



คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
(ระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน))

คำนำ

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

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ สป.กษ. ทั้งในเชิงลบที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย และในเชิงบวกที่เปิดโอกาสให้สามารถแสวงหาความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร หากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยทำให้ สป.กษ. มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจตามพันธกิจขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของ สป.กษ. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกระดับ

สำนักพัฒนาระบบบริหาร

ธันวาคม ๒๕๖๘

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง.....	จ
ส่วนที่ ๑ บทนำ.....	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๑
ขอบเขตของคู่มือ	๒
ความหมายและคำจำกัดความ	๒
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน สป.กษ.	๔
วิสัยทัศน์.....	๔
พันธกิจ.....	๔
วัฒนธรรมองค์กร.....	๔
อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ.....	๔
โครงสร้างองค์กร	๕
ส่วนที่ ๓ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับสำนัก/กอง.....	๖
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).....	๖
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง.....	๘
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.	๑๐
ระดับองค์กร	๑๐
ระดับหน่วยงาน	๑๒
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
ส่วนที่ ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน).....	๑๔
หลักการสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย	๑๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย	๑๔
ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และสื่อสารชี้แจง	
แนวทาง การบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในสำนัก/กอง ทราบ	๑๔
ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) เพื่อพิจารณา	
คัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม.....	๑๕
ขั้นตอนที่ ๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) วิเคราะห์และประเมินความ	
เสี่ยง ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และกำหนดมาตรการใหม่ ในการบริหารความเสี่ยงแผนงาน/ โครงการ/	
กิจกรรม	๑๕
ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์มให้ สพบ.....	๒๐
ขั้นตอนที่ ๕ การรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒๐
ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและรายงานความเสี่ยง	๒๐
ส่วนที่ ๕ ภาคผนวก	๒๒
คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	๒๓

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	๒๖
แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑).....	๒๘
แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒).....	๓๒

สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑	องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO.....	๖
ภาพที่ ๒	สรุปบทบาทสำคัญของผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๓
ภาพที่ ๓	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน).....	๑๔
ภาพที่ ๔	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๑๖

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	แสดงระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด	๑๗
ตารางที่ ๒	แผนผังเมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	๑๘
ตารางที่ ๓	แนวทางการจัดการความเสี่ยง.....	๑๙

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

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

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

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ในฐานะหน่วยงานระดับยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องกำหนดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความเป็นระบบทันสมัย และสอดคล้องกับมาตรฐานองค์ความรู้ระดับสากล เช่น กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และหลักการการบริหารความเสี่ยงภาครัฐตามประกาศกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติราชการของ สป.กษ.

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- ๑) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางด้านการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน) ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
- ๒) เพื่อให้หน่วยงานย่อยมีแนวทางที่ชัดเจนในการระบุ ประเมิน ตอบสนอง และติดตามความเสี่ยง

๓) เพื่อให้คณะกรรมการความเสี่ยงระดับสำนัก/กองมีเครื่องมือและแบบฟอร์มที่ทันสมัย ใช้งานง่าย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง

๔) เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงจากระดับหน่วยงานย่อยสู่ระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ

๕) เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เข้มแข็งภายใน สป.กษ. และเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ขอบเขตของคู่มือ

คู่มือฉบับนี้ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก/กอง รวมถึงกระบวนการรายละเอียด ขั้นตอนและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามผล ไปจนถึงการรายงานต่อ สพบ. ทั้งรอบ ๙ เดือน และรอบสิ้นปีงบประมาณ โดยยึดรูปแบบที่สอดคล้องกับกรอบของ สป.กษ.

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 และควบคุมปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยครอบคลุมถึงกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร โดย ERM มุ่งเน้นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตรวจสอบได้ และควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทุกระดับขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

การระบุความเสี่ยง

หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง

หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง

หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หมายถึง ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เมื่อพบว่าความเสี่ยงนั้นมีระดับต่ำอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หรือเมื่อประเมินแล้วพบว่าต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงมีมูลค่าสูงกว่าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การยอมรับความเสี่ยงจึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผลกระทบไม่รุนแรง โอกาสเกิดน้อย หรือมีแผนรองรับผลกระทบไว้อย่างเพียงพอ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน สป.กษ.

