

คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน



กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน
สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ธันวาคม ๒๕๖๙ (ทบทวน)

คำนำ

ด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน โดยสำนักบริหารกองทุน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน (สกร.) ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียน ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดและได้ทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สกร. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่ให้ความสำคัญในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องและ สามารถควบคุมได้ โดยการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมิน ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสม กับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน
ธันวาคม ๒๕๖๙ (ทบทวน)

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ.	๑
๑. ความเป็นมา.....	๑
๒. หลักการและเหตุผลของการบริหารความเสี่ยง.....	๒
๓. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	๒
๔. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง.....	๒
๕. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	๕
๖. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management).....	๕
๗. การควบคุม (Control).....	๕
ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน.	๗
๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....	๗
๒. นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....	๘
๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....	๑๐
ส่วนที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง.	๑๑
๑. หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO.....	๑๑
๒. การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงประจำปี.....	๑๖
๓. วิธีวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	๒๐
เอกสารอ้างอิง.....	๓๘
ภาคผนวก ก.....	๓๙
- คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน	
- หนังสือสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ กษ ๐๒๒๐/๑๘๘๘๖ ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๘ เรื่อง การทบทวนคำสั่งสำนักบริหารกองทุนฯ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับงานกองทุนหมุนเวียนฯ	
ภาคผนวก ข.....	๔๓
- แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ รายละเอียดตามตารางที่ ๑ - ๑๒	

.....

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา	๑๙
ตารางที่ ๒ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กองทุน หมุนเวียนฯ ประจำปี.....	๑๙
ตารางที่ ๓ ทบทวนวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน.....	๒๐
ตารางที่ ๔ เกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน.....	๒๔
ตารางที่ ๕ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการ ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน.....	๒๕
ตารางที่ ๖ การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงบประมาณ	๒๖
ตารางที่ ๗ การประเมินระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินการควบคุมภายในแต่ละด้าน.....	๒๗
ตารางที่ ๘ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และการวิเคราะห์ต้นทุนและ ผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis).....	๓๓
ตารางที่ ๙ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....	๓๔
ตารางที่ ๑๐ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	๓๗

.....

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ โครงสร้างหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....	๗
ภาพที่ ๒ แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO.....	๑๑
ภาพที่ ๓ ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/พันธกิจกับวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ.....	๑๓
ภาพที่ ๔ แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง.....	๑๗
ภาพที่ ๕ ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และโครงการ/กิจกรรม.....	๒๑
ภาพที่ ๖ แผนภูมิประเมินความเสี่ยง (Risk Profile).....	๓๐
ภาพที่ ๗ แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk).....	๓๕

.....

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑. ความเป็นมา

ตามที่กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้เข้าสู่ระบบการประเมินการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนกับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ประจำปี ๒๕๖๔ โดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นที่ปรึกษา และตามเกณฑ์การวัดการดำเนินงานที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดระดับความสำเร็จในการพิจารณาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๔๕) พิจารณาจากการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณา ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสามารถประเมินระดับความรุนแรง ทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง และปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับ ความรุนแรงที่กำหนดให้มีการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการของทุกปัจจัยเสี่ยง

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามการวางระบบการควบคุมภายในครบทุกกระบวนการที่สำคัญ

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๓๐) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยง ระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ อยู่ในหน่วยงานรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) เป็นทุนหมุนเวียนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีตัวชี้วัดร่วมและค่าเกณฑ์วัดการประเมินผลของตัวชี้วัดร่วมสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐไว้ ได้แก่

๑. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

กองทุนหมุนเวียนฯ ได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตาม “แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน”

ที่มา : ๑. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ว ๓๖)

๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

๒. หลักการและเหตุผลของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการควบคุมปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน/เป้าหมายขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้การวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมถึงสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการ

การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้ดำเนินการตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่กรมบัญชีกลางกำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนจะต้องมีการจัดทำการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ดังนั้น กองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้ทบทวนและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๙ ขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับกองทุนหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกองทุนหมุนเวียนฯ มีการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในด้านการบริหารงานบุคลากร และบริหารงบประมาณ จึงได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ

๓. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๒.๒ เพื่อเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงที่นำจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และนโยบายของกองทุน

๒.๓ เพื่อเป็นแนวทางป้องกันในการดำเนินงาน และสามารถวิเคราะห์เสี่ยง/คาดการณ์ความเสี่ยง ตลอดจนวางมาตรการลด/ป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า เพื่อประกอบการวางแผน การปฏิบัติงาน การบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒.๔ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อไป

๔. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

คำนิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ว ๒๓) ได้ให้คำนิยามของความเสียไว้ ดังนี้ “ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จากคำนิยามคำว่าความเสี่ยงข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ามี ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และ

๒. เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามมาตรฐานฯ ดังกล่าวข้างต้น ได้ให้คำนิยามคำว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ ดังนี้

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ที่มา : มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ว ๒๓)

๔.๑ ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งมีโอกาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๔.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการแนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร

๔.๒.๑ ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๔.๒.๒ ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เป็นต้น

๔.๓ เหตุการณ์(Event)

หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

๔.๔ โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๔.๕ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

๑. การใช้ประสบการณ์ (Experience) ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้ หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง และเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

๒. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

๓. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่สุด

๔. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตามการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้น ผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

๕. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหาร และพนักงานในหน่วยงานสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานความเสี่ยง และเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร

๒) ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓) เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับการหน่วยงานภายนอก

นอกจากนี้ในการระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

๑. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากรดำเนินงาน ชื่อเสียงกฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
๒. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นตัวอย่างในการระบุความเสี่ยงในคู่มือฉบับนี้ ได้เลือกใช้ขั้นตอนวิเคราะห์และออกแบบระบบฐานข้อมูล เพื่อทำการระบุความเสี่ยง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ชั้นปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน คือ
 - ๑) การระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นผลของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน
 - ๒) การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

๕. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take, Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- ๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ๓) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง
- ๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

๖. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๗. การควบคุม (Control)

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

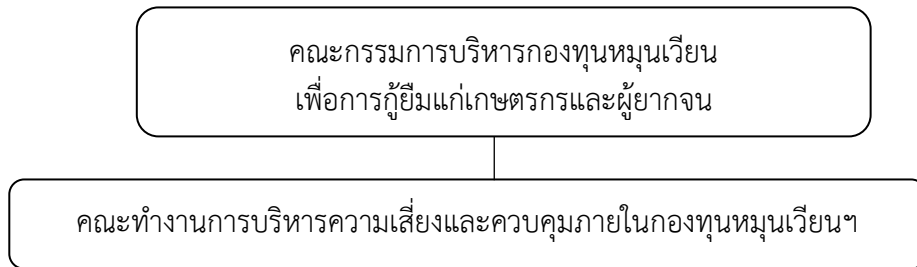
- ๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น
- ๒) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

ส่วนที่ ๒
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนฯ



ภาพที่ ๑ โครงสร้างหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนฯ

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน สังกัดสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อจัดทำร่างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ พร้อมนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ตามคำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และรับเรื่องร้องเรียน | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน | คณะกรรมการ |
| ๓. หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน | คณะกรรมการ |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป | คณะกรรมการ |
| ๕. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๒ คน | คณะกรรมการ |
| ๖. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน | คณะกรรมการ |
| ๗. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน ๑ คน | คณะกรรมการ |
| ๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๙. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๐. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียน ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด
๒. เสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียน
๓. จัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารองค์ขององค์กร
๔. ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด
๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) และนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียน

๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สป.กษ. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฐานะเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้โดยมุ่งเน้น การเสริมสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิผล เพื่อเพิ่มคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สป.กษ. ถูกออกแบบให้สอดคล้องและบูรณาการกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายใต้กรอบการบริหารกิจการ ที่มีคุณธรรม โปร่งใส และยึดถือประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์กรจึงกำหนดนโยบายและ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑.๑ ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางตาม กรอบมาตรฐานสากล COSO