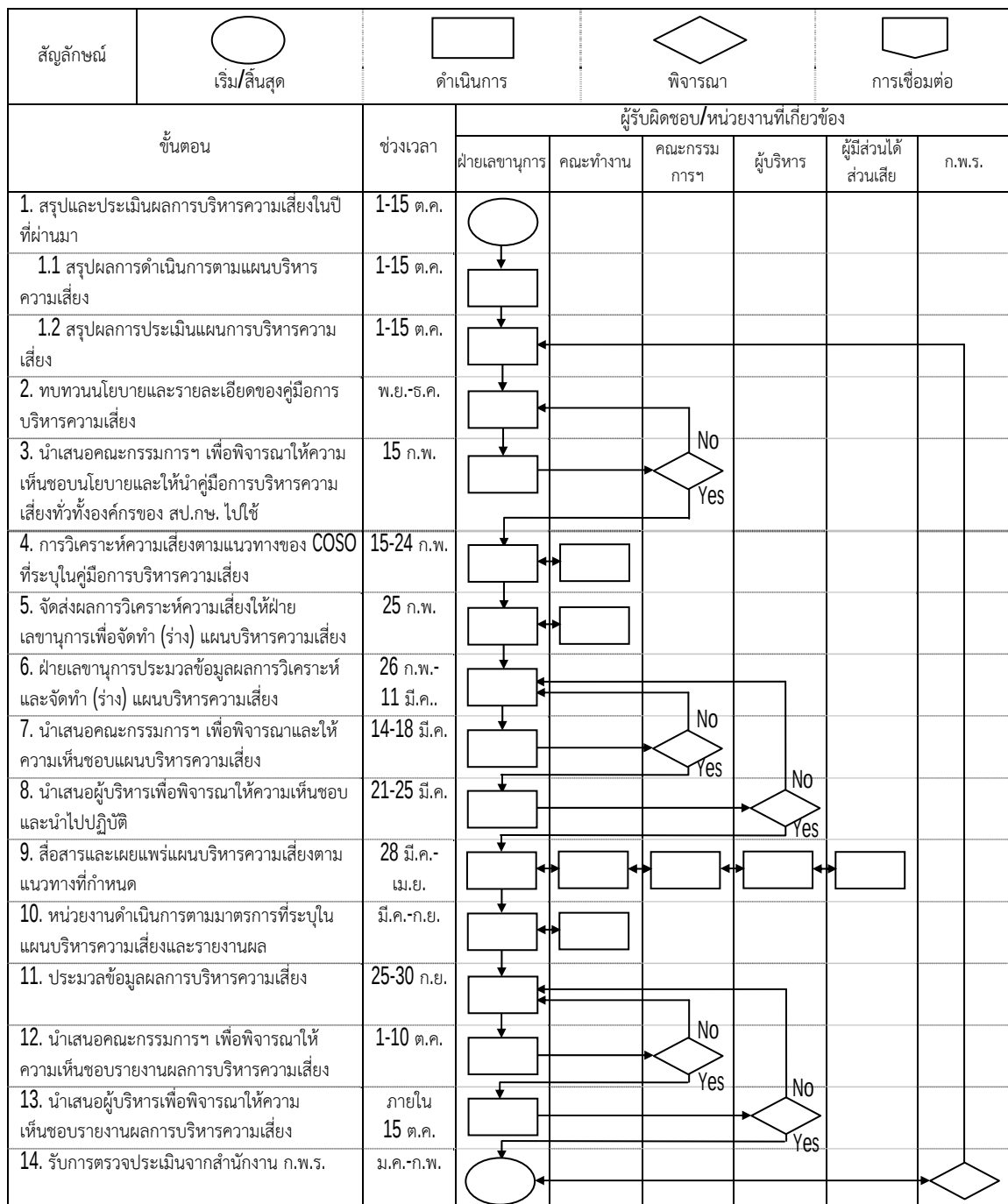
3.4 กระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานในสังกัด สป.กษ. วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นไปตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ตามกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สป.กษ.

ส่วนที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

1. Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.



2. รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

2.1 สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

2.1.1 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

2.1.2 สรุปผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและทำการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยนำผลการตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. มาพิจารณาด้วย เพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป โดยประเมินใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน) ตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ SP7 ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง มาตรการ/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

3.1) พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนดโดย

ประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 50) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักตามที่ระบุในเกณฑ์ PMQA หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3.2) พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 100) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักตามที่ระบุในเกณฑ์ PMQA หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (RM2)

2.2 ทบทวนนโยบายและรายละเอียดของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สป.กษ. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยการทบทวนบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประมวลผลหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานกลาง (สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานงบประมาณ) แนวทางการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารวิชาการ รวมทั้งคู่มือของหน่วยงานต่างๆ และผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สป.กษ. โดยคู่มือดังกล่าว ควรระบุกระบวนการ แนวทาง/วิธีการในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ไว้อย่างชัดเจน

2.3 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายและให้นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ สป.กษ. ไปใช้

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO โดยดำเนินการตาม แนวทาง/วิธีการ ที่กำหนดในส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงของ สป.กษ. โดยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงใส่ในแบบฟอร์มที่ 1

2.5 จัดส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ฝ่ายเลขานุการเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มที่กำหนดในข้อ 2.4 ให้ฝ่ายเลขานุการภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ต่อไป

2.6 ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลพื้นฐานของ สป.กษ.
- 2) วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
- 3) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของ COSO โดยครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล
- 4) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก
- 5) การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

2.7 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

2.8 นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปฏิบัติ

2.9 สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. พิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทาง ที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละ แนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสาร และเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. โดยสามารถพิจารณาดำเนินการตามแนวทางการสื่อสาร เพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ระบุในส่วนที่ 5 แนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง

2.10 หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ โดยถ้า กิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการภายในหน่วยงานให้ประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อ ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ ทั้งนี้ หากกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่ระบุต้องอาศัยความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นๆ โดยหน่วยงานเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ให้ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตาม กิจกรรมที่ระบุและให้หน่วยงานรับผิดชอบหลักเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมรองรับ ความเสี่ยงนั้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมของกิจกรรมส่งฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ ให้ดำเนินการตาม แนวทาง/วิธีการ ที่ระบุในส่วนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

2.11 การประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประมวลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง ก่อนนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายใน ระยะเวลาที่กำหนด

2.12 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง

2.13 นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (ภายในวันที่ 15 ตุลาคม ของทุกปี)

2.14 รับการตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเกณฑ์การตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. และรวบรวมเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้อง รอรับการตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. ตามวันและเวลาที่กำหนดต่อไป

