



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

RISK MANAGEMENT MANUAL

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภาครัฐ

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันมีผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายของ สป.กษ. ทั้งในเชิงลบที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย และในเชิงบวกที่เปิดโอกาสให้สามารถแสวงหาความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร หากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้ สป.กษ. มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจตามพันธกิจขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของ สป.กษ. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกระดับ

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๒
ความหมายและคำจำกัดความ	๒
กรอบการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	๕
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๕
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)	๗
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	๑๐
ระดับองค์กร	๑๐
ระดับหน่วยงาน	๑๑
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๓
วิสัยทัศน์	๑๓
พันธกิจ	๑๓
วัฒนธรรมองค์กร	๑๓
อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ	๑๔
โครงสร้างองค์กร	๑๔
ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร	๑๖
ส่วนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๐
ระดับหน่วยงาน	๒๐
ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และสื่อสารชี้แจงแนวทาง การบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในสำนัก/กอง ทราบ	๒๐

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) เพื่อพิจารณาคัดเลือก แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	๒๐
ขั้นตอนที่ ๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ให้ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และกำหนดมาตรการใหม่ ในการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม.....	๒๒
ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์มให้ สพบ.....	๓๐
ขั้นตอนที่ ๕ การรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓๐
ระดับหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์).....	๓๐
ส่วนที่ ๔ ภาคผนวก	๓๒
คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๓๓
แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับ หน่วยงาน (เฉพาะมิติที่ ๒ เท่านั้น).....	๓๕
แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑).....	๓๙
แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)	๔๓
ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	๔๕

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีเจตนารมณ์ให้ “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการสนองตอบความต้องการของประชาชน”

ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งรัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และพิจารณาความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน สร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- ๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- ๒) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการควบคุมและกำกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนที่ชัดเจนสำหรับการบริหารความเสี่ยงซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๔) เพื่อใช้เป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจและสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อันจะนำไปสู่การลดผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิดขึ้น (Likelihood) จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงอาจเกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่มีโอกาสส่งผลในทางลบหรือบวก โดยผลกระทบอาจเกี่ยวข้องกับด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ ความเสี่ยงยังสามารถวัดได้จากผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิดขึ้น (Likelihood) โดยมุ่งเน้นการจัดการเพื่อลดผลกระทบในทางลบและเพิ่มโอกาสในทางบวก

การบริหารจัดการความเสี่ยง/การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์จากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กระบวนการนี้ครอบคลุมการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยง รวมถึงเพิ่มโอกาสจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หมายถึง กระบวนการแบบบูรณาการที่องค์กรใช้ในการระบุ ประเมิน จัดการ และควบคุมปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยครอบคลุมถึงกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร โดย ERM มุ่งเน้นการลดผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิดขึ้น (Likelihood) ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตรวจสอบได้ และควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทุกระดับขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน เป็นต้น

๒) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

ประเภทความเสี่ยง

หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานทั้งในระดับสำนักงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้ สามารถจำแนกความเสี่ยงในองค์กรได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านบัญชี (Financial and Accountancy Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรลดลง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร หรือการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้ หรือการดำเนินการภายใต้ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการระบุและประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ ปัจจัยความเสี่ยงต้องระบุได้อย่างชัดเจนว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด อย่างไร และทำไม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ที่แม่นยำ และกำหนดมาตรการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง สาเหตุของความเสี่ยงที่ถูกระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อลดการแก้ไขปัญหาที่ผิดพลาดในภายหลัง ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทหลัก ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก (External Factors) คือ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) คือ ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและอยู่ในการควบคุมขององค์กร เช่น บุคลากร ระเบียบและข้อบังคับภายใน ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ระบบการปฏิบัติงาน โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ การระบุปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากสองปัจจัยหลักคือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ หรือความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง ซึ่งเป็นการประเมินว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของผลกระทบหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หากความเสี่ยงนั้นกลายเป็นความจริง ผลกระทบนี้อาจครอบคลุมถึงด้านการเงิน ชื่อเสียง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติตามกฎหมาย

๓) ระดับของความเสี่ยง (Level of Risk) หมายถึง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากทั้งผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หากเกิดขึ้น ระดับความเสี่ยงจะแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก การจัดลำดับนี้ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม

กรอบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับ **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒** และใช้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาใช้ เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

กระทรวงการคลังได้ออกระเบียบว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป กระทรวงการคลังตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐจึงต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในตามระเบียบที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง	การดำเนินการตามมาตรฐาน
๑. หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	๑) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของ สป.กษ. ๒) จัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเผยแพร่ให้กับสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานย่อยให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด ๓) มีการสร้างการรับรู้และสื่อสารคู่มือดังกล่าว เพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ๔) มีการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อให้เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ประจำปีงบประมาณ ๕) มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีงบประมาณ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง	การดำเนินการตามมาตรฐาน
๒. ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร	มีโครงการ กิจกรรม ในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารแผนและการจัดให้มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในรอบระยะเวลาที่เหมาะสม คือ รายงานรอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้
๓. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	๑) สป.กษ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ๒) สป.กษ. มีการจัดเวทีเพื่อทำการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. ให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง
๔. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ	มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรและส่วนงานในทุกระดับ มีคณะกรรมการ/ คณะทำงานในระดับสำนัก/กอง ที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกระดับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และระเบียบว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๕. การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	มีการกำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การระบุความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมควบคุม ติดตามและประเมินผล รวมทั้งสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้เป็นไปตามหลัก COSO
๖. ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	สป.กษ. มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. โดยจะมีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรทุกปี เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์คาดการณ์และป้องกันเหตุ/ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและสามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทำการสื่อสารแผนในระดับองค์กรให้บุคลากรได้เข้าใจแผน เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด

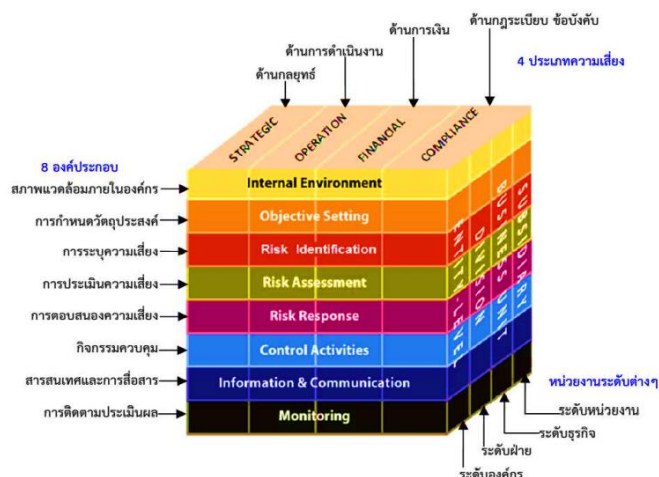
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการตามมาตรฐาน

๗. มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน และมีการให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด
๘. มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	มีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงและเผยแพร่บนเว็บไซต์ สป.กษ.
๙. นำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	มีการนำมาตรฐาน COSO เป็นกรอบในการประเมินความเสี่ยง เพื่อระบุ ป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงาน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

กรอบการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ริเริ่มจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ (๒๐๐๔) ได้มีการพัฒนากรอบความคิดจากการควบคุมภายในที่ได้มีการประกาศใช้ในปี พ.ศ. ๒๕๓๗ (๑๙๙๔) ด้วยการเพิ่มแนวคิด หลักการและองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงกับความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานยุคใหม่ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล ซึ่งสอดคล้องกับปรากฏตามแผนภาพที่ ๑



สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น และให้ผู้บริหารสามารถเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ พิจารณากำหนดแนวทาง และนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น

เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบสุดท้าย คือ การมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้ง ๗ ข้อข้างต้น การติดตามในที่นี้สามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations) และการติดตามประเมินผลเปรียบเสมือนว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่งโดยดำเนินการตามแบบ Real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