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศ
ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

พันธกิจ

- ๑) ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์สู่การปฏิบัติ
ในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง

วัฒนธรรมองค์กร



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

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

สป.กษ. เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีกำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

ซึ่งตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดหน้าที่ไว้ ดังนี้

- ๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
- ๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- ๓) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ

- ๔) ดำเนินการและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ
- ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- ๖) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- ๗) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ๘) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตร
- ๙) ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
- ๑๐) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรของ สป.กษ. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การบริหารราชการส่วนกลาง

- กองกลาง
- กองการเจ้าหน้าที่
- กองเกษตรสารสนเทศ
- กองคลัง
- กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สถาบันเกษตรวิชาการ
- สำนักกฎหมาย
- สำนักการเกษตรต่างประเทศ
- สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ
- สำนักตรวจราชการ
- สำนักตรวจสอบภายใน
- สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
- สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
- กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร*
- กองประสานงานโครงการพระราชดำริ*
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา*

หมายเหตุ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามคำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

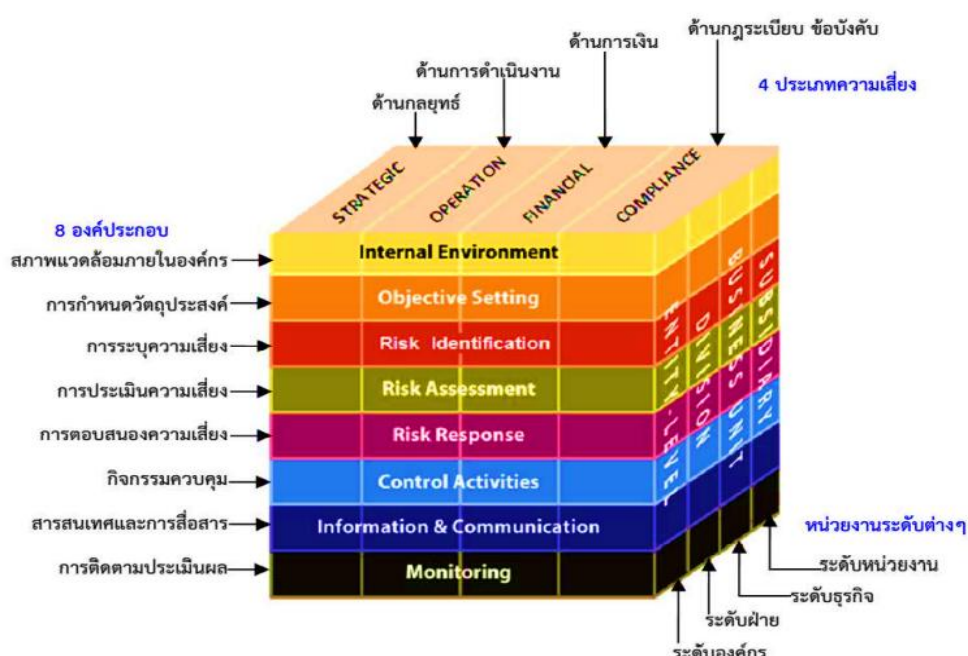
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์
จังหวัด (จำนวน ๗๖ แห่ง)

ส่วนที่ ๓ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับสำนัก/กอง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.เกษตร.) ได้จัดวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกับหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้งนี้ สป.เกษตร. ได้นำกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยอิงหลักการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเป็นการจัดวางโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วยบทบาทสำคัญในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดจนถึงระดับปฏิบัติการ

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ริเริ่มจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดย ERM ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ (๒๐๐๔) ได้มีการพัฒนากรอบความคิดจากการควบคุมภายในที่ได้มีการประกาศใช้ในปี พ.ศ. ๒๕๓๗ (๑๙๙๔) ด้วยการเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงกับความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานยุคใหม่ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล



ภาพที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น และให้ผู้บริหารสามารถเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

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 ข้อ ข้างต้น การติดตามในที่นี้สามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations) และการติดตามประเมินผลเปรียบเสมือนว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่งโดยดำเนินการตามแบบ Real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดย สป.กษ. ได้นำกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลางมาปรับใช้เป็นแนวทางหลักในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรควรมีลักษณะ

๑.๑) มีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ

๑.๒) ควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๑.๓) ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหาร ความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดทิศทาง ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานประจำอย่างยั่งยืน

สป.กษ. ได้จัดให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

ระดับองค์กร ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลสูงสุดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มีบทบาทในการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และสนับสนุนการจัดตั้งระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมกันนี้ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางกรอบแนวทาง และกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