ส่วนที่ 4

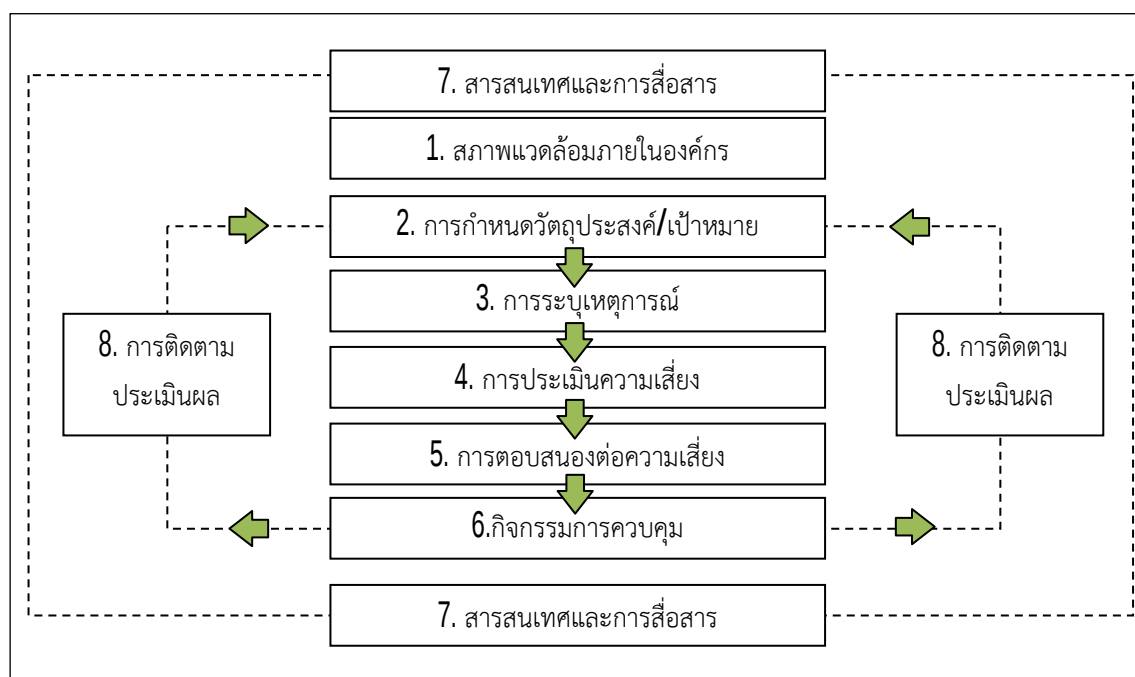
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สป.กษ.

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เป็นคณะกรรมการที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ริเริ่มจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำศัพท์/คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะยังช่วยให้ฝ่ายบริหาร กรรมการ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแล และหน่วยงานการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น

1.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ประกอบด้วย 8 ส่วนหลัก คือ



ภาพที่ 1: องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่างๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินการกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมๆ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

1.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (Business unit) ระดับกลยุทธ์ (Strategic) หรือการดำเนินงาน (Operations) เป็นต้น

1.1.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก อาทิ สถานะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

1.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

1.1.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม ยกเลิก/หลีกเลี่ยง และการโอน/การแบ่งความเสี่ยง

1.1.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

1.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทาง การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

1.1.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์ประกอบสุดท้ายคือ การมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้ง 7 ข้อข้างต้น การติดตามในที่นี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation) และการดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ Real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

2. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2554

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ประจำปี 2554 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้หน่วยงานในสังกัด สป.กษ. พิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2554 ดังนี้

- 1) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้ สป.กษ. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2554 ของ สป.กษ.
- 2) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- 3) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำส่งต่อผู้รับบริการภายนอก สป.กษ.

ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สป.กษ. ให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ IT6 ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2554 ตามข้อ 1) - 3) ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนน ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
1. การบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ของ สป.กษ. <i>(ต้องอยู่ที่คะแนน 3 เท่านั้น)</i>	ไม่ใช่ โครงการ/กิจกรรมหลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง	เป็น โครงการ/กิจกรรม หลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของ สำนัก/กองแต่ไม่นำส่งเป้าประสงค์ของ สป.กษ. ในมิติประสิทธิผล	เป็น โครงการ/กิจกรรม หลัก ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และนำส่งเป้าประสงค์ของ สป.กษ. ในมิติประสิทธิผล
2. ได้รับงบประมาณประจำปี 2554	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ 1
3. ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการในแต่ละโครงการ/กิจกรรม <i>(ต้องอยู่ที่คะแนน 3 เท่านั้น)</i>	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน สป.กษ.	เป็นผู้รับบริการภายนอก สป.กษ.

วิธีดำเนินการ

1) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554 ตามแบบฟอร์มที่ 1.1 การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สำนัก/กอง ที่นำเสนอต่อเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สป.กษ.

2) ในกรณีที่มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สป.กษ. ที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบมีหลายเป้าประสงค์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำโครงการ/กิจกรรมย่อย ที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดในแต่ละเป้าประสงค์ของ สป.กษ. ที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบ มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เช่น ถ้ามีส่วนรับผิดชอบเป้าประสงค์ของ สป.กษ. จำนวน 2 เป้าประสงค์ ให้พิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดเป้าประสงค์ละ 1 โครงการ/กิจกรรมย่อย มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีกรอบแนวคิดและวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

วิธีดำเนินการ

(1) การระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ในที่นี้สามารถนำเป้าประสงค์หรือเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554

(2) การระบุวัตถุประสงค์ระดับ สำนัก/กอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับ สำนัก/กอง ในที่นี้สามารถพิจารณานำเป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง ที่นำเสนอเป้าประสงค์ของ สป.กษ. ตามที่ระบุในแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สำนัก/กอง หรือตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2554

(3) การระบุวัตถุประสงค์ระดับ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ในระดับ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว มาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

(4) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับลงในแบบฟอร์มที่ 1.2 การระบุความเสี่ยง

3.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

3.2.1 สาเหตุของความเสี่ยง โดยสาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

3.2.2 ประเภทของความเสี่ยง⁵ แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หลังเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

3.2.3 **การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล** ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น **ด้านยุทธศาสตร์** โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม **ด้านการดำเนินการ** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส **ด้านการเงิน** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ **ด้านกฎ ระเบียบ** อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

⁵ รายละเอียดจากคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ ประกอบด้วย

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness): ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency): การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแล ที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation): กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วม เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4) หลักความโปร่งใส (Transparency): กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชน สามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5) หลักการตอบสนอง (Responsiveness): การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6) หลักการรับผิดชอบ (Accountability): การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความ คาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization): การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วน

ท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9) หลักความเสมอภาค (Equity): การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยการไม่แบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented): ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีดำเนินการ

(1) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่ 1.2 ในการระบุปัจจัยเสี่ยง

(2) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของ โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยให้ระบุให้ครบถ้วน

(3) พิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องประเภทความเสี่ยงแต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 3.2.2 ประเภทของความ

(4) พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 3.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สป.กษ. ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพยากรอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพยากรมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพยากรมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพยากรพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพยากรเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

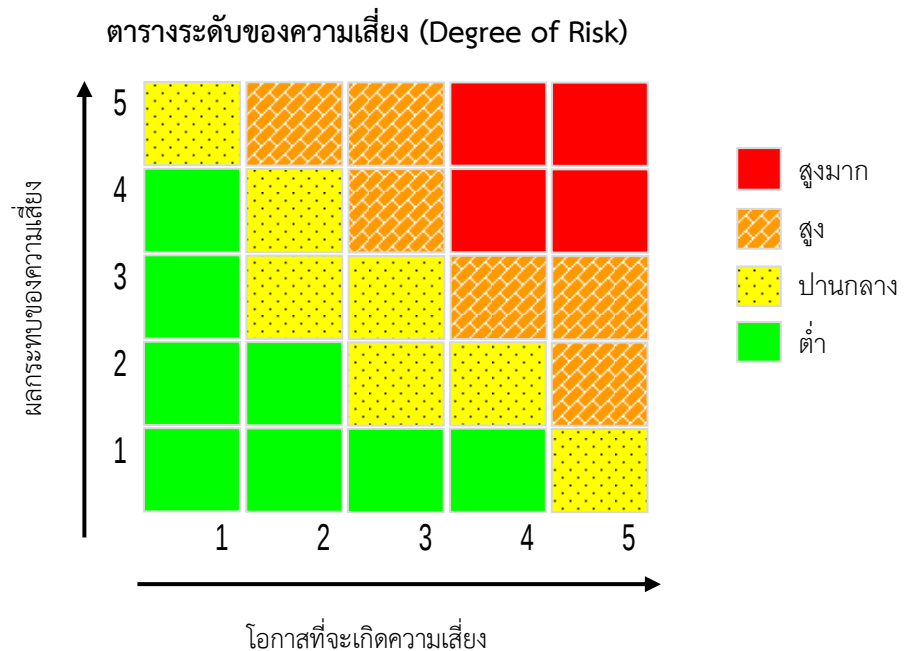
2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกาย และชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

3) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



3.3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- 1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.3.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

3.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อ สป.กษ. เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

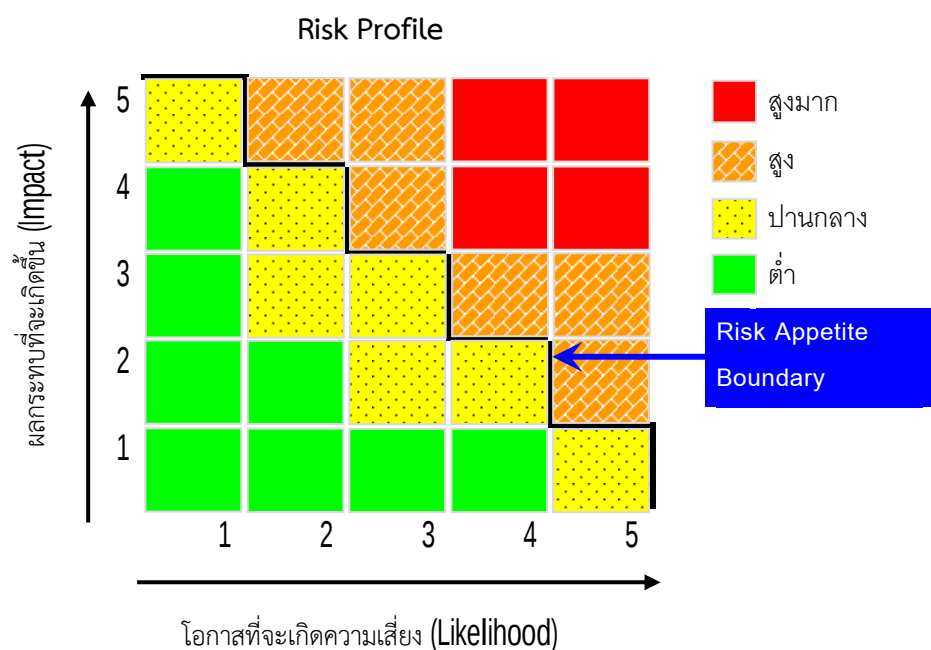
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (**Likelihood**) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (**Impact**) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (**Risk Appetite Boundary**) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (**Likelihood x Impact**) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (**Low**) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว (■)

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (**Medium**) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (**High**) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■)

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (**Extreme**) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)



วิธีดำเนินการ

(1) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

(2) พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ 1.2 ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด (ระบุอยู่ในข้อ 3.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

(3) ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุอยู่ในข้อ 3.3.1 ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์การประเมินใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในเวลาจัดลำดับความเสี่ยงในภาพรวมของ สป.กษ. รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

3.4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.4.1 การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.4.2 การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.4.3 การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือ การจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

วิธีดำเนินการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(1) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มี มาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดแนวทางการ ตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1.1) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่ หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้ง มีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความ เสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

(1.2) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. และ อยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการ ตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงเพื่อพิจารณา

(1.3) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงานอื่นในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนว ทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้ง มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้ หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(1.4) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าใน การดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(2) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มี แนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(2.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยัง

มีโอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(2.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

(2.3) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

(3) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(3.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

(3.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

(3.3) อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(3.4) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(4) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(4.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(4.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

(4.3) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

3.5 การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีดำเนินการ

(1) การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ระบุลงในแบบฟอร์มที่ 1.4 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(1.1) กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

(1.2) กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็น การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าควรกำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่มี

มาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

(1.3) กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และให้กำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ สำหรับกรณีที่ไม่มี มาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

(1.4) กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(1.5) กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าว นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

(2) การพิจารณาความคุ้มค่าของ มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดย มาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด ต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึง มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และ มาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการแต่งบประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป

3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ลงในแบบฟอร์มที่ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากแบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ 1 ให้ฝ่ายเลขานุการภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. เพื่อพิจารณาต่อไป

ส่วนที่ 5

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สป.กษ. จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	ภายใน 15 วันหลังจาก แผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	สผง.
2	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน 15 วันหลังจาก แผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	สผง. / ศทส.
3	การประชุมภายใน สำนัก/กอง เพื่อผลักดันให้การ บริหารความเสี่ยงภายใน สำนัก/กอง มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น	ภายใน 3 เดือนหลังจาก แผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ทุกหน่วยงาน
4	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. พิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ต่อไป

ส่วนที่ 6

การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ประสานงานภายใน สำนัก/กอง เพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบตามแบบรายงานต่างๆ โดยการติดตามผลใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) สำหรับปีงบประมาณ 2554 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงไว้อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวมการสรุปประเมินผล ณ สิ้นปีงบประมาณ) ดังนั้น จึงกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงรายงานตามแบบฟอร์มที่ 2.1 พร้อมเอกสาร/หลักฐาน และรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

ครั้งที่ 1	ข้อมูลรอบ 9 เดือน	รายงานภายในวันที่ 25 มิถุนายน 2554
ครั้งที่ 2	ข้อมูลรอบ 12 เดือน	รายงานภายในวันที่ 25 กันยายน 2554

1.2 การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง หากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสี่ยงที่พบใหม่ โดยจัดทำรายงานตามแบบรายงานที่ 2.2 ทันทีเมื่อพบความเสี่ยงต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบเพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

2. การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการมีการสรุปทบทวนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป โดยการสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงได้พิจารณา กำหนดแนวทางการประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน) ตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ SP7 ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2.2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

2.3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

2.3.1 พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 50)

2.3.2 พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตาม

แผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 100) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักตามที่ระบุในเกณฑ์ PMQA หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (RM 2.5)

3. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3.1 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ภายหลังจากที่ สำนัก/กอง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อ 1 แล้ว ให้ฝ่ายเลขานุการฯ ประมวลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 2 ไตรมาส (รอบ 9 เดือนและรอบ 12 เดือน) เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป

3.2 การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการฯ จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และจัดทำสรุป และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในปีนั้นๆ ปัญหาอุปสรรคที่พบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (ในปี 2554 เกณฑ์ SP7 กำหนดให้นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2554)

เอกสารอ้างอิง

จิระประภา อัครบวร. การบริหารความเสี่ยง โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์, 2552.

ประไพพิศ ลิตาภรณ์และคณะ. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. กรุงเทพฯ: หน่วยตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.

นวพร เรืองสกุล. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551.

นฤมล สอาดโหม. CRO ต้องรู้ คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2551.