หลักการ COSO

การดำเนินการตามหลักการ

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	มีการสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมสุจริตและการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงาน นอกจากนี้มีการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถปฏิบัติและวัดผลได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ รวมทั้งมีการเผยแพร่ในรูปแบบเอกสารทางเว็บไซต์เพื่อให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในกิจกรรมควบคุมที่จำเป็นและสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยป้องกันและลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสั่นเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือการทุจริต โดยสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	มีการกำหนดการประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	มีการพิจารณาการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยผ่านกระบวนการคณะทำงานและคณะกรรมการ
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	มีการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการ COSO

การดำเนินการตามหลักการ

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	มีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงต่อกระทรวงการคลังและเผยแพร่บนเว็บไซต์ สป.กษ. รวมทั้งเผยแพร่ในช่องทาง Line group
๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน และมีการให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยผู้ตรวจสอบภายใน

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับ **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒** และใช้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

ระดับองค์กร

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

๑) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการนี้จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด

๒) กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และบริบทของหน่วยงาน

๓) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยตรวจสอบว่าหน่วยงานดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

๕) ให้ข้อเสนอแนะ ในการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้แก่หน่วยงานในด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงในทุกระดับ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๓๒/๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีหน้าที่ และอำนาจดังนี้

๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy and Framework) และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับทิศทางกำหนัดดำเนินงานขององค์กร

๒) วิเคราะห์ พิจารณาก่อนการลง และสรุปผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓) พิจารณาความเสี่ยงที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ไม่ สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเลือก หรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ

๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความ จำเป็นและเหมาะสม

ระดับหน่วยงาน

ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน และหัวหน้าสำนักงาน มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ใน หมู่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่เห็นถึงคุณค่าและ ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงที่ช่วยป้องกันและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทุก ขั้นตอนของการขับเคลื่อนแผนงานโครงการสำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นอกจากการสื่อสารแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย รวมถึงผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ควรเป็นแบบอย่างในการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติในทุกภารกิจของหน่วยงาน และควรมีการทบทวนปรับปรุง และพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงในทุกภารกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถป้องกันและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น โดยเน้นให้ความสำคัญกับภารกิจที่ผลลัพธ์ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

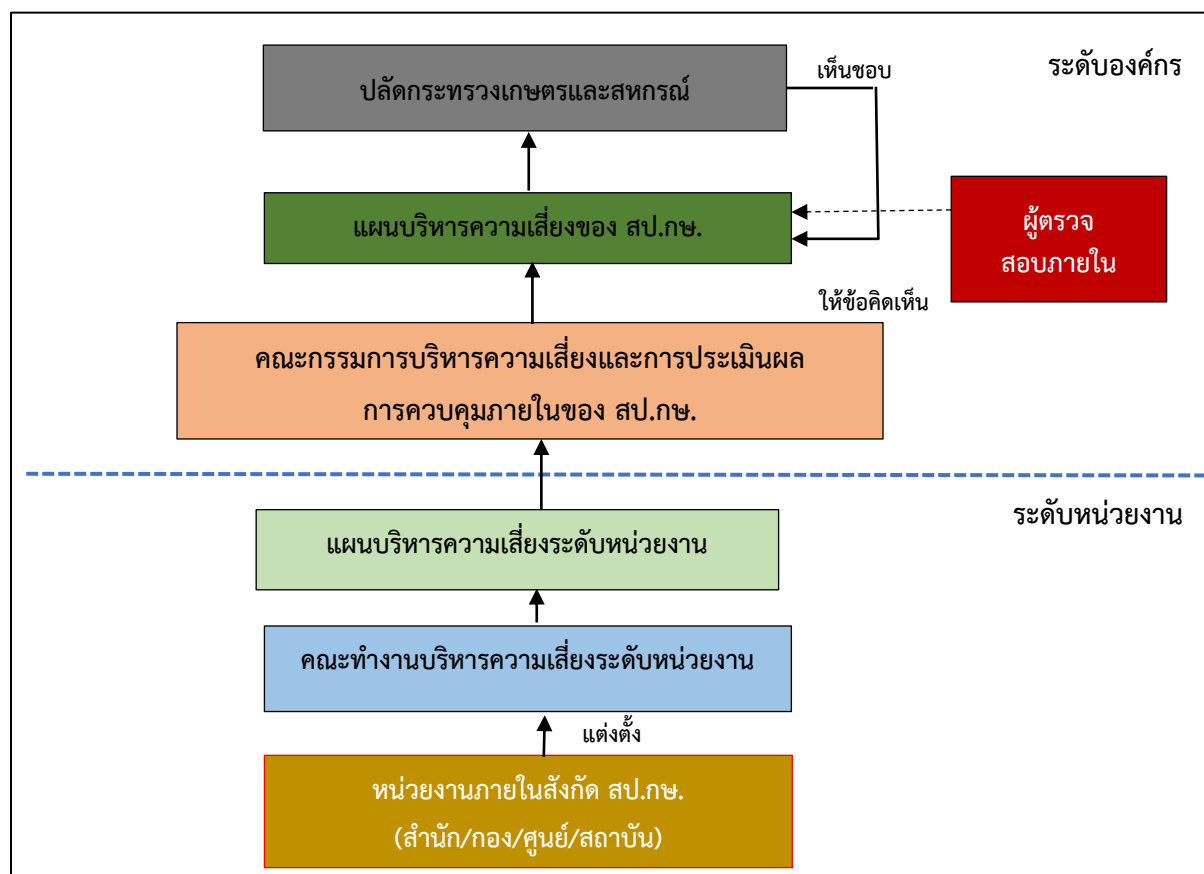
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ประธานคณะกรรมการ)
- ๒) หัวหน้าระดับกลุ่ม/ฝ่าย (คณะกรรมการ)
- ๓) หัวหน้าระดับกลุ่ม/ฝ่าย ที่ได้รับมอบหมาย (คณะกรรมการและเลขานุการ)

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการระดับหน่วยงาน ได้แก่

- ๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ๒) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานประจำปี หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม
- ๓) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ตามมาตรการหรือกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนภาพที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ส่วนที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศ
ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

พันธกิจ

- ๑) ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์สู่การปฏิบัติ
ในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง

วัฒนธรรมองค์กร



Honesty	มีคุณธรรม	ซื่อสัตย์ มีวินัย มีน้ำใจ ร่วมกันต่อต้านการทุจริต
Ownership	รับผิดชอบร่วมกัน	มุ่งมั่น ทุ่่มเท สามัคคี รวมพลังทุกภาคส่วน มุ่งสู่เป้าหมายองค์กร
Prompt to change	พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การทำงานที่มีสมรรถนะสูง และเป็นองค์กรที่มีความทันสมัย
Establish	สร้างสรรค์	กล้าคิด กล้าทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์ แปรนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดหน้าที่ไว้ ดังนี้

๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

๓) แปรนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ

๔) ดำเนินการและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ

๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

๖) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง

๗) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๘) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตร

๙) ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

๑๐) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การบริหารราชการส่วนกลาง

- กองกลาง
- กองการเจ้าหน้าที่
- กองเกษตรสารนิเทศ
- กองคลัง
- กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สถาบันเกษตรราธิการ
- สำนักกฎหมาย
- สำนักการเกษตรต่างประเทศ
- สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ
- สำนักตรวจราชการ
- สำนักตรวจสอบภายใน
- สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
- สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
- กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร*
- กองประสานงานโครงการพระราชดำริ*
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา*

* หมายเหตุ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามคำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานเกษตรและ
สหกรณ์จังหวัด
(จำนวน ๗๖ จังหวัด)

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

กรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบบริหารได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่าง แนวทางการบริหารความเสี่ยงกับ แนวโน้มการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นสนับสนุนการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่เชื่อมโยงจากแผน/นโยบายสำคัญของรัฐบาลที่ได้ให้ความสำคัญกับความสอดคล้องของแผน ๓ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ในเรื่อง “แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี” โดยมีกรอบแนวคิด ความเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (แผนระดับที่ ๑)

จัดทำโดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก เมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๑ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศในภาพรวมให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ชาติ

- ๑) ด้านความมั่นคง
- ๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ๕) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๖) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ ๒๐ ปีตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ ๒)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ และกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งต่อมาได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติ

(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย ๑) ความมั่นคง ๒) การต่างประเทศ ๓) การเกษตร ๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ๕) การท่องเที่ยว ๖) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ๙) เศรษฐกิจพิเศษ ๑๐) การปรับเปลี่ยน ค่านิยม และวัฒนธรรม ๑๑) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ๑๒) การพัฒนาการเรียนรู้ ๑๓) การเสริมสร้างให้คนไทยมี สุขภาวะที่ดี ๑๔) ศักยภาพการกีฬา ๑๕) พลังทางสังคม ๑๖) เศรษฐกิจฐานราก ๑๗) ความเสมอภาคและ หลักประกันทางสังคม ๑๘) การเติบโตอย่างยั่งยืน ๑๙) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ๒๐) การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ ๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๒๒) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ ๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

แผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน (แผนระดับที่ ๒)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการ ปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วย แผนและขั้นตอน การดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนที่มีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอน ในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทุกด้าน จำนวน ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการเมือง ๒) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ๓) ด้านกฎหมาย ๔) ด้านกระบวนการยุติธรรม ๕) ด้านเศรษฐกิจ ๖) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๗) ด้านสาธารณสุข ๘) ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ๙) ด้านสังคม ๑๐) ด้านพลังงาน และ ๑๑) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (แผนระดับที่ ๒)

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้ประชาชนมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นแม่แบบของการวางแผนด้านเศรษฐกิจและสังคมในประเทศ รวมถึงเป็นเป้าหมายร่วมที่คนในสังคมพยายาม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ตามหลักการและแนวคิด ๔ ประการ คือ หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสามารถในการ “การล้มแล้ว ลุกไว” เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สหประชาชาติ การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๕ กำหนดจุดหมายไว้ ๑๓ หมุดหมาย ครอบคลุม ๔ มิติการพัฒนา ได้แก่ **มิติที่ ๑** มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย จำนวน ๖ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมุดหมายที่ ๒ ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน หมุดหมายที่ ๓ ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก หมุดหมายที่ ๔ ไทยเป็น ศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง หมุดหมายที่ ๕ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และหมุดหมายที่ ๖ ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและ อุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน **มิติที่ ๒** มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม มีจำนวน ๓ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๗ ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ หมุดหมายที่ ๘ ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน และหมุดหมายที่ ๙ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่น ลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม **มิติที่ ๓** มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม มีจำนวน ๒ หมายเหตุ ได้แก่ หมายเหตุที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ และหมายเหตุที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ **มติที่ ๔** มติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ มีจำนวน ๒ หมายเหตุ ได้แก่ หมายเหตุที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบสนองโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมายเหตุที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (แผนระดับที่ ๓)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ตามแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ร่วมกันพิจารณาภารกิจของหน่วยงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับแผนในแต่ละระดับ รวมทั้งนโยบายสำคัญ และสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มากำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อน ภารกิจให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด ตลอดจนพิจารณาความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดินควบคู่กับการ ขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละผลผลิตให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายระดับชาติร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ๕ ประเด็นการพัฒนา ได้แก่ ประเด็นการพัฒนา ที่ ๑ การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตร ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ภาคเกษตร ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ สร้างความเสมอภาคและกระจายความเท่าเทียมทางสังคมเกษตร ประเด็นการ พัฒนาที่ ๔ บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

แผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง) (แผนระดับที่ ๓)

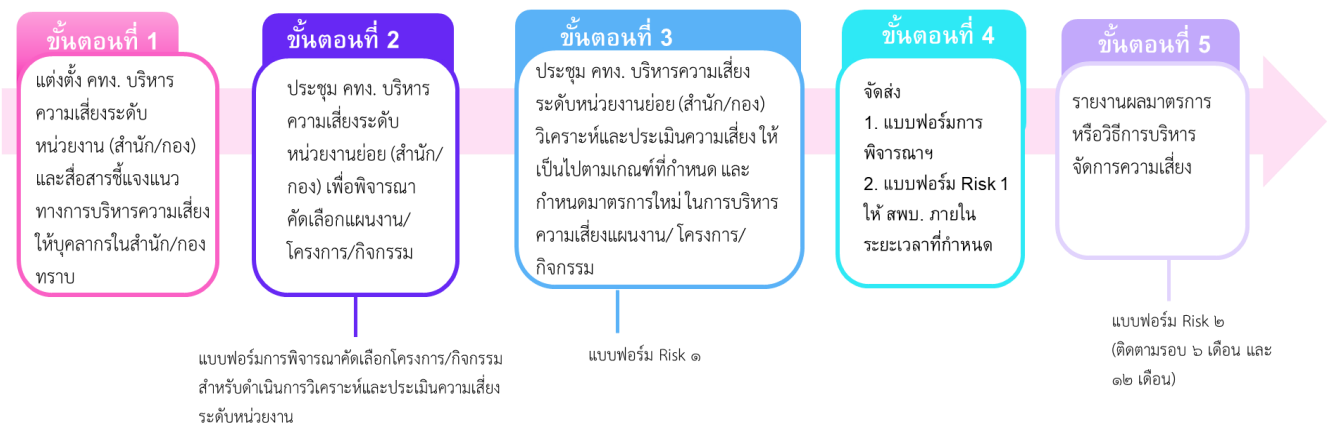
แผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูป ประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตามแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ของสำนักงาน สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐจัดทำโครงการสำคัญประจำปีที่สามารถ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้บรรจุโครงการที่ผ่าน การจัดลำดับความสำคัญในแผนปฏิบัติการ และมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานะของ หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่มีการปรับปรุงเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งกระบวนการวางแผนจะต้องมีการวิเคราะห์ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการกิจ และการให้บริการ รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การดิจิทัลโดยจะนำผลการวิเคราะห์มาเป็นแนวทาง ในการออกแบบและกำหนดนโยบาย ตลอดจนปรับปรุงแผนขององค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจากแผนปฏิบัติ ราชการดังกล่าวมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน ๕ ประเด็น ได้แก่ ๑) นโยบาย ของผู้บริหารและแนวทางในการปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ให้มีการกิจด้านแผนงาน งบประมาณ และขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงไม่ชัดเจน ๒) การพัฒนาระบบ กลไก ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่แล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ๓) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะ ๒๐ ปี และแผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้องค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ไม่สำเร็จ ๔) หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เสนอโครงการเดิมที่ดำเนินงานในแต่ละปี ขาดความท้าทายที่จะส่งผลให้บรรลุ เป้าหมายและตัวชี้วัดภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ และ ๕) สป.กษ. ไม่มีระบบหรือฐานข้อมูลด้านการเกษตร ในภาพรวมระดับกระทรวงเพื่อใช้ในการบริหารและขับเคลื่อนนโยบายกระทรวง

ส่วนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะมีการดำเนินการใน ๒ ระดับ คือ ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

ระดับหน่วยงาน



ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และสื่อสารชี้แจงแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในสำนัก/กอง ทราบ

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จะต้องมีการสร้างกลไกที่ช่วยขับเคลื่อน กระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่หลักในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

การแต่งตั้งคณะทำงานนี้มีความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนและ เป้าหมายที่วางไว้ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ต่อความสำเร็จของภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้ การสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ บุคลากรในสำนัก/กองทราบอย่างทั่วถึง ยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แผนบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) เพื่อพิจารณาคัดเลือก แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง จะดำเนินการผ่านการประชุมของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยในกระบวนการนี้

คณะทำงานฯ จะดำเนินการคัดเลือกโดยใช้แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมสำหรับนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ ๒ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสำคัญตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ภายใต้ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับสำนัก/กอง โดยแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในมิตินี้จะเกี่ยวข้องกับการวัดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับองค์กรที่สะท้อนเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บทฯ /แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ และตัวชี้วัดสำคัญที่ถูกวัดจากองค์กรภายนอก
มิติที่ ๒ : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของ สป.กษ./กษ./นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์/นโยบายรัฐบาล

ทั้งนี้ ในมิติที่ ๒ ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยประเมินปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือก จำนวน ๓ ปัจจัยหลัก ได้แก่ ๑) ระดับความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมว่าอยู่ในระดับใด ๒) การได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี และ ๓) ระดับการนำสู่ผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการ มีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในมิติที่ ๒