ระดับหน่วยงาน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน และหัวหน้าสำนักงาน มีบทบาทสำคัญในการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านการสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงเสนอมาตรการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวให้ลดลงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งบุคลากรควรมี พฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศและข้อมูลการบริหารความเสี่ยง เพื่อประกอบการตัดสินใจการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๓.๑) การสื่อสารและตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓.๒) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ

๓.๓) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร

๓.๔) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๕) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง สป.กษ. ได้กำหนดให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร (สพบ.) และสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ (สผง.) เป็นหน่วยงาน รับผิดชอบ ในการดำเนินการขับเคลื่อนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษา และวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังให้มีการติดตามรายงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม

๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ. นอกจากจะ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบ ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๖) การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับ พันธกิจ หน้าที่และอำนาจของ สป.กษ. โดยเมื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับองค์กรแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ/กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ สป.กษ. ได้พิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณา โอกาส (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ ข้อมูลความเสี่ยงประกอบด้วย เหตุการณ์ ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกของ สป.กษ. สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยง ที่สำคัญ ซึ่งต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบ สารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ควรเพิ่มเติมการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน และให้มีการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

สป.กษ. ได้จัดให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยแบ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงออกเป็น **๒ ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน** โดยการแบ่งระดับดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การกำกับ ดูแล และบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงาน และสอดคล้องกับบริบทของ สป.กษ. ทั้งในด้านการกิจ โครงสร้างองค์กร และแนวทางการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ยังทำให้โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละระดับ รวมทั้งยังคำนึงถึงหลักการความเป็นอิสระและการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

ระดับองค์กร

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

๑) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการฯ จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด

๒) กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และบริบทของหน่วยงาน

๓) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยตรวจสอบว่าหน่วยงานดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

๕) ให้ข้อเสนอแนะ ในการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้แก่หน่วยงานในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงในทุกระดับ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สป.กษ. ได้มีคำสั่ง ที่ ๓๒/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของ สป.กษ. โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

องค์ประกอบ

- ๑) รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ
- ๒) ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาระบบบริหาร เป็นรองประธานกรรมการ
- ๓) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/หัวหน้าสำนักงาน เป็นกรรมการ
- ๔) ผู้แทนจากศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต และสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา เป็นกรรมการ
- ๕) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นกรรมการและเลขานุการ
- ๖) หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร และหัวหน้ากลุ่มแผนงานสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

- ๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management Policy and Framework) และการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
- ๒) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ๓) พิจารณาความเสี่ยงที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และเลือกหรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ
- ๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของ สป.กษ. ที่ ๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของ สป.กษ. โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

องค์ประกอบ

- ๑) ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานคณะทำงาน
- ๒) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร เป็น รองประธานคณะทำงาน
- ๓) ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/หัวหน้าสำนักงาน เป็นคณะทำงาน

๔) หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร และหัวหน้ากลุ่มแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

๑) จัดทำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณา

๒) วิเคราะห์ พิจารณากลับกรองคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญตามตัวชี้วัด/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และค้นหาวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณา

๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งติดตาม สรุปผลการดำเนินงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณา

๔) เชิญหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล ความเห็นและข้อเสนอแนะตามที่คณะทำงานเห็นสมควร

ระดับหน่วยงาน

ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน และหัวหน้าสำนักงาน มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ในผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่เห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงที่ช่วยป้องกันและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนของการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นอกจากนี้ ในระดับหน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

๑) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ประธานคณะทำงาน)

๒) หัวหน้าระดับกลุ่ม/ฝ่าย (คณะทำงาน)

๓) หัวหน้าระดับกลุ่ม/ฝ่าย ที่ได้รับมอบหมาย (คณะทำงานและเลขานุการ)

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานประจำปี หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อหาวิธีการ/กิจกรรม ควบคุมที่เหมาะสม

๓) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ตามมาตรการหรือกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์

- กำหนดสภาพแวดล้อมในองค์กร
- กำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง
เห็นชอบแผนความเสี่ยงฯ
- กำกับ-เสนอแนะแนวทาง



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการ ประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สป.กษ.

- วางนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงสำคัญ
- ติดตามและประเมินผล



ผู้ตรวจสอบภายใน

- ที่ปรึกษาอิสระ
- ตรวจสอบการปฏิบัติ
- ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง



ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน

- ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงภายใน
หน่วยงาน
- สื่อสารและสร้างความเข้าใจด้านความเสี่ยง
- บริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กอง ให้
เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรกำหนด



คณะทำงานระดับ หน่วยงาน

- กำหนดกรอบ และวิเคราะห์
ความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ทบทวนมาตรการในการควบคุม
ความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน
- ติดตามและรายงานผล

ภาพที่ ๒ สรุปบทบาทสำคัญของผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

สป.กษ. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฐานะเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิผล เพื่อเพิ่มคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สป.กษ. ถูกออกแบบให้สอดคล้องและบูรณาการกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายใต้กรอบการบริหารกิจการที่มีคุณธรรม โปร่งใส และยึดถือประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์กรจึงกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑) ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางตามกรอบมาตรฐานสากล COSO และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

๒) มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการติดตามและประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยงในรอบ ๑๒ เดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร

๓) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสารภายในระดับหน่วยงานย่อย การจัดคลินิกให้องค์ความรู้ และการลงนามของบุคลากรในใบรับทราบประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย

๔) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร โดยครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และยังคงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ส่วนที่ ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน)

หลักการสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

การบริหารความเสี่ยงของทุกสำนัก/กองภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ต้องมีลักษณะ เป็นระบบ (Systematic) รอบด้าน (Holistic) และ บูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานจริง (Integrated) พร้อมยึดตามเกณฑ์ทางกฎหมายและมาตรฐานสากล ได้แก่

๑. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๒
๓. กรอบการบริหารความเสี่ยงสากล COSO Enterprise Risk Management (ERM)

ที่มุ่งให้การจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทุกมิติของภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่สามารถระบุ ประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ สป.กษ.

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน) จะดำเนินการใน ๕ ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน)

ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และสื่อสารชี้แจงแนวทาง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย จะต้องมีการสร้างกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่หลักในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

การแต่งตั้งคณะทำงานนี้มีความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนและเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความสำเร็จของภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

☒ ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้ : คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน

ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง) เพื่อพิจารณา คัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จะดำเนินการผ่านการประชุมของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยในกระบวนการนี้ คณะทำงานฯ จะดำเนินการคัดเลือกโดยใช้แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

โดย สป.กษ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ ๒ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำคัญ

ประเมินความเสี่ยงของตัวชี้วัดสำคัญทั้งหมดที่สะท้อนผลการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยเน้นการวัดผลตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์

แหล่งที่มา: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ถูกกำหนดเป็น KPI ในงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน อยู่ในองค์ประกอบที่ ๑ ของการประเมิน Performance Base ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และนำมาประเมินความเสี่ยงด้วยสูตรการประเมินความเสี่ยง

มิติที่ ๒: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด

ประเมินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด และนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงสูงที่สุด ๓ ลำดับแรก มาเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

แหล่งที่มา: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม "ทั้งหมด" ของหน่วยงาน นำมาประเมินความเสี่ยงด้วยสูตรการประเมินความเสี่ยง

สูตรการประเมินความเสี่ยง

กรอบการประเมินที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงขององค์กร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) X
ระดับผลกระทบ (Impact))

☒ ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้ : แบบฟอร์ม “การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ต้องประเมินความเสี่ยง”

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

เมื่อหน่วยงานได้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะใช้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยผ่านการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework)



ภาพที่ ๔ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การระบุปัจจัยความเสี่ยง การระบุประเด็นความเสี่ยงนั้นหน่วยงานต้องวิเคราะห์แหล่งที่มาของความเสี่ยงซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย ภาวะด้านการเมือง ภาวะด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ กระบวนการ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เป็นต้น

๒. ประเภทความเสี่ยงของ สป.กษ. (Type of Risk) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างครอบคลุม สป.กษ. กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ ๗ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายในที่ส่งผลให้ทิศทางการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ หรือตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ไม่เพียงพอ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจโลก สังคม เทคโนโลยี หรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานภายในองค์กร บุคลากร ระบบงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ รวมถึงความไม่เพียงพอของข้อมูล ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เช่น ความผิดพลาดจากบุคลากร การขาดระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ การล่าช้าในการดำเนินโครงการ ระบบเทคโนโลยีล้าสมัย หรือข้อมูลไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้อง เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรการบริหาร และการใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณลดลง เช่น การบริหารงบประมาณไม่เหมาะสม การใช้จ่ายเกินวงเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่ตรงตามความจำเป็น การรายงานทางการเงินล่าช้า หรือขาดความถูกต้องและโปร่งใส เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายทางกฎหมายต่อหน่วยงาน เช่น การร่างสัญญาที่ไม่ครบถ้วน การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การขาดการปรับปรุงระเบียบภายในให้ทันสมัย หรือการตีความกฎหมายที่คลาดเคลื่อน เป็นต้น