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. การบริหารความเสี่ยง RISK MANAGEMENT จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณาการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินต์ แอนด์ มีเดีย, 2553.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบฟอร์ม: การบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน

องค์ประกอบ

แบบฟอร์มที่ 1: การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

- ☐ 1.1 การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ☐ 1.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- ☐ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
- ☐ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
- ☐ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

แบบฟอร์มที่ 2: การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

- ☐ 2.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ☐ 2.2 การรายงานเมื่อพบความเสี่ยงใหม่

ลงชื่อ..... หัวหน้าหน่วยงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์มที่ 1.1: การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ของ สป.กษ.	เป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง (มิติประสิทธิผล)	โครงการ/กิจกรรม/ กิจกรรมย่อย	เกณฑ์การคัดเลือก			ความสำคัญของ โครงการ/กิจกรรม (a x b x c)
				ระดับการผลักดัน ให้บรรลุเป้าประสงค์ (a)	งบประมาณ ที่ได้รับ (b)	กลุ่มผู้รับบริการ (c)	
ประเด็นยุทธศาสตร์:	เป้าประสงค์:	เป้าประสงค์:	1.				
			2.				
			3.				
			4.				
	เป้าประสงค์:	เป้าประสงค์:	1.				
			2.				
			3.				
			4.				

แบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L×I)	ระดับประเมิน	ระดับที่ยอมรับได้	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์							☐ การยอมรับ ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยกเลิก/หลีกเลี่ยง ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน							☐ การยอมรับ ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยกเลิก/หลีกเลี่ยง ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน							☐ การยอมรับ ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยกเลิก/หลีกเลี่ยง ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ							☐ การยอมรับ ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยกเลิก/หลีกเลี่ยง ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ประมาณการงบประมาณ	ความเหมาะสม ของกิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
2. ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน						
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน						
4. ความเสี่ยงด้าน การ ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ						

แบบฟอร์มที่ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ					
1. ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์							
2. ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน							
3. ความเสี่ยงด้าน การเงิน							
4. ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ							

แบบฟอร์มที่ 2.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมหลัก	ผลการดำเนินงาน	ระดับ (ประเมินใหม่)	ความเสี่ยงที่ ยังเหลืออยู่	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสารหลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ							
1. ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์									
2. ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน									
3. ความเสี่ยงด้าน การเงิน									
4. ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ									

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์มที่ 2.2 การรายงานเมื่อพบความเสี่ยงใหม่

หน่วยงาน.....

ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	ระดับ			แนวทางการตอบสนอง	ข้อเสนอมาตรการ/ กิจกรรม
			I	L	XL		
ประเภท: 1. ชื่อ: หลักธรรมาภิบาลเรื่อง:							
ประเภท: 2. ชื่อ: หลักธรรมาภิบาลเรื่อง:							

หมายเหตุ: ประเภท 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ 469 /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

.....

ด้วยคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ระบุให้การบริหารความเสี่ยงเป็นแผนปฏิบัติการสำคัญที่ต้องดำเนินการในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ และเพื่อเตรียมการรับการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน ที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก กฎหมาย และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------|
| 1. รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | รองประธานกรรมการ |
| 3. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | รองประธานกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการสถาบันหม่อนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรราธิการ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 7. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการกองกลาง หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 9. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 10. ผู้อำนวยการกองคลัง หรือผู้แทน | กรรมการ |

- | | |
|--|----------------------------|
| 11. ผู้อำนวยการกองการเกษตรต่างประเทศ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 12. ผู้อำนวยการกองเกษตรสารนิเทศ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 13. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 14. ผู้อำนวยการกองนิติการ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 15. ผู้อำนวยการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตร
และเกษตรกรรมยั่งยืน หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 16. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 17. หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวง
เกษตรและสหกรณ์ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 18. ผู้ตรวจสอบภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 19. ผู้อำนวยการสำนักช่วยเหลือเกษตรกร หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 20. ผู้อำนวยการส่วนเกษตรและสหกรณ์จังหวัด
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | กรรมการ |
| 21. ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | กรรมการและเลขานุการ |
| 22. ผู้แทนกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
- ให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ ประเมิน ความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
2. กำหนดนโยบาย และแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
4. ถ่ายทอด สื่อสาร ให้น่วยงานในสังกัดได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน
5. ติดตามประเมินผลการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง กำหนดแนวทาง / ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ตั้ง ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2551


(นายจรัสชาติ การฤกษ์)
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปี ๒๕๕๔

โดยที่เป็นการสมควรให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถลดหรือควบคุมมูลเหตุของโอกาสที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ และกิจกรรม แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ประจำปี ๒๕๕๔ ดังนี้

๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ระบุกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๑.๒ การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๑.๓ ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบทางลบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างระบบและกระบวนการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๑.๔ ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๕ ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๒.๑ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

๒.๒ เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๒.๓ เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภารกิจหลักตามกฎหมาย เป้าประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ๒๕๕๔

๓. หลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงในปี ๒๕๕๔

๓.๑ เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ๒๕๕๔ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓.๒ เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔

๓.๓ เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่น่าส่งต่อผู้รับบริการภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ข้อ IT๖ ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

๔. กระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ตามกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔



(นายเฉลิมพร พิรุณสาร)
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ภาคผนวก ง

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในปีงบประมาณ 2554



สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นส่วนราชการระดับกรม มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งกำกับ ติดตาม เร่งรัดและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด ให้สอดคล้องและสนองตอบต่อนโยบาย แนวทาง แผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. วิสัยทัศน์

องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ สู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร

2. พันธกิจ

2.1 กำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมีสมรรถนะ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานมากขึ้น รวมทั้งการสร้างพื้นฐานระบบการบริหารจัดการที่ดีของกระทรวง

2.2 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้บรรลุผลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ

2.4 พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 พัฒนาและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์นโยบาย กิจกรรม และโครงการต่างๆ ของกระทรวงให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

2.6 สนับสนุนและประสานงานให้ภารกิจด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

2.7 ปฏิบัติการทำแผนและพัฒนาเทคโนโลยีการทำแผนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร

2.8 ปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

3. วัฒนธรรม

ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว มีความสุจริต ดำรงชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

4. ค่านิยม

ร่วมมือร่วมใจ (Collaboration)

โปร่งใสเปิดเผย (Transparency)

มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented)

ทันสมัยถูกต้อง (Update and Accuracy)

5. ประเด็นยุทธศาสตร์

- 5.1 การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ
- 5.2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 5.3 การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวง

6. เป้าประสงค์

- 6.1 หน่วยงานในสังกัด กษ. มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัว
- 6.2 ความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
- 6.3 เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 6.4 เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร
- 6.5 พื้นที่ที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง

7. กลยุทธ์

- 7.1 พัฒนาระบบอำนวยการและบริหารจัดการด้านการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ
 - 7.1.1 พัฒนาระบบการวางแผนบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ
 - 7.1.2 พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของกระทรวง
 - 7.1.4 เร่งประชาสัมพันธ์ภารกิจของ กษ. และ สป.กษ. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ
 - 7.1.5 พัฒนาระบบการอำนวยการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตรและผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในกระทรวง
 - 7.1.6 ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- 7.2 เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ สป.กษ.
- 7.3 พัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรต่างประเทศเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 7.4 ขยายโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านการเกษตรตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 7.5 เร่งรัดการแก้ปัญหาหนี้สินของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงและเป็นธรรม
- 7.6 พัฒนาและสนับสนุนการบูรณาการแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกรประสบความสำเร็จ
- 7.7 ปฏิบัติการฝนหลวงให้ทั่วถึงและทันการณ์
 - 7.7.1 เร่งรัดให้หน่วยงานในพื้นที่ปฏิบัติการฝนหลวงให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด
 - 7.7.2 ผลักดันให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการฝนหลวงให้มากขึ้น