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนในการพิจารณา		
	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
๑. ระดับความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของ สป.กษ. (ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับงานในมิติที่ ๑)	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของ กษ.หรือ สป.กษ.และ กษ. (ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับงานในมิติที่ ๑)	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ หรือนโยบายของรัฐบาล (ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับงานในมิติที่ ๑)
๒. การได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณ สูงเป็นลำดับที่ ๓ หรือต่ำกว่า	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณ สูงเป็นลำดับที่ ๒	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณ สูงเป็นลำดับที่ ๑
๓. ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการ	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานในระดับสป.กษ.	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานในระดับ กษ. หรือ สป.กษ. และ กษ.	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานภายนอก/องค์กรต่างๆ/เกษตรกร

ขั้นตอนที่ ๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และกำหนดมาตรการใหม่ ในการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม

เมื่อหน่วยงานได้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะใช้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยผ่านการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และดำเนินการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑) โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์ (Risk Identification)

ในขั้นตอนนี้จะทำการระบุความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดทั้งที่เกิดขึ้นและไม่เคยเกิดมาก่อน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งอาจมีทั้งผลกระทบเชิงบวก (โอกาส) และผลกระทบเชิงลบ (ความเสี่ยง) ที่อาจส่งต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้ง ในส่วนของปัจจัยภายนอกแม้เป็นปัจจัยที่ควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบลงได้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ เช่น เงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย การแข่งขัน สถานการณ์การเมือง เช่น การใช้กฎหมาย ระเบียบ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำท่วม ภัย สภาวะทางสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงประชากร การย้ายถิ่น วัฒนธรรม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมและจัดการได้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) บุคลากร (Personal) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี จากนั้นต้องทำการระบุและแยกแยะความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงการระบุ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) และ/หรือ สาเหตุของความเสี่ยง (Risk Causes) พร้อมพิจารณาผลกระทบ (Consequences) ที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นจริง

๑.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการรายปีของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์และหน่วยวัดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนและตรงประเด็น

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์อาจใช้หลักการ “SMART”

Specific มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการชัดเจน
Measurable สามารถวัดผลได้ ควรมีการระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผล
Achievable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้จริง
Reasonable มีความสมเหตุสมผล และความเป็นไปได้
Time constrained มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๑.๒ ดำเนินการระบุ รายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ

การระบุต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C)

การพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัย โดยขอให้พิจารณาประเด็นปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวและให้ระบุให้ครบถ้วน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ระบุความเสี่ยงและเหตุการณ์เสี่ยงแล้ว จำเป็นต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยการประเมินจะพิจารณาสองปัจจัยหลัก คือ

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood): ความถี่หรือความเป็นไปได้ของการเกิดเหตุการณ์เสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact): ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

โดยการประเมินนี้จะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่าองค์กรต้องจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงในประเด็นใดบ้าง

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

๑. ค่าคะแนนของ “ผลกระทบ” (Impact : I) ที่อาจจะเกิดขึ้น

ระดับผลกระทบ (Impact)		มิติด้านเป้าหมายขององค์กร	
คะแนน	ผลกระทบ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในระดับสูงมาก
๔	สูง	มากกว่า ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท	ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในระดับปานกลาง
๒	ต่ำ	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐,๐๐๐ บาท	ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในระดับต่ำ
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	ส่งผลกระทบต่อการทำงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในระดับต่ำมาก
หมายเหตุ : เชิงปริมาณ หมายถึง หากเกิดความเสี่ยงในปัจจัยนั้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว			

ระดับผลกระทบ (Impact)		มิติด้านเป้าหมายขององค์กร	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
คะแนน	ผลกระทบ		

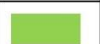
เชิงคุณภาพ หมายถึง ขนาดของผลกระทบหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร หากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวนั้นกลายเป็นความจริง โดยในเชิงคุณภาพจะประเมินผลกระทบในภาพรวมของการดำเนินงาน/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

๒. ค่าคะแนนของ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood : L) ที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)		เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	
คะแนน	โอกาส	ความถี่ที่เกิดขึ้นในเชิงคุณภาพ	ความถี่ที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงมาก	ภายใน ๑ เดือนมีโอกาสดังกล่าวเกิด ๑ ครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	ภายใน ๒ – ๓ เดือน มีโอกาสดังกล่าวเกิด ๑ ครั้งหรือมากกว่า
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	ภายใน ๔ – ๖ เดือน มีโอกาสดังกล่าวเกิด ๑ ครั้งหรือมากกว่า
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆครั้ง	๑ ปี มีโอกาสดังกล่าวเกิด ๑ ครั้ง
๑	ต่ำมาก	แทบไม่มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	มากกว่า ๑ ปี มีโอกาสดังกล่าวเกิด ๑ ครั้ง

ตารางการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของ สป.กษ.

ระดับผลกระทบ Impact	ระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิด Likelihood				
	๑ ยาก	๒ เป็นไปได้บ้าง	๓ อาจเป็นไปได้	๔ เป็นไปได้มาก	๕ เกิดขึ้นแน่นอน
๕ สูงมาก	M ๑ x ๕	H ๒ x ๕	E ๓ x ๕	E ๔ x ๕	E ๕ x ๕
๔ สูง	M ๑ x ๔	M ๒ x ๔	H ๓ x ๔	E ๔ x ๔	E ๕ x ๔
๓ ปานกลาง	L ๑ x ๓	M ๒ x ๓	H ๓ x ๓	H ๔ x ๓	E ๕ x ๓
๒ น้อย	L ๑ x ๒	M ๒ x ๒	M ๓ x ๒	M ๔ x ๒	H ๕ x ๒
๑ น้อยมาก	L ๑ x ๑	L ๒ x ๑	L ๓ x ๑	M ๔ x ๑	M ๕ x ๑

ระดับสี	ระดับความเสี่ยง
	เสี่ยงต่ำ (Low : L)
	เสี่ยงปานกลาง (Medium : M)
	เสี่ยงสูง (High : H)
	เสี่ยงสูงมาก (Extremely High : E)

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) X ระดับผลกระทบ (Impact)

๓. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือภารกิจ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมสำหรับสาเหตุที่สำคัญของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่งถูกประเมินตามตารางการประเมินความเสี่ยง จากนั้นจะจัดลำดับความเสี่ยงจากสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ทั้งนี้ ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับสูงมากถึงปานกลางควรมีมาตรการและแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อรองรับและลดความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงควรมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งในกรณีของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถแบ่งกลุ่มการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีโอกาสดังขึ้นน้อย หรือผลกระทบไม่รุนแรง เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน

๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพื่อลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือการฝึกอบรมพนักงานเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Risk Transfer) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลที่สาม เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาร่วมกับคู่ค้า หรือการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ วิธีนี้จะช่วยแบ่งภาระความรับผิดชอบหากเกิดความเสี่ยงขึ้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการหยุดกิจกรรมหรือเปลี่ยนแผนงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง หรือหยุดทำธุรกิจบางอย่างที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก

ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก

- ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) และจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Risk Transfer) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. เพื่อพิจารณาอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป
- ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้ว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. พิจารณา

ระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ

- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และมีกิจกรรม/ขั้นตอน การดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสที่เกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้นให้เลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน)
- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้น รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน) และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่
- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

แนวทางกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน

ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก

- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรงและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีคุณค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงใหม่
- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีคุณค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรม เพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณา
- อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป
- อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าหากมีความคุ้มค่าให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ

- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และมีกิจกรรม/ขั้นตอน การดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้เลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน)
- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้นให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม
- เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

กำหนดกิจกรรมการควบคุม

เป็นการกำหนดกิจกรรมภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานได้พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว โดยกิจกรรมควบคุมที่กำหนดจะเน้นไปที่การลดความเสี่ยงระดับสูง (High) สูงมาก (Extremely High) และปานกลางให้ลดลงไปสู่ระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ยังต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเหมาะสม

เทคนิคการพิจารณากิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง

การเลือกกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงควรพิจารณาต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หลักการพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