๕) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk : T) ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน การจัดเก็บข้อมูล หรือการสื่อสารขององค์กร ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลสูญหาย ถูกโจมตีทางไซเบอร์ หรือระบบไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การโจมตีของมัลแวร์/แฮกเกอร์ ระบบล่ม ข้อมูลรั่วไหล การสำรองข้อมูลไม่เพียงพอ หรือเทคโนโลยีล้าสมัยไม่รองรับการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

๖) ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk : R) ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชน ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียความน่าเชื่อถือและศรัทธา เช่น ข่าวด้านลบของ กษ. ปรากฏในสื่อประเภทต่าง ๆ การร้องเรียนจากประชาชน การบริหารงานที่ขาดความโปร่งใส หรือการตอบสนองต่อปัญหาสาธารณะที่ล่าช้า เป็นต้น

๗) ด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk : D) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภัยธรรมชาติหรือเหตุสุดวิสัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ระบบการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน หรือทรัพยากรสำคัญขององค์กรได้รับความเสียหาย เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง แผ่นดินไหว ไฟไหม้ โรคระบาด การชุมนุม หรือสถานการณ์ฉุกเฉินอื่น ๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

๓. การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น และจัดลำดับความสำคัญเพื่อการตัดสินใจจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างคุ้มค่าและทันเวลา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑) การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากสองปัจจัยหลัก ดังนี้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) คือ ความถี่หรือความเป็นไปได้ ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด หรืออาจวัดเป็นความถี่ต่อปี โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจาก ๑ ถึง ๕

- ผลกระทบ (Impact: I) คือ ระดับความเสียหายหรือผลลบ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานเมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง โดยครอบคลุมทั้งความเสียหายในเชิงปริมาณ (เช่น ค่าใช้จ่าย การสูญเสียรายได้) และเชิงคุณภาพ (เช่น ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ การหยุดชะงักของการปฏิบัติงาน) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจาก ๑ ถึง ๕

ตารางที่ ๑ แสดงระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

ผลกระทบ (Impact)		
ระดับผล		คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนงานและเป้าหมายความสำเร็จในระดับสูงมาก จนคาดการณ์ได้ว่าจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมได้ในระดับสูงมาก
๔	สูง	ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนงานและเป้าหมายความสำเร็จในระดับสูง จนคาดการณ์ได้ว่าจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมได้ในระดับสูง

๓	ปานกลาง	ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จในระดับปานกลาง และคาดการณ์ว่าจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมได้ในระดับปานกลาง
๒	ต่ำ	ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จในระดับต่ำ และคาดการณ์ว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
๑	ต่ำมาก	ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายความสำเร็จในระดับต่ำมาก และไม่มีนัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนด
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)		
ระดับผล		คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ความถี่สูงมาก) ในแต่ละปีงบประมาณ
๔	สูง	ปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ความถี่สูง) ในแต่ละปีงบประมาณ
๓	ปานกลาง	ปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดมีโอกาสปานกลาง (ความถี่ไม่สูงมากนัก) ในแต่ละปีงบประมาณ
๒	ต่ำ	ปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดมีโอกาสเกิดต่ำ (ความถี่ต่ำ) ในแต่ละปีงบประมาณ
๑	ต่ำมาก	ปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดมีโอกาสเกิดในระดับต่ำมาก หรือแทบจะไม่เกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ

๒) การคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Level) จะคำนวณจากการ นำค่าคะแนนของ “ระดับโอกาสที่จะเกิด” คูณด้วย “ระดับผลกระทบ” ($L \times I$) ซึ่งผลลัพธ์จะอยู่ในช่วง ๑ ถึง ๒๕ คะแนน เพื่อใช้ในการจัดกลุ่มความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง ได้แก่ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก โดยจะใช้แผนผังเมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือในการแสดงผล เพื่อช่วยในการพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับแต่ละระดับ

นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงจะดำเนินการร่วมกันระหว่างเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และคณะกรรมการฯ เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรง สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงจริง และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเชิงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ตารางที่ ๒ แผนผังเมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

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

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) X ระดับผลกระทบ (Impact)

๔. แนวทางการจัดการความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือภารกิจ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมสำหรับสาเหตุที่สำคัญของความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่งถูกประเมินตามตารางการประเมินความเสี่ยง จากนั้นจะจัดลำดับความเสี่ยงจากสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ทั้งนี้ จะมีการเลือกจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการต่างๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดการจัดการความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงได้ ดังแสดงในตารางที่ ๓