8. หน้าที่ความรับผิดชอบ

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552^ก กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรี สำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

8.2 พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

8.3 แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ

8.4 ดำเนินการและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตร

ต่างประเทศ

8.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

8.6 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และพัฒนาบุคลากรของกระทรวง

8.7 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.8 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตร

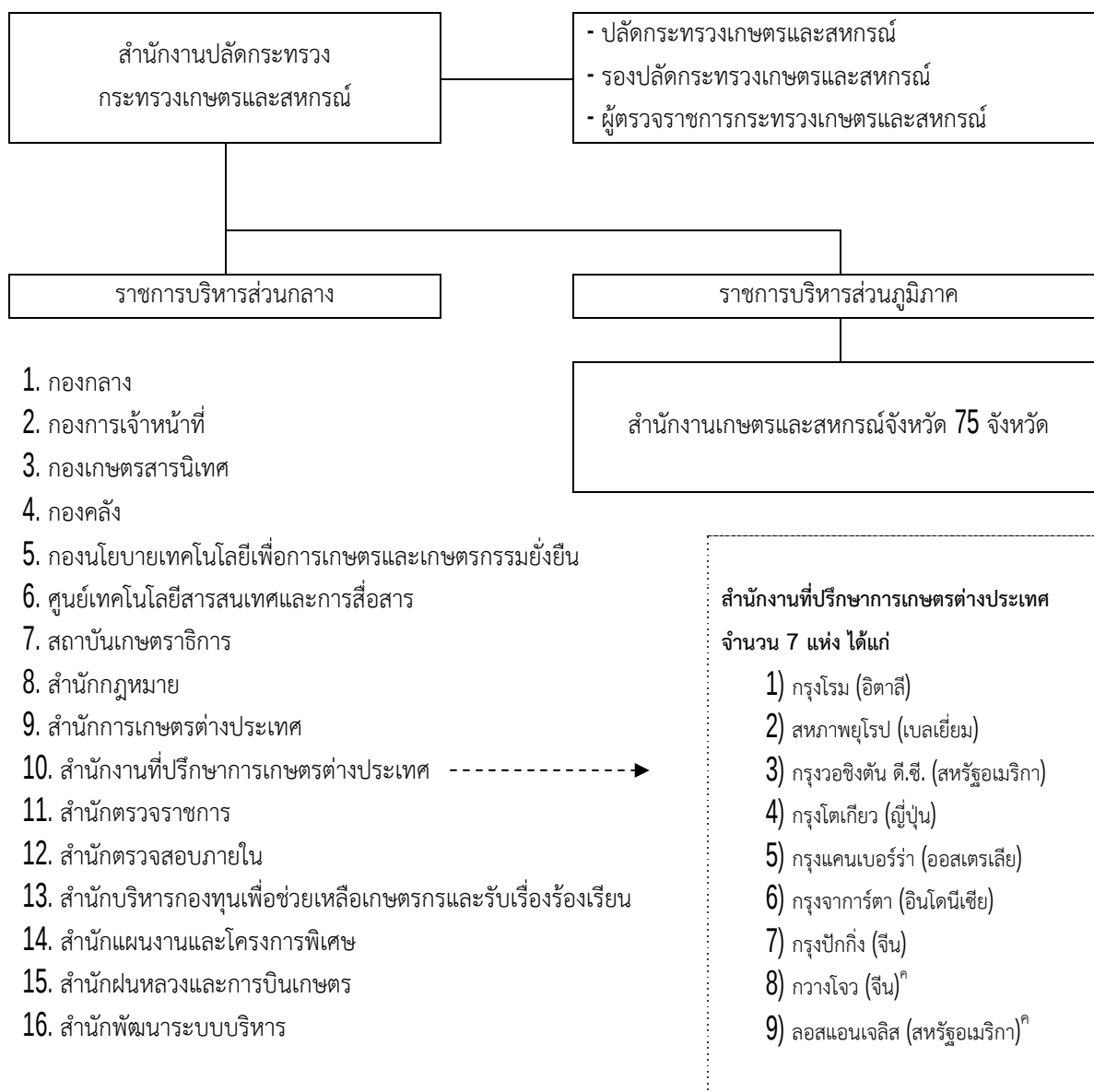
8.9 ปฏิบัติการทำฝนและพัฒนาเทคโนโลยีการทำฝนเพื่อการเกษตร การอุปโภค การบริโภค และการเก็บกักน้ำ และปฏิบัติการด้านการบินและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการเกษตร

8.10 ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

8.11 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

^ก กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2552 ยกเลิกอำนาจหน้าที่ในส่วนของสถาบันหม่อนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องจากได้รับการจัดตั้งเป็นกรมหม่อนไหม

9. โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์^๗



^๗ ที่มา: กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552
ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2552 ยกเลิกอำนาจหน้าที่ในส่วนของสถาบันหม่อนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องจากได้รับการจัดตั้งเป็นกรมหม่อนไหม

^๘ สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ มี 7 แห่ง ลำดับที่ 8) ฝ่ายการเกษตรประจำสถานกงสุลใหญ่เมืองกวางโจว
และลำดับที่ 9) ฝ่ายการเกษตรประจำสถานกงสุลใหญ่เมืองลอสแอนเจลิส

10. กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2554

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประจำปี 2554 จำนวน 2,379 คน

1.3.1 จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภท	จำนวน
ข้าราชการ	1,350 คน
ลูกจ้างประจำ	540 คน
พนักงานราชการ	479 คน
ลูกจ้างชั่วคราว	10 คน
รวม	2,379 คน

1.3.2 จำแนกตามการแบ่งส่วนราชการ

ประเภท	จำนวน
บุคลากรส่วนกลาง	1,235 คน
บุคลากรส่วนภูมิภาค	1,144 คน
รวม	2,379 คน

1.3.3 จำแนกตามหน่วยงานระดับ สำนัก/กอง

ลำดับ ที่	ส่วนราชการ	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
-	ผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหาร ที่ปรึกษา ผู้ตรวจราชการ)	18		-	-	18
-	ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้	5		-	-	5
-	ประจำกองสุลใหญ่คนกวางโจว	1		-	-	1
1	กองกลาง	27	3	5	-	35
2	กองการเจ้าหน้าที่	41	2	12	-	55
3	กองเกษตรสารนิเทศ	21	6	12	-	39
4	กองคลัง	61	42	21	-	124
5	กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน	23		6	-	29
6	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	18		8	-	26
7	สถาบันเกษตรวิชาการ	27	5	6	-	38
8	สำนักกฎหมาย	17		5	-	22
9	สำนักการเกษตรต่างประเทศ	26	4	5	-	35
10	สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ	16		-	10	26
11	สำนักตรวจราชการ	22	7	13	-	42
12	สำนักตรวจสอบภายใน	21	1	5	-	27
13	สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน	22		6	-	28
14	สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	43	8	24	-	75
15	สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร	181	278	91	-	550
16	สำนักพัฒนาระบบบริหาร	13		6	-	19
17	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด (75 แห่ง)	735	174	235	-	1,144
	รวม	1,350	540	479	10	2,379