- **ต้นทุนเชิงปริมาณ (Quantitative Costs)**
พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยประเมินจากเงินที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับในเชิงปริมาณ
- **ต้นทุนเชิงคุณภาพ (Qualitative Benefits)**
พิจารณาปัจจัยที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ เช่น โอกาสในการสร้างความมั่นคง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การป้องกันความเสียหายโอกาส การเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ทั้งนี้ หากพบว่าความเสี่ยงมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นสูงมาก ควรพิจารณาเพิ่ม **กิจกรรมควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control)**

การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นเกิดของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

วิธีดำเนินการในการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการตอบสนองความเสี่ยงกิจกรรมควบคุมใหม่ (New Control Activities) สามารถพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

- กรณีเลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ต้องระบุมাত্রการหรือกิจกรรมที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน และประเมินผลการควบคุมว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่
- กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ให้พิจารณาว่ามีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ หากมี ให้ประเมินผลของมาตรการเหล่านั้นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และหากยังไม่เพียงพอ ต้องพิจารณากำหนดมาตรการเพิ่มเติม
- กรณีเลือกแนวทางการลดความเสี่ยง หากมาตรการในปัจจุบันยังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ ให้พิจารณาปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และกำหนดมาตรการเสริมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยเน้นที่ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการ
- กรณีเลือกแนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) สำหรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ให้พิจารณาการหยุดดำเนินกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ รวมถึงลดขนาดของงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- กรณีเลือกแนวทางการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Risk Transfer) กรณีที่ความเสี่ยงอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน ให้พิจารณาถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การทำประกัน การจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการ โดยพิจารณาผู้รับผิดชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป

การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรม

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรม โดยต้องประเมินค่าใช้จ่ายและเปรียบเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายได้ ให้พิจารณาว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวไม่กระทบต่องบประมาณมากนัก และมาตรการนั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หากจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณาต่อไป

แผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะพิจารณามาตรการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมในปัจจุบัน แผนนี้จะระบุถึงการดำเนินการที่จะช่วย ลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือ ลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง โดยระบุรายละเอียดดังนี้

- กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- ระยะเวลาการดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด)

แผนบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์มให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร

หน่วยงานจัดส่งเอกสารจำนวน ๒ แบบฟอร์ม ให้กับสำนักพัฒนาระบบบริหารตามระยะเวลาและช่องทางที่กำหนด ได้แก่

๑) แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๒) แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)

ขั้นตอนที่ ๕ การรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานดำเนินการรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน ๒ รอบ ได้แก่ รอบ ๖ เดือน (ตัดยอดการดำเนินงานภายในวันที่ ๓๐ มีนาคมของทุกปี) และ รอบสิ้นปีงบประมาณ (ตัดยอดการดำเนินงานภายในวันที่ ๓๐ กันยายนของทุกปี) โดยรูปแบบการรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานดำเนินการตามแบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)

ระดับหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒) จัดทำบันทึกแจ้งเวียนคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแล้วให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓) นำเสนอคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX ต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมทั้งทำการสื่อสารชี้แจงให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับทราบ/ รับรู้ และเข้าใจกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ตามแนวทางที่กำหนด

๔) เมื่อสำนักพัฒนาระบบบริหารได้แผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) เรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการวิเคราะห์/ประมวลผลข้อมูลตามแนวทางที่กำหนด เพื่อจัดทำเป็น (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

๕) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อร่วมกันพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX

๖) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕XX ต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๗) เผยแพร่/ สื่อสารประชาสัมพันธ์แนวทางบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๘) ติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ในรอบ ๖ เดือน และวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผู้บริหารองค์กรได้รับทราบและทำการส่งการต่อไป

ส่วนที่ ๔ ภาคผนวก

- คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๓๒/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
- แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)
- แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)
- ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของ
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ ๓๖ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีคำสั่ง ที่ ๔๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคำสั่ง ที่ ๒๑๙๙/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงยกเลิคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๔๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ และคำสั่ง ที่ ๒๑๙๙/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------|
| ๑. รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาระบบบริหาร | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองกลาง | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองเกษตรสารนิเทศ | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรวิชาการ | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการสำนักการเกษตรต่างประเทศ | กรรมการ |
| ๑๒. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ | กรรมการ |

๑๓. ผู้อำนวยการ...

๑๓. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และรับเรื่องร้องเรียน	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการกองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการกองประสานงานโครงการพระราชดำริ	กรรมการ
๑๖. ผู้แทนศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กรรมการ
๑๗. ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม และพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา	กรรมการ
๑๘. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการ และเลขานุการ
๒๐. ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	กรรมการ และเลขานุการ
๒๑. หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. หัวหน้ากลุ่มแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

๑. กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy and Framework) และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. วิเคราะห์ พิจารณาก่อนการลง และสรุปผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓. พิจารณาความเสี่ยงที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเลือกหรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ

๔. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๖. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม

๗. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายประยูร อินสกุล)
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
(เฉพาะมิติที่ ๒ เท่านั้น)

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	เกณฑ์การคัดเลือก			ความสำคัญของโครงการ [A]+ [B]+ [C]	การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม
		ระดับความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม [A]	การได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี [B]	ระดับการนำเสนอผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการ [C]		
๑	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๒	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๓	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

หัวข้อ	คำอธิบาย
๑. โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ชื่อโครงการ/กิจกรรม :	ระบุชื่อโครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย
เกณฑ์การคัดเลือก	
[A] ระดับความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓ ตามเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
[B] การได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงจำนวนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรสำหรับดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓ ตามเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
[C] ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการ	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงการส่งมอบผลผลิต/บริการ ตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓ ตามเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
ความสำคัญของโครงการ [A] + [B] + [C]	ให้หน่วยงานนำค่าคะแนนของระดับความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม + การได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี + ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการ
การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม	นำค่าคะแนนที่ได้ในคอลัมน์ความสำคัญของโครงการ มาจัดลำดับความสำคัญ โดยค่าคะแนนระดับสูงสุด ให้จัดลำดับความสำคัญเป็นลำดับที่ ๑ และเรียงลำดับค่าคะแนนลงมา เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงาน ต่อไป

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)



แบบฟอร์ม Risk ๑

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

หน่วยงาน :

ขั้นตอน การระบุและประเมินความเสี่ยง										
[๑] โครงการ/กิจกรรม (Objective Setting)	[๒] วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	[๓] การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	[๔] ประเภทความเสี่ยง (Type of Risk) (C - O - F - C)	[๖] ประเมินความเสี่ยง ก่อนการจัดการ (Risk Assessment : Inherent Risk)			[๕] การตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Risk Response : Present Control)	[๗] การตอบสนอง ความเสี่ยง		[๘] ตัวชี้วัดและขีดของความเสี่ยง หรือเป้าหมายความเสี่ยงที่ทนได้ (Key Risk Indicator/ Tolerance Level)
				โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับ ความเสี่ยง (Degree of Risk)		การตอบสนองความเสี่ยง ด้วยการควบคุมใหม่ (New Control Activities)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	
๑	วัตถุประสงค์ : เป้าหมาย :	ประเด็นความเสี่ยง : ๑.					๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	กิจกรรม ๑		
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒						กิจกรรม ๒		
		ประเด็นความเสี่ยง : ๒.							๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒					กิจกรรม ๒			
		ประเด็นความเสี่ยง : ๒.						๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	กิจกรรม ๑	
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒					กิจกรรม ๒			
๒	วัตถุประสงค์ : เป้าหมาย :	ประเด็นความเสี่ยง : ๑.						๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	กิจกรรม ๑	
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒					กิจกรรม ๒			
		ประเด็นความเสี่ยง : ๒.							๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	กิจกรรม ๑
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒					กิจกรรม ๒			
		ประเด็นความเสี่ยง : ๒.						๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	กิจกรรม ๑	
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๑.๑ ๑.๒					กิจกรรม ๒			

ลงชื่อ

(.....