การตอบสนองความเสี่ยงไม่ใช่เพียงการดำเนินการเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้ว แต่เป็นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนอย่างเป็นระบบ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) กำหนด ๔ แนวทางหลักในการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้โดยไม่ต้องดำเนินการมาตรการเพิ่มเติม เมื่อพบว่าความเสี่ยงนั้นมีระดับต่ำอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หรือเมื่อประเมินแล้วพบว่าต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงมีมูลค่าสูงกว่าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การยอมรับความเสี่ยงจึงเหมาะกับสถานการณ์ที่ผลกระทบไม่รุนแรง โอกาสเกิดน้อย หรือมีแผนรองรับผลกระทบไว้อย่างเพียงพอ

๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) การดำเนินการมาตรการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๓) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) เป็นการลดภาระขององค์กรโดยการแบ่งปันหรือโอนภาระความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาร่วมกับพันธมิตร หรือการจ้างผู้รับเหมาช่วงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้บุคคลที่สามารถมีส่วนรับผิดชอบในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการเลือกที่จะไม่ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง หรือยุติแผนงาน โครงการ หรือการตัดสินใจใด ๆ ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระดับที่เหมาะสม แนวทางนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผลกระทบรุนแรงและไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีการใช้มาตรการควบคุมอื่น ๆ แล้วก็ตาม

ตารางที่ ๓ แนวทางการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระดับสี
สูงมาก	๑๓ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องหา มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและจัดการ อย่างเร่งด่วน เพื่อให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้	
สูง	๙ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้	
ปานกลาง	๔ - ๘	อยู่ในระดับที่ เฝ้าระวัง และต้องให้ความสนใจ อย่างใกล้ชิด เพื่อลดระดับความเสี่ยง	

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ระดับสี
ต่ำ	๑ - ๓	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	

๕. การกำหนดกิจกรรมควบคุม การจัดทำมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมจะช่วยให้หน่วยงานมั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นมีการนำไปปฏิบัติภายในหน่วยงานอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าหน่วยงานมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมควรมีการพิจารณาจาก

- สาเหตุของความเสี่ยง
- จุดอ่อนในกระบวนการงาน
- ระบบควบคุมภายในที่ยังไม่ครบ

ซึ่งอาจต้องมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม (Action Plan) ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ ซึ่งจะต้องมีการติดตามและรายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

☒ ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้ คือ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (Risk ๑)

ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์มให้ สพบ.

หน่วยงานจัดส่งเอกสารจำนวน ๒ แบบฟอร์ม ให้ สพบ. ตามระยะเวลาและช่องทางที่กำหนดได้แก่

๑) แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๒) แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)

ขั้นตอนที่ ๕ การรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานดำเนินการรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ สพบ. ๒ รอบ คือ รอบ ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน โดยรอบสิ้นปีงบประมาณ (ตัดยอดการดำเนินงานภายในวันที่ ๓๐ กันยายนของทุกปี) โดยรูปแบบการรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานดำเนินการตามแบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)

ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและรายงานความเสี่ยง

การติดตามและทบทวนเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีบทบาทในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของแผนบริหารความเสี่ยงที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรการที่กำหนดสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมั่นคง

ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีการติดตามและทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ๒ รอบ คือ รอบ ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน โดยให้ สพบ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบรวบรวมรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน) และจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สป.กษ. และเสนอรายงานดังกล่าวต่อผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาและกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด

ส่วนที่ ๕ ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



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 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปแล้ว 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...



คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ ๓๖ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีคำสั่ง ที่ ๔๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคำสั่ง ที่ ๒๑๔๙/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปแล้ว 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 ๒๑๔๙/๒๕๖๒ 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. ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรราธิการ	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 และพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา	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 พิจารณาความเสี่ยงองค์กร และสรุปผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓. พิจารณาความเสี่ยงที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเลือกหรือค้นหาวិธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ

๔. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๖. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม

๗. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายประยูร อินสกุล)
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	ระดับความเสี่ยง		คะแนนความเสี่ยง (L) x (I)	ลำดับความเสี่ยง ของโครงการ/ กิจกรรม
		(L) ระดับโอกาสที่จะ เกิดขึ้น	(I) ระดับผลกระทบ		
๑	ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม :				
๒	ชื่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม :				
๓	ชื่อแผนงานโครงการ/กิจกรรม :				