ตารางสรุปแผนการดำเนินงาน ปี 2554 ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงาน รับผิดชอบ
งบประมาณรวมทั้งสิ้น -งบประมาณของ สำนัก/กอง -สำรองส่วนกลาง	3,003,639,900 2,964,412,900 39,227,000			
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ	1,424,459,400			
เป้าประสงค์ที่ 1 : หน่วยงานในสังกัด กษ. มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคล่องตัว กลยุทธ์ : พัฒนาระบบอำนวยการ และบริหารจัดการด้านการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ		เชิงปริมาณ : ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานในสังกัด กษ. ต่อการอำนวยการ และบริหารจัดการ ของ สป.กษ.	ร้อยละ 85	
ผลผลิตที่ 1 : อำนวยการและบริหารจัดการด้านการเกษตร	1,165,801,600	เชิงปริมาณ : จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการอำนวยการ และบริหารจัดการ เชิงคุณภาพ : ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนของหน่วยงานที่ได้รับการอำนวยการ และบริหารจัดการ	19 หน่วยงาน ร้อยละ 80	
กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการวางแผนบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่ 1 : การจัดทำแผนบูรณาการงานในส่วนภูมิภาค	417,515,000	เชิงปริมาณ : ร้อยละของจำนวน งาน/แผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ ด้านการเกษตรและสหกรณ์ที่มีการบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ เชิงคุณภาพ : ร้อยละของการจัดทำแผนบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคแล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100	สนง.กษ.จว. / สผง.
กลยุทธ์ : พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์และสร้างการยอมรับ จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมที่ 2 : การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	37,744,600	เชิงปริมาณ : จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เชิงคุณภาพ : ร้อยละของระดับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน	1,400 ราย ร้อยละ 70	สกร.

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงาน รับผิดชอบ
กลยุทธ์ : พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของกระทรวง กิจกรรมที่ 3 : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ กษ.	15,975,900	เชิงปริมาณ : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เชิงคุณภาพ : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ร้อยละ 80 ร้อยละ 85	คทส.
กลยุทธ์ : เร่งประชาสัมพันธ์ภารกิจของ กษ. และ สป.กษ. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ กิจกรรมที่ 4 : การบริการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ด้านการเกษตร	21,625,200	เชิงปริมาณ : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ด้านการเกษตร เชิงคุณภาพ : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตร	ร้อยละ 80 ร้อยละ 85	กกส.
กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตรและผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในกระทรวง กิจกรรมที่ 5 : อำนาจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตร -งาน/กิจกรรม กลาง ของ สป.กษ. (รายจ่ายกลาง ของ สป.กษ. ปี 2554) -ผู้บริหาร (ผู้บริหาร, ที่ปรึกษากฎหมาย, คอ.บต.) กิจกรรมย่อยที่ 5.1 : การบริหารงานสารบรรณ กิจกรรมย่อยที่ 5.2 : การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ และบริหารการเบิกจ่าย กิจกรรมย่อยที่ 5.3 : การบริหารงานบุคคล กิจกรรมย่อยที่ 5.4 : การอำนวยความสะดวกด้านกฎหมาย กิจกรรมย่อยที่ 5.5 : การตรวจสอบภายใน กิจกรรมย่อยที่ 5.6 : การพัฒนาระบบราชการ	620,945,400 20,485,700 17,271,100 13,166,016 55,991,816 17,503,317 8,767,140 8,887,416 8,309,000	เชิงปริมาณ : จำนวนหน่วยงานที่สนับสนุนการอำนวยความสะดวก เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานของหน่วยงานที่สนับสนุนการอำนวยความสะดวก เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จที่กองกลางพิจารณา วิเคราะห์ กลั่นกรอง และสรุปเรื่องเพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาสั่งการภายใน 3 วันทำการ เชิงคุณภาพ : 1. ร้อยละความพึงพอใจในการให้บริการงานของกองคลัง 2. ร้อยละจำนวนเรื่องที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกองคลัง เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผน เชิงคุณภาพ : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	10 หน่วยงาน ร้อยละ 80 - - ร้อยละ 80 ร้อยละ 85 ร้อยละ 80 ร้อยละ 80 ร้อยละ 80 ระดับ 5	กก. และ กค. ผู้บริหาร กก. กค. กกจ. สกม. สตบ. สฟบ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงาน รับผิดชอบ
กิจกรรมย่อยที่ 5.7 : การบริหาร แผนงาน/โครงการ ของ สป.กษ.	22,466,770	เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการอำนวยการด้านการบริหาร แผนงาน/โครงการ ของ สป.กษ.	ร้อยละ 80	สผง.
กิจกรรมย่อยที่ 5.8 : การอำนวยการด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยพิบัติด้านการเกษตร	3,750,000	เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการอำนวยการด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหา ภัยพิบัติด้านการเกษตร	ร้อยละ 80	สผง.
กิจกรรมย่อยที่ 5.9 : การอำนวยการในงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร อย่างยั่งยืน โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	9,087,400	เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการอำนวยการตามแผนในงานที่เกี่ยวข้องกับการ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน โดยยึดปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละ 80	กนท.
กิจกรรมย่อยที่ 5.10 : การดำเนินงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร	1,255,700	เชิงคุณภาพ : ร้อยละของวงเงินรับชำระจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงิน ของกองทุน สงเคราะห์	ร้อยละ 90	สกร.
กิจกรรมย่อยที่ 5.11 : การสนับสนุนการตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	35,919,816	เชิงคุณภาพ : ร้อยละของจำนวนข้อเสนอแนะจากการตรวจราชการที่ได้รับการตอบสนอง	ร้อยละ 80	สตร.
งบดำเนินงาน สำนักงานรัฐมนตรี	18,084,209	-	-	สร.
งบเงินอุดหนุน มูลนิธิโครงการหลวง	380,000,000	-	-	มูลนิธิโครงการหลวง
กิจกรรมที่ 6: สนับสนุนโครงการพระราชดำริ	11,995,500	เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการประสานและอำนวยการโครงการพระราชดำริ เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ร้อยละ 80	สผง.
กิจกรรมที่ 7: สนับสนุนการจัดการด้านสภาเกษตรกร	40,000,000	เชิงปริมาณ : จำนวนจังหวัดที่ดำเนินการสภาเกษตรกร	76 จังหวัด	-
เป้าประสงค์ที่ 2 : ความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ : พัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรต่างประเทศเพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขัน		เชิงปริมาณ : จำนวนหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงานด้านความร่วมมือด้านการเกษตร ต่างประเทศ	14 หน่วยงาน	
ผลผลิตที่ 2 : การเกษตรด้านต่างประเทศได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน	258,657,800	เชิงปริมาณ : จำนวนประเทศและองค์กรที่ดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ เชิงคุณภาพ : ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความร่วมมือ ด้านการเกษตรต่างประเทศ	40 ประเทศ/องค์กร ร้อยละ 80	
กิจกรรมที่ 8: ดำเนินภารกิจด้านการเกษตรต่างประเทศ	147,682,100	เชิงปริมาณ : จำนวนเรื่องที่มีการศึกษา วิเคราะห์เพื่อสนับสนุนความร่วมมือและการขยาย โอกาสของสินค้าเกษตรไทยในต่างประเทศ เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเจรจา/หารือ เพื่อพัฒนาความร่วมมือ และแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรกับต่างประเทศ	20 เรื่อง ร้อยละ 70	สปษ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงาน รับผิดชอบ
กิจกรรมที่ 9: พัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรต่างประเทศ	110,975,700	เชิงปริมาณ : จำนวนเรื่องที่ได้พัฒนาและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตร และแก้ไข ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เชิงคุณภาพ : ร้อยละความสำเร็จของการประชุม/หารือ/เจรจาความร่วมมือด้านการเกษตร กับต่างประเทศ	96 เรื่อง ร้อยละ 70	สกต.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกรให้มีความ เข้มแข็งและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	159,201,500			
เป้าประสงค์ที่ 3 : เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ : ขยายโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านการเกษตรตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง		เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	32,500 ราย	
ผลผลิตที่ 3 : เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ	119,361,500	เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง โดยการส่งเสริม การเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เชิงคุณภาพ : ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้	32,500 ราย ร้อยละ 70	
กิจกรรมที่ 10: การพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่	60,000,000	เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการถ่ายทอดและฝึกอบรมการเกษตรตามแนวทาง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เชิงคุณภาพ : ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดและ ฝึกอบรมตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ได้	12,000 ราย ร้อยละ 70	กนท.
กิจกรรมที่ 11: ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน	40,000,000	เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง เชิงคุณภาพ : ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้	19,500 ราย ร้อยละ 70	กนท.
กลยุทธ์ : เร่งรัดการแก้ปัญหาหนี้สินของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงและเป็นธรรม กิจกรรมที่ 12: การจัดการเพื่อการช่วยเหลือการสนับสนุนเงินทุนแก่เกษตรกร	19,361,500	เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับการช่วยเหลือ เชิงคุณภาพ : ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาฟื้นฟูอาชีพและสามารถชำระหนี้ได้	1,000 ราย ร้อยละ 50	สกร.