วัน/เดือน/ปี

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
ขั้นตอน การระบุและประเมินความเสี่ยง		
คอลัมน์ที่ [๑]	โครงการ/กิจกรรม (Objective Setting)	๑) ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสำคัญตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ภายใต้ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับสำนัก/กอง และโครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนปฏิบัติงานรายปี ตามมติที่ ๒ ๒) ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม โดยวัตถุประสงค์จะต้องวิเคราะห์ตามหลักการ SMART ๓) โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยง จำนวน ๔ ด้าน ประกอบด้วย - ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) - ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) - ด้านการเงิน (Financial Risk: F) - ด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C)
คอลัมน์ที่ [๒]	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม ที่คาดการณ์และประเมินสถานการณ์แล้ว ว่าจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามตัวชี้วัด/แผนงาน/โครงการ ที่กำหนด ซึ่งมีได้หมายถึงวัตถุประสงค์ตามโครงการ/กิจกรรม
คอลัมน์ที่ [๓]	การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๑) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ สามารถพิจารณาได้ดังนี้ - แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ หรืออาจมีการควบคุมที่ไม่เพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ๒) การระบุสาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้ดังนี้ - ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะด้านการเมือง ภาวะด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม - ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย																																									
		กระบวนการ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะทำให้วัตถุประสงค์/เป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ และยังไม่มีการจัดการ/ควบคุมที่เพียงพอ																																									
คอลัมน์ที่ [๔]	ประเภทความเสี่ยง (Type of Risk) (S - O - F - C)	ระบุประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O) - ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: F) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C)																																									
คอลัมน์ที่ [๕]	ประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Risk Assessment : Inherent Risk)	๑) เป็นกระบวนการประเมินความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากเกณฑ์ของระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ๒) เมื่อได้จำนวนผลลัพธ์ของการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดความเสี่ยง ให้ผลลัพธ์ดังกล่าวพิจารณากับตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map) ว่าผลลัพธ์อยู่ในตารางในช่องใด <table><tr><th rowspan="2">ระดับผลกระทบ Impact</th><th colspan="5">ระดับความน่าจะเป็น Likelihood</th></tr><tr><th>๑ ต่ำ</th><th>๒ เล็กน้อย</th><th>๓ ปานกลาง</th><th>๔ ปานกลาง</th><th>๕ สูง</th></tr><tr><td>๕ สูงมาก</td><td>M</td><td>H</td><td>E</td><td>E</td><td>E</td></tr><tr><td>๔ สูง</td><td>M</td><td>M</td><td>H</td><td>E</td><td>E</td></tr><tr><td>๓ ปานกลาง</td><td>L</td><td>M</td><td>H</td><td>H</td><td>H</td></tr><tr><td>๒ น้อย</td><td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>M</td><td>H</td></tr><tr><td>๑ น้อยมาก</td><td>L</td><td>L</td><td>L</td><td>M</td><td>M</td></tr></table> - ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely High: E) - ความเสี่ยงระดับสูง (High: H) - ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate: M) - ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low: L)	ระดับผลกระทบ Impact	ระดับความน่าจะเป็น Likelihood					๑ ต่ำ	๒ เล็กน้อย	๓ ปานกลาง	๔ ปานกลาง	๕ สูง	๕ สูงมาก	M	H	E	E	E	๔ สูง	M	M	H	E	E	๓ ปานกลาง	L	M	H	H	H	๒ น้อย	L	M	M	M	H	๑ น้อยมาก	L	L	L	M	M
ระดับผลกระทบ Impact	ระดับความน่าจะเป็น Likelihood																																										
	๑ ต่ำ	๒ เล็กน้อย	๓ ปานกลาง	๔ ปานกลาง	๕ สูง																																						
๕ สูงมาก	M	H	E	E	E																																						
๔ สูง	M	M	H	E	E																																						
๓ ปานกลาง	L	M	H	H	H																																						
๒ น้อย	L	M	M	M	H																																						
๑ น้อยมาก	L	L	L	M	M																																						

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ที่ [๖]	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response : New Control Activities)	ระบุวิธีการกำหนดการควบคุมใหม่ ซึ่งเป็นแผนบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาความสามารถในการลดระดับความเสี่ยงด้วยการจัดการจาก สาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่คงเหลือ อยู่ในระดับตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
	การตอบสนองความเสี่ยงด้วย กำหนดการควบคุมใหม่ (New Control Activities)	
	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ประกอบด้วย ๔ วิธีการ ดังนี้ - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/ Take Risk) - การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/ Treat Risk) - การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk sharing/ Terminate Risk) - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance/ Terminate Risk)
คอลัมน์ที่ [๗]	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมายความเสี่ยงที่คงเหลือ (Key Risk Indicator/ Tolerance Level)	ระบุตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมาย ความเสี่ยงคงเหลือ ตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
ลงชื่อ		กำหนดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ผู้อำนวยการ/อัครราชทูต (ฝ่ายเกษตร)/อัครราชทูตที่ ปรึกษา (ฝ่ายเกษตร)/กงสุล (ฝ่ายเกษตร) ประจำสถาน กงสุลใหญ่ ลงลายมือชื่อ พร้อมตำแหน่ง

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)



แบบฟอร์ม Risk ๒

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

หน่วยงาน :

ขั้นตอน รายงานมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง					
[๑] ประเด็นความเสี่ยง	[๒] การบริหารจัดการความเสี่ยง	[๓] ระยะเวลาดำเนินการ หรือกำหนดแล้วเสร็จ	[๔] สถานะการ ดำเนินงาน	[๕] ผลการดำเนินงาน	[๖] หน่วยงานรับผิดชอบ
ประเด็นความเสี่ยงที่ ๑	กิจกรรมที่ ๑				
	กิจกรรมที่ ๒				
	กิจกรรมที่ ๓				
ประเด็นความเสี่ยงที่ ๒	กิจกรรมที่ ๑				
	กิจกรรมที่ ๒				
	กิจกรรมที่ ๓				
ประเด็นความเสี่ยงที่ ๓	กิจกรรมที่ ๑				
	กิจกรรมที่ ๒				
	กิจกรรมที่ ๓				

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
ขั้นตอน รายงานมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง		
คอลัมน์ที่ [๑]	ประเด็นความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยง (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๓) ของแบบฟอร์ม Risk ๑)
คอลัมน์ที่ [๒]	การบริหารจัดการความเสี่ยง	ระบุแนวทาง/วิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีการควบคุมใหม่ (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๓) ของแบบฟอร์ม Risk ๑)
คอลัมน์ที่ [๓]	ระยะเวลาดำเนินการ หรือกำหนดแล้วเสร็จ	ระบุกำหนดระยะเวลาดำเนินการ และกำหนดแล้วเสร็จของกิจกรรม ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาดำเนินการที่ข้ามปีงบประมาณ
คอลัมน์ที่ [๔]	สถานะการดำเนินงาน	ระบุสถานะการดำเนินงาน ประกอบด้วย - ดำเนินการแล้วเสร็จ - อยู่ระหว่างดำเนินการ - ยังไม่ได้ดำเนินการ
คอลัมน์ที่ [๕]	ผลการดำเนินงาน	อธิบายถึงผลการดำเนินงานที่สามารถทำได้ และเชื่อมั่นได้ว่าระดับความเสี่ยงลดลง
คอลัมน์ที่ [๖]	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระบุหน่วยงานระดับส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ (เช่น กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร)
ลงชื่อ		กำหนดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ผู้อำนวยการ/อัครราชทูต (ฝ่ายเกษตร)/อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายเกษตร)/กงสุล (ฝ่ายเกษตร) ประจำสถานกงสุลใหญ่ ลงลายมือชื่อ พร้อมตำแหน่ง



แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

แบบฟอร์ม Risk ๑ และ แบบฟอร์ม Risk ๒

<https://s.moac.go.th/ywLwBz>

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๑. ปัจจัยภายนอก				
๑.๑ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร				
๑) เกษตรกร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขาดโอกาส ในการเข้าถึง/รับรู้ข้อมูลข่าวสารสำคัญ ซึ่งจะสร้างการมีส่วนร่วมในการ ผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๒) การให้ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอต่อ การขับเคลื่อนงานตามแนวทางและเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๓) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจเป้าหมาย/ผลสำเร็จ ของแผนงาน/โครงการ/แนวทางซึ่งส่งผลให้การผลักดันงานไม่ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด	✓			
๔) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบ วิธีการดำเนินงานของโครงการให้ละเอียดถี่ถ้วน				✓
๕) ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาคการเกษตรที่สำคัญระหว่าง ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และหน่วยงาน ภาครัฐ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ให้ ประสบผลสำเร็จ	✓			
๑.๒ ด้านการเมือง กฎหมายและนโยบาย				
๑) การเมืองมีความไม่แน่นอน นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การ ดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่อง	✓			
๒) ความขัดแย้งระหว่างประเทศและสงครามที่เกิดขึ้นส่งผลต่อระบบการ ผลิตภาคการเกษตรของไทย ทำให้องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยน นโยบาย/ทิศทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	✓			
๓) กฎ ระเบียบของต่างประเทศมีการปรับเปลี่ยนส่งผลต่อการเจรจา ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ	✓			
๔) การกำหนดท่าทีการเจรจาความร่วมมือกับต่างประเทศอาจขัดแย้ง กับกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง				✓
๕) การนำประเด็นทางสังคมมาเป็นมาตรฐานทางการค้าระหว่างประเทศ และประเทศคู่ค้ามากขึ้น อาทิ มาตรฐานแรงงาน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนนโยบายการขับเคลื่อน	✓			
๖) ระบบรับรองมาตรฐานความปลอดภัยสินค้าเกษตรมีจำนวนมาก และ มีข้อกำหนดการผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้ผลิตมี	✓			✓

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
ต้นทุนสูงในการขอรับรองมาตรฐาน หากต้องการจำหน่ายสินค้าเกษตรแก่ตลาดปลายทางที่ยอมรับมาตรฐานความปลอดภัยสินค้าเกษตรที่ต่างกัน				
๑.๓ สภาพเศรษฐกิจ				
๑) การเปิดเสรีทางการค้าทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีเพิ่มสูงขึ้น เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช มาตรการตอบโต้ การทุ่มตลาดและการอุดหนุน รวมทั้งกติกาด้านการค้าและการลงทุนของโลกที่ไทยต้องเผชิญในอนาคต	✓			
๒) ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตรที่เกิดจากการผลิตสินค้าตามฤดูกาลและภาวะเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจการเกษตรของไทย	✓			
๓) ตลาดสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงยังไม่มีความชัดเจน อาทิ อาหารทางการแพทย์ อาหารสุขภาพ สารสำคัญจากพืชสมุนไพร และเคมีชีวภาพ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการยกระดับการพัฒนาภาคการผลิตการเกษตรให้มีมูลค่าสูงขึ้น	✓			
๔) ต้นทุนการผลิตสูง โดยเฉพาะราคาปัจจัยการผลิตหลายชนิด โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตภาคการเกษตรและรายได้ของเกษตรกร	✓			
๑.๔ สภาพแวดล้อม				
๑) ภัยพิบัติทางธรรมชาติมีแนวโน้มสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นภัยแล้ง อุทกภัย และवादภัยรวมถึงการระบาดของโรคที่เกิดขึ้นกับพืชและสัตว์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสินค้าเกษตร	✓			
๒) การเผาและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีมากขึ้นจนประเทศไทยจะต้องมีการจัดทำแผนที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายกลางทางคาร์บอนของประเทศไทยภายในปี ๒๕๕๓ (ค.ศ. ๒๐๕๐) และบรรลุตามเจตจำนงในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในปี ๒๖๐๘ (ค.ศ. ๒๕๐๘) ซึ่งประเทศไทยต้องพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีความท้าทายยิ่งขึ้น พร้อมทั้งวางกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อให้การปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงถึงร้อยละ ๔๐	✓			
๓) ปรากฏการณ์ธรรมชาติเอลนีโญ/ลานีญา ในแต่ละปีมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สร้างความเสียหายต่อผลผลิตและการประกอบอาชีพของเกษตรกร ทำให้ไม่สามารถทำการเกษตรในพื้นที่ของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เกษตรกรขาดรายได้ มีหนี้สินและไม่สามารถชำระหนี้ได้	✓			

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๑.๕ สภาพสังคม				
๑) การพัฒนากำลังคนของไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญ โดยเฉพาะภาคการเกษตรที่แนวโน้มประชากรภาคการเกษตรลดลงและเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มากขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยขาดกำลังคนในเชิงปริมาณ ประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ลดลงในช่วงโควิด - ๑๙ ซึ่งเพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพจนเป็นข้อจำกัดในการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาคการเกษตร	✓			
๒) ประชากรและแรงงานภาคการเกษตรเป็นผู้สูงอายุ มากขึ้น ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภาคการเกษตรในปัจจุบัน ทำให้ไม่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารและถูกชักจูงจากผู้แสวงหาผลประโยชน์จากเกษตรกรได้ง่าย และนำไปสู่ปัญหาภาคต่างๆ	✓			
๓) กระแสการบริโภคที่คำนึงถึงสุขภาพจนมีผลต่อการปรับเปลี่ยนในด้านอุปสงค์ต่อสินค้าเกษตรปลอดภัยและผลิตภัณฑ์ต่อสุขภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดระบบห่วงโซ่การผลิตทางการเกษตร	✓			
๔) รูปแบบการใช้ชีวิตบนความปกติใหม่ (การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค) เป็นปัจจัยเร่งให้การทำธุรกิจภาคการเกษตรต้องปรับเปลี่ยนไป ทำให้ต้องปรับห่วงโซ่อุปทานภาคการเกษตรใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค	✓			
๕) สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงหลายมิติทำให้การเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	✓			
๑.๖ เทคโนโลยี				
๑) เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมมาเพิ่มผลิตภาพในการผลิตได้	✓			
๒) เกษตรกรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตร	✓			
๓) เกษตรกรยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่าในการลงทุน)	✓			
๔) ระบบเครือข่ายภายนอกองค์กรบกพร่องทำให้ไม่สามารถทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้		✓		

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๒. ปัจจัยภายใน				
๒.๑ โครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กร				
๑) ยังขาดการบูรณาการ/การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการวางแผนงาน	✓			
๒) การจัดทำแผนมีความล่าช้าส่งผลให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติไม่ทันการณ์		✓		
๓) แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติงานยังขาดความชัดเจนในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติทำให้ไม่สามารถนำแผนดังกล่าว ไปขับเคลื่อนงานในเชิงพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
๔) ยังขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการนำคู่มือไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
๕) ผลการดำเนินงานในด้าน Output และ Outcome และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓			
๖) กระบวนการขออนุมัติแผนงาน/โครงการล่าช้ากว่าแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด		✓		
๗) แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย/ทิศทางขององค์กร เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	✓			
๘) แผนงาน/โครงการไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง	✓			
๙) การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓			
๑๐) ยังไม่มีการวางระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่จริงจัง และครอบคลุมในมิติที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๑๑) ผู้รับผิดชอบยังขาดทักษะและความชำนาญในการจัดทำแผนงาน/โครงการ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถดำเนินงานในเชิงพื้นที่ได้อย่างแท้จริง		✓		
๑๒) ผู้รับผิดชอบยังขาดทักษะและความชำนาญในการสรุปและประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้ไม่สะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๑๓) องค์ประกอบของร่างแผนยังไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนดของหน่วยงานกลาง				✓

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๑๓) คาดการณ์ว่าการดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด		✓		
๑๔) ประเด็นการประชุม/หารือ/การเจรจาไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์ตามการวางแผนที่กำหนด		✓		
๑๕) ขาดการวางแผนการเตรียมการที่ดี จึงไม่มีข้อมูลประกอบการประชุม/หารือในกรณีเร่งด่วน		✓		
๑๖) องค์กรไม่สามารถกำหนดท่าทีการประชุม/เจรจาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับประเทศคู่เจรจา	✓			
๑๗) ยังไม่มีการทบทวนท่าทีการพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศ/สถานะความร่วมมือฯร่วมกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	✓			
๑๘) ยังขาดการวางแผนติดตามผลการดำเนินงาน/ประเมินผลอย่างเข้มข้นตามผลการประชุม/หารือ/เจรจาอย่างเพียงพอเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด		✓		
๑๙) องค์กรยังไม่สามารถวางระบบการจัดทำฐานข้อมูลความร่วมมือด้านการเกษตรกับต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง และสมบูรณ์ เพื่อประกอบการเสนอผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ		✓		
๒๐) การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติด้วยความเข้าใจและการติดตามผลผลิต/ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทำให้การผลักดันเป้าหมายของสป.กษ.ในภาพรวมมีความแตกต่างกัน		✓		
๒๑) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ใช้สำหรับประเมินผลระดับสำนัก/กองไม่ท้าทายการดำเนินงานที่ให้ผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมให้กับองค์กร		✓		
๒๒) สป.กษ.ยังไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลกระทบต่อประชาชน เศรษฐกิจ และสังคม จากการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เนื่องจากยังไม่มีกรวางแผนการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓			
๒.๒ ระบบและกระบวนการทำงาน				
๒.๒.๑ ระบบการทำงาน				
๑) ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม		✓		
๒) คู่มือการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกนำมาหารือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน		✓		
๓) หน่วยงานไม่ปฏิบัติงาน/ไม่ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด		✓		
๔) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมากเกินไป		✓		