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

หัวข้อ	คำอธิบาย
๑. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ชื่อโครงการ/กิจกรรม :	ระบุชื่อ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด เพื่อเป็นฐานในการ พิจารณาความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน
ระดับความเสี่ยง	
(L) ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความถี่หรือความเป็นไปได้ ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่กำหนด หรืออาจวัดเป็นความถี่ต่อปี โดยมีคะแนน ๑- ๕
(I) ระดับผลกระทบ	ระดับความเสียหายหรือผลลบ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานเมื่อ เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง โดยครอบคลุมทั้งความ เสียหายในเชิงปริมาณ (เช่น ค่าใช้จ่าย การสูญเสียรายได้) และเชิง คุณภาพ (เช่น ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ การหยุดชะงักของการ ปฏิบัติงาน) โดยมีคะแนน ๑-๕
คะแนนความเสี่ยง (L) x (I)	เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงเบื้องต้น (Inherent Risk) โดย คำนวณจากผลคูณของ (L) ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น คูณกับ (I) ระดับผลกระทบ ๕ (คะแนนสูงสุดคือ ๕ x ๕ = ๒๕)
ลำดับความเสี่ยงของโครงการ/ กิจกรรม	- จัดลำดับ: นำค่าคะแนนความเสี่ยง (L x I) ที่ได้มาจัดลำดับ โดย กำหนดให้ค่าคะแนนสูงสุดเป็นลำดับที่ ๑ และเรียงลำดับลงมา - ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย: เลือกโครงการ/กิจกรรม ที่มี ความเสี่ยงสูงที่สุด ๓ ลำดับแรก เพื่อนำมาพิจารณาเป็นความเสี่ยง หลักในระดับหน่วยงานย่อยต่อไป

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)



แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

แบบฟอร์ม Risk ๑

หน่วยงาน :

[๑] ตัวชี้วัด และ โครงการ/กิจกรรม	[๒] การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	[๓] ประเภทความเสี่ยง (Type of Risk) (S - O - F - C)	[๔] การตอบสนองความเสี่ยงด้วยการควบคุมที่มีจริง ในปัจจุบัน (Risk Response : Present Control)	[๕] การตอบสนองความเสี่ยง	
				การตอบสนองความเสี่ยง ด้วยกำหนดการควบคุมใหม่ (New Control Activities)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง
๑	ประเด็นความเสี่ยง : ๑.		๓.๓ ๓.๒ ๓.๓	กิจกรรม ๓	
	สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๓.๓ ๓.๒ ๓.๓			กิจกรรม ๒	
	ประเด็นความเสี่ยง : ๒.		๓.๓ ๓.๒ ๓.๓	กิจกรรม ๓	
	สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๓.๓ ๓.๒			กิจกรรม ๒	
๒	ประเด็นความเสี่ยง : ๑.		๓.๓ ๓.๒ ๓.๓	กิจกรรม ๓	
	สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๓.๓ ๓.๒			กิจกรรม ๒	
	ประเด็นความเสี่ยง : ๒.		๓.๓ ๓.๒ ๓.๓	กิจกรรม ๓	
	สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง ๓.๓ ๓.๒			กิจกรรม ๒	