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยงาน รับผิดชอบ
เป้าประสงค์ที่ 4 : เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร กลยุทธ์ : พัฒนาและสนับสนุนการบูรณาการแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ แก่เกษตรกรให้ประสบความสำเร็จ		เชิงคุณภาพ : ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร มีรายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 60	
โครงการ : โครงการส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้	39,840,000	เชิงปริมาณ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร เชิงคุณภาพ : ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริม สามารถนำไปปฏิบัติได้	3,000 ราย ร้อยละ 70	
กิจกรรมที่ 13: การพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ชายแดนภาคใต้	39,840,000	เชิงปริมาณ : จำนวนอาสาสมัครเกษตรและสหกรณ์ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานพื้นที่	325 ราย	สผง.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวง	1,380,752,000			
เป้าประสงค์ที่ 5 : พื้นที่ที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง กลยุทธ์ : ปฏิบัติการฝนหลวงให้ทั่วถึงและทันการณ์		เชิงปริมาณ : จำนวนพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง	160 ล้านไร่	
ผลผลิตที่ 4 : การปฏิบัติการฝนหลวงและบริการด้านการบิน	1,380,752,000	เชิงปริมาณ : จำนวนพื้นที่เป้าหมายมีฝนตกจากการปฏิบัติการฝนหลวง เชิงคุณภาพ : ร้อยละของวันปฏิบัติการฝนหลวงที่บรรลุเป้าหมายมีฝนตกในพื้นที่ที่กำหนด	220 ล้านไร่ ร้อยละ 85	
กลยุทธ์ : เร่งรัดให้หน่วยงานในพื้นที่ปฏิบัติการฝนหลวงให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด กิจกรรมที่ 14: การปฏิบัติการฝนหลวง	1,189,481,900	เชิงปริมาณ : ร้อยละของวันปฏิบัติการฝนหลวงที่ครบขั้นตอนและบรรลุเป้าหมายมีฝนตก ในพื้นที่ที่กำหนด	ร้อยละ 95	สผษ.
กลยุทธ์ : ผลักดันให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการ ฝนหลวงให้มากขึ้น กิจกรรมที่ 15: ศึกษาวิจัย	6,500,000	เชิงปริมาณ : ร้อยละของการดำเนินงานศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพ : ร้อยละของจำนวนโครงการวิจัยนำไปใช้งานได้	ร้อยละ 100 ร้อยละ 70	สผษ.
กิจกรรมที่ 16: บริการด้านการบิน	184,770,100	เชิงปริมาณ : จำนวนชั่วโมงบินที่สามารถสนับสนุนภารกิจด้านการบิน	2,000 ชั่วโมงบิน	สผษ.

ภาคผนวก จ ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ตอบสนอง	4. รับผิดชอบ	5. โปร่งใส	6. มีส่วนร่วม	7. กระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสมอภาค	10. การมุ่งเน้นคุณค่า
1. ปัจจัยภายนอก														
1.1 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร														
1) ความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยังมีไม่เพียงพอ	✓									✓				
2) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ด้านการเกษตร	✓						✓							
3) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานของโครงการให้ถี่ถ้วน				✓								✓		
4) ความต้องการของผู้ใช้บริการด้านการบินไม่แน่นอน	✓						✓							
1.2 ด้านการเมือง กฎหมายและนโยบาย														
1) มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายของรัฐบาล	✓				✓									
2) กฎ ระเบียบของต่างประเทศมีรายละเอียดต่างจากของประเทศไทยส่งผลต่อการเจรจาความร่วมมือต่างๆ	✓				✓									
3) การกำหนดท่าทีการเจรจาความร่วมมือกับต่างประเทศอาจขัดแย้งกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ				✓								✓		
4) มีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง		✓							✓					
1.3 สภาพเศรษฐกิจ														
1) ปัญหาการว่างงาน	✓						✓							
2) มีการเคลื่อนย้ายแรงงานภาคการเกษตร	✓						✓							
3) ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศมีความผันผวน	✓				✓									
4) ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ (น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน)			✓			✓								

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ตอบสนอง	4. รับผิดชอบ	5. โปร่งใส	6. มีส่วนร่วม	7. กระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสมอภาค	10. การมุ่งเน้นนวัตกรรม
1.4 สภาพแวดล้อม														
1) สภาพอากาศมีความแปรปรวนเพิ่มมากขึ้น	✓				✓									
2) ปัญหาภัยพิบัติด้านการเกษตรหวัความรุนแรงและขยายวงกว้างมากขึ้น	✓				✓									
1.5 สภาพสังคม														
1) เหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งผลกระทบทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่ในพื้นที่เสี่ยงภัยขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ	✓						✓							
2) ความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ภาคประชาชนยังขาดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและร่วมกระบวนการพัฒนางานในพื้นที่	✓						✓							
3) สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงหลายมิติทำให้การแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	✓						✓							
4) ความหลากหลายทางภาษาในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้การสื่อสารแนวทางปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่และประชาชนไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	✓				✓									
1.6 เทคโนโลยี														
1) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เทคโนโลยีขององค์กรล้าสมัยอย่างรวดเร็ว		✓				✓								
2) การโจมตีและการรบกวนทางอิเล็กทรอนิกส์		✓				✓								
3) ความล้มเหลวในด้านการสื่อสารหรือการบริการภายนอก		✓				✓								
4) การเข้าถึงข้อมูล การเข้าถึงโดยใช้ไม่เต็ม หรือการเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต		✓				✓								
5) ความล้มเหลวของโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศที่สำคัญ		✓				✓								
2. ปัจจัยภายใน														
2.1 โครงสร้าง กลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร														
1) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผน	✓									✓				
2) การจัดทำแผนล่าช้าเสร็จไม่ทันเวลาในการนำไปใช้ประโยชน์		✓				✓								

[illegible]

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ตอบสนอง	4. รับผิดชอบ	5. โปร่งใส	6. มีส่วนรวม	7. กระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสมอภาค	10. การมุ่งเน้นนวัตกรรม
2.2 ระบบและกระบวนการการทำงาน														
2.2.1 ระบบการทำงาน														
1) การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดในแผน		✓				✓								
2) ไม่มีคู่มือเป็นกรอบในการดำเนินงาน		✓				✓								
3) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไป		✓				✓								
4) การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. ขาดความคล่องตัว		✓				✓								
5) วิธีการดำเนินการไม่ดีเพียงพอ		✓				✓								
6) การช่วยเหลือเกษตรกรเกี่ยวกับภัยพิบัติด้านการเกษตรเป็นไปอย่างล่าช้า	✓						✓							
7) ได้รับรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า		✓				✓								
8) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการฝนหลวงไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่	✓						✓							
9) การสนับสนุนอากาศยานไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	✓						✓							
10) ขั้นตอนการขอรับบริการด้านการบินไม่ชัดเจน		✓				✓								
11) การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (การขึ้นบินปฏิบัติการฝนหลวงไม่สอดคล้องกับเวลาการเจริญเติบโตของเมฆ)		✓				✓								
12) ยังไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ		✓								✓				
2.2.2 การบริหารงบประมาณ งานพัสดุและบริหารการเบิกจ่าย														
1) ได้ผู้รับจ้างที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		✓			✓									
2) การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าที่กำหนด		✓				✓								
3) มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง		✓							✓					
4) ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน		✓						✓						
5) การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า		✓				✓								
6) ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓							✓					
7) ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างให้ละเอียดถี่ถ้วน		✓						✓						

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ความโปร่งใส	4. รับผิดชอบต่อสังคม	5. ความเป็นธรรม	6. มีส่วนร่วม	7. การกระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสริมภาค	10. การมุ่งเน้นพันธกิจ
8) ผู้รับจ้างขาดจรรยาบรรณ (นำข้อมูล สป. ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต)				✓								✓		
9) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓			✓								
10) ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ			✓		✓									
11) การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓						✓					
12) ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓									✓		
13) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ		✓								✓				
14) ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย			✓					✓						
15) การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์			✓			✓								
16) ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง				✓					✓					
17) ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ		✓										✓		
18) กฎ ระเบียบไม่ชัดเจน รัศมี สำหรับการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน				✓								✓		
19) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ				✓								✓		
20) ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ				✓								✓		
21) ไม่ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติ (ชื่อ.....)				✓								✓		
22) ขาดงบประมาณดำเนินการ/งบประมาณไม่เพียงพอ			✓		✓									
23) การพิจารณาเงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน			✓					✓						
24) การพิจารณาเงินมีข้อผิดพลาด			✓					✓						
2.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน														
1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓				✓								
2) การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ		✓				✓								
3) ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ต่อเนื่อง		✓				✓								
4) ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้		✓										✓		
5) อุปสรรค/ความไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับองค์กรภายนอก		✓				✓								

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ตอบสนอง	4. รับผิดชอบ	5. โปร่งใส	6. มีส่วนรวม	7. กระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสมอภาค	10. การมุ่งเน้นพันธกิจ
6) การสื่อสารและเผยแพร่แผน (หรืออื่นๆ) ไม่ทั่วถึงหรือล่าช้า		✓				✓								
7) ความชำรุดของเครื่องบดสารปนหลว		✓				✓								
8) คุณสมบัติทางกายภาพของสารปนหลวที่แข็งตัวเร็ว		✓				✓								
9) ไม่มีอุปกรณ์ป้องกันการไหลของบรรจุภัณฑ์สารปนหลวขณะเครื่องบินกำลังวิ่งขึ้น (TAKE OFF)		✓				✓								
10) ระบบการติดต่อสื่อสารขัดข้องระหว่างปฏิบัติงานบนอากาศยาน		✓				✓								
11) ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ต่อเนื่อง		✓				✓								
12) ยังไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ		✓								✓				
13) การเฝ้าระวังด้านระบบความปลอดภัยสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ		✓				✓								
14) มีการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติการทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติ ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยไม่เจตนา				✓								✓		
2.2.4 เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน														
1) การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัย		✓						✓						
2) ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่		✓						✓						
3) พื้นที่การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ประชาชนในพื้นที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงการมีส่วนร่วมใน งานด้านนโยบายและภาคปฏิบัติ	✓									✓				
4) พื้นที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ช่องทางการสื่อสารงานโครงการต่างๆ ไม่สามารถกระจาย ครอบคลุมทุกพื้นที่	✓						✓							
2.3 รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน														
1) ขาดการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓						✓						
2) มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติการ		✓						✓						
3) การตอบสนองต่อการพัฒนาระบบราชการยังไม่มุ่งเน้นในเชิงผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง		✓				✓								
4) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างเพียงพอ		✓								✓				
5) ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓				✓								

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงด้าน				หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	1. ประสิทธิภาพ	2. ประสิทธิภาพ	3. ตอบสนอง	4. รับผิดชอบ	5. โปร่งใส	6. มีส่วนร่วม	7. กระจายอำนาจ	8. นิติธรรม	9. เสมอภาค	10. การมุ่งเน้นนวัตกรรม
2) ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน		✓								✓				
3) บุคลากรแต่ละระดับขาดทักษะความรู้ประสบการณ์		✓						✓						
4) การกำหนดหลักสูตรการอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา		✓			✓									
5) กระบวนการวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนานทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทางที่		✓					✓							
6) ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามประเมินผลการวิจัย		✓						✓						
7) เจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอในการดำเนินงาน		✓						✓						
8) ขาดระบบการสื่อสารถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนให้ทั่วถึงทั้งองค์กร		✓				✓								
9) ผลงานวิจัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ (นักวิชาการ)		✓					✓							
10) ขาดการมีส่วนร่วมจากนักวิชาการในการกำหนดแผนงาน/โครงการวิจัยและร่วมในกระบวนการวิจัย		✓								✓				
11) ข้อมูลด้านอุตุวิทยายังไม่ครบถ้วนไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์		✓			✓									
2.6 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร														
1) ขาดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง		✓						✓						
2) ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน		✓								✓				
3) เพิกเฉยต่อปัญหาขององค์กรเนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเอง		✓						✓						

ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้จัดทำและการปรับปรุงคู่มือ

รายชื่อผู้จัดทำ

ผู้พิจารณา	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
ผู้ตรวจ	1. นางสาวรัชณี เพชรสม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ คณะกรรมการและเลขานุการ	
	2. นางสาวสุชาดา โฉมเชิด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	
ผู้เรียบเรียง	นายรัชฎพงศ์ เศรษฐวัฒน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	

การปรับปรุงคู่มือ

ครั้งที่	วันที่พิจารณา	วันที่ปรับปรุง	รายละเอียดการปรับปรุง
1	11 ก.พ. 2553	12-16 ก.พ. 2553	1) ปรับปรุงส่วนที่ 2 โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. 2) ปรับปรุงภาคผนวก ก แบบฟอร์มต่างๆ 3) เพิ่มเติมภาคผนวก ง ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) เพิ่มเติมภาคผนวก จ ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง
2	15 ก.พ. 2554	15 ธ.ค. 2553 - 15 ม.ค. 2554	1) ปรับปรุงส่วนที่ 1 ประเด็นการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดใน SP7 ของปีงบประมาณ 2554 2) ปรับปรุงส่วนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. 3) ปรับปรุงส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. 4) เพิ่มเติมส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สป.กษ. 5) ปรับปรุงส่วนที่ 5 การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง 6) ปรับปรุงส่วนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 7) ปรับปรุงภาคผนวก ก แบบฟอร์มต่างๆ