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๕) การประสานการทำงาน/การบูรณาการระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป.กษ. ยังไม่มีประสิทธิภาพและยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน		✓		
๖) การวางระบบการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะผลักดันงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด		✓		
๗) ยังไม่มีการประเมินความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงาน/กระบวนการให้รองรับกับความคาดหวังดังกล่าว		✓		
๘) ยังไม่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย		✓		
๙) ไม่มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจประเด็นดังกล่าวอย่างเพียงพอทำให้เกิดความสับสนในวิธีการดำเนินงาน		✓		
๑๐) กระบวนการช่วยเหลือภัยพิบัติเป็นไปอย่างล่าช้า	✓			
๑๑) ไม่มีการประเมินผลการขับเคลื่อนงานบริการที่สำคัญของหน่วยงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันทั่วถึง		✓		
๑๒) ไม่มีการจัดการองค์ความรู้ในกระบวนการที่สำคัญส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามความคาดหวังที่กำหนด		✓		
๑๓) รายงานผลการดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด		✓		
๒.๒.๒ การบริหารงบประมาณ และบริหารการเบิกจ่าย				
๑) การใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับการอนุมัติหรือมีการใช้จ่ายเงินเกินกรอบวงเงินที่ได้รับการอนุมัติ			✓	
๒) การก่องหนผู้กัพนและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีความล่าช้ากว่าแผนงาน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการเบิกจ่ายตามมติคณะรัฐมนตรีและกรมบัญชีกลาง			✓	
๓) การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน			✓	
๔) การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์			✓	
๕) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๖) การใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
๗) ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
๘) บุคลากรยังขาดองค์ความรู้ในประเด็นของการบริหารงบประมาณและ บริหารการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และมติ ครม.		✓		
๙) ยังขาดการจัดการองค์ความรู้ในเรื่องของการจัดทำคำของบประมาณ/การ บริหารวงเงินงบประมาณ/การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และมติครม.ที่กำหนด		✓		
๒.๒.๓ การบริหารงานพัสดุ				
๑) คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณา คุณสมบัติ ราคา การรายงานผล การพิจารณา โดยละเอียดการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา		✓		
๒) สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้างสัญญา		✓		
๓) ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง		✓		
๔) การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรที่ชำนาญ เป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ		✓		
๕) การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง		✓		
๖) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ		✓		
๗) ได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ				✓
๘) ผู้รับจ้างขาดจรรยาบรรณ				✓
๙) การจัดทำสัญญาโดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด				✓
๑๐) การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญ พัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง		✓		
๑๑) ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
๑๒) ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์		✓		
๑๓) การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง		✓		
๑๔) ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย		✓		
๑๕) ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน		✓		
๑๖) การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่กีดกัน ผู้เสนอราคา/ เฉพาะรายใดรายหนึ่งใกล้เคียงยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง		✓		
๑๗) ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการ/หน้าที่ใน การกำหนดเอกสารหลักฐานต่างๆ		✓		
๑๘) ฝ่ายพัสดุได้รับเอกสารในการดำเนินการ เช่น Spec/TOR/รายชื่อ คณะกรรมการ/เกณฑ์การพิจารณาล่าช้า		✓		

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๑๙) การปฏิบัติงานต้องกรอกรายละเอียดในระบบ e-GP ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดในการกรอกรายละเอียดไม่ครบถ้วนถูกต้อง		✓		
๒๐) ขั้นตอนการตรวจรับงานจ้างต้องผ่านการตรวจสอบ จากเจ้าของหน่วยงานก่อนส่งมอบงานและส่งใบแจ้งหนี้กับฝ่ายการพัสดุ/ขั้นตอนในการดำเนินงานค่อนข้างเยอะ/เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย		✓		
๒๑) ปริมาณสัญญาและเอกสารแนบท้ายสัญญามีเป็นจำนวนมากต้องใช้เวลาในการเตรียมเอกสาร		✓		
๒๒) ไม่สามารถแยกแยะประโยชน์ส่วนตัวกับส่วนรวมออกจากกันได้				✓
๒.๒.๔ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
๑) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๒) ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๓) ขาดการกำกับ ควบคุม ดูแลด้านนโยบายและเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน	✓			
๔) ขาดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านนโยบายและเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง		✓		
๕) ยังขาดการเฝ้าระวังด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) จากบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตอย่างต่อเนื่อง		✓		
๖) ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการดำเนินการตามกฎหมายสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕		✓		
๒.๒.๕ เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน				
๑) การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
๒) ยังขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่		✓		
๓) พื้นที่การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ประชาชนในพื้นที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงการมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบายและภาคปฏิบัติ	✓			
๔) พื้นที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ช่องทางการสื่อสารงานโครงการต่างๆ ไม่สามารถกระจายครอบคลุมในทุกพื้นที่	✓			
๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				
๑) การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานยังไม่ชัดเจน		✓		

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๒) มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการแปลงนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน		✓		
๓) บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการงาน/การดำเนินงาน รวมทั้งการร่วมระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น		✓		
๔) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างจริงจัง ในการขับเคลื่อน/ผลักดันงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ		✓		
๕) ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
๖) ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง ซึ่งมีส่วนสำคัญในประเด็นของการตัดสินใจ ในการขับเคลื่อนงานให้สำเร็จและเป็นรูปธรรม		✓		
๗) องค์กรยังไม่มีกระบวนการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการกำกับและติดตาม		✓		
๘) ส่วนราชการภายในยังขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จ		✓		
๒.๔ บุคลากรขององค์กร				
๑) ยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน	✓			
๒) ยังขาดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง	✓			
๓) ยังไม่มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานของตนเองและองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๔) องค์กรยังขาดแนวทางการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ได้นำทักษะองค์ความรู้ และประสบการณ์ของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มศักยภาพ		✓		
๕) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และขาดการกำกับควบคุมดูแลจากผู้รับผิดชอบอย่างจริงจัง		✓		
๖) ยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน และยังขาดการศึกษาเกณฑ์/ข้อมูลเพิ่มเติมจากช่องทางอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
๗) ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กร		✓		
๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
๑) ขาดการวางระบบเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น		✓		

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์ (S)	การดำเนินงาน (O)	การเงิน (F)	กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)
๒) บุคลากรแต่ละระดับยังขาดทักษะ/ความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน		✓		
๓) การกำหนดหลักสูตรอบรมยังไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา และการรองรับการทำงานขององค์กรโดยเฉพาะงานด้านวิชาการ		✓		
๔) เจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความรู้และ ทักษะไม่เพียงพอในการดำเนินงาน		✓		
๕) ขาดการสื่อสารถ่ายทอดแบบ Two way communication เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างทั่วถึง		✓		
๒.๖ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร				
๑) บุคลากรยังขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และ หน้าที่ที่มีต่อองค์กร		✓		
๒) บุคลากรยังขาดความสามัคคีเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ ประสบผลสำเร็จ		✓		
๓) บุคลากรยังขาดความรัก ความผูกพันที่มีต่อองค์กร		✓		
๔) บุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่		✓		
๕) บุคลากรเพิกเฉยต่อปัญหาขององค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความ รับผิดชอบของตัวเอง		✓		



สำนักพัฒนาระบบบริหาร

เลขที่ 3 ถนนราชดำเนินนอก แขวงบ้านพานถม
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
โทรศัพท์ 0 2629 9657