ลงชื่อ

วัน/เดือน/ปี

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
ขั้นตอน การระบุและประเมินความเสี่ยง		
คอลัมน์ที่ (๑)	ตัวชี้วัด และ โครงการ/กิจกรรม	๑) ระบุตัวชี้วัดของ แผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมภายใต้ แผนปฏิบัติงานประจำปีที่ต้องการบรรลุ ๒) ระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการดำเนินการในข้อ ๑) ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับประเภทความเสี่ยงจำนวน ๗ ด้าน ประกอบด้วย - ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) - ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) - ด้านการเงิน (Financial Risk: F) - ด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C) - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk : T) - ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk: R) - ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk : D)
คอลัมน์ที่ (๒)	การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๑) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ ระบุเหตุการณ์ที่ทำให้ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ๒) การระบุสาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้ดังนี้ - ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะด้านการเมือง ภาวะด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม - ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุ วัตถุประสงค์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ กระบวนการ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะทำให้วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ไม่บรรลุผลตามที่ ต้องการ และยังไม่มีการจัดการ/ควบคุมที่เพียงพอ
คอลัมน์ที่ (๓)	ประเภทความเสี่ยง (Types of Risk) (S - O - F - C-T-R-D)	ระบุประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจาก ประเด็นความเสี่ยง ที่ระบุในคอลัมน์ (๒) ประกอบด้วย - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O) - ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: F) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk: C) - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk: T) - ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk: R)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย																																									
		- ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk : D)																																									
คอลัมน์ที่ (๔)	ประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการ	๑) ประเมินความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากเกณฑ์ของระดับโอกาส (L) และระดับผลกระทบ (I) ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ๒) ใช้ผลลัพธ์ L x I เทียบกับตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map) เพื่อจัดระดับความเสี่ยง <table><tr><th rowspan="2">ระดับผลกระทบ Impact</th><th colspan="5">ระดับความน่าจะเป็น Likelihood</th></tr><tr><th>๑ ต่ำ</th><th>๒ เป็นไปได้น้อย</th><th>๓ อาจเป็นไปได้</th><th>๔ เป็นไปได้มาก</th><th>๕ เกิดขึ้นแน่นอน</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 เป็นไปได้น้อย	๓ อาจเป็นไปได้	๔ เป็นไปได้มาก	๕ เกิดขึ้นแน่นอน	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 เป็นไปได้น้อย	๓ อาจเป็นไปได้	๔ เป็นไปได้มาก	๕ เกิดขึ้นแน่นอน																																						
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																																						
คอลัมน์ที่ (๔)	การตอบสนองความเสี่ยงด้วยการควบคุมที่มีจริงในปัจจุบัน (Risk Response: Present Control)	ระบุวิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน																																									
คอลัมน์ที่ (๕)	การตอบสนองความเสี่ยง	กำหนดมาตรการควบคุมใหม่ (New Control Activities) ระบุวิธีการกำหนดการควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นแผนบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการจัดการจากสาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้																																									
	การตอบสนองความเสี่ยงด้วยการกำหนดการควบคุมใหม่ (New Control Activities)																																										
	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ระบุวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยพิจารณาจากมาตรการควบคุมใหม่ในคอลัมน์ (๕) 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)																																									

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ที่ (๖)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ ความเสี่ยง หรือเป้า หมายความเสี่ยงที่ คงเหลือ (Key Risk Indicator/ Tolerance Level)	ระบุตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมายที่ต้องการให้ความ เสี่ยงคงเหลือภายหลังการจัดการแล้วอยู่ในระดับความรุนแรงที่ ยอมรับได้ (Tolerance Level)
ลงชื่อ		

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	ระบุประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดการ/ควบคุม (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๒) ของแบบฟอร์ม Risk ๑
คอลัมน์ที่ (๒)	การบริหารจัดการความเสี่ยง	ระบุแนวทาง/วิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีการควบคุมใหม่ (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๕) ของแบบฟอร์ม Risk ๑) ที่ต้องดำเนินการ
คอลัมน์ที่ (๓)	ระยะเวลาดำเนินการ หรือ กำหนดแล้วเสร็จ	ระบุกำหนดระยะเวลาดำเนินการ และกำหนดแล้วเสร็จ ของกิจกรรม ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาดำเนินการที่ข้ามปีงบประมาณ
คอลัมน์ที่ (๕)	สถานะการดำเนินงาน	ระบุสถานะความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตามมาตรการที่กำหนดในคอลัมน์ (๒) ณ วันที่รายงาน โดยเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ ๑. ดำเนินการแล้วเสร็จ (Completed) ๒. อยู่ระหว่างดำเนินการ (In Progress) ๓. ยังไม่ได้ดำเนินการ (Not Started)
คอลัมน์ที่ (๖)	ผลการดำเนินงาน	อธิบายสรุปผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ของการดำเนินงานตามมาตรการในคอลัมน์ (๒) ที่แล้วเสร็จ หรือความคืบหน้าระหว่างดำเนินการ พร้อมทั้งระบุหลักฐานว่ามาตรการดังกล่าวสามารถลดระดับความเสี่ยงที่คงเหลือลงได้จริง
คอลัมน์ที่ (๗)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระบุชื่อหน่วยงานระดับส่วนงานย่อย ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานและติดตามผลมาตรการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ (เช่น กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร)
ลงชื่อ		กำหนดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานระดับส่วนงานย่อย (ผู้อำนวยการ/อัครราชทูต (ฝ่ายเกษตร)/อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายเกษตร)/กงสุล (ฝ่ายเกษตร) ประจำสถานกงสุลใหญ่/เกษตรและสหกรณ์จังหวัด ลงลายมือชื่อ พร้อมตำแหน่ง



แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

แบบฟอร์ม Risk ๑ และ แบบฟอร์ม Risk ๒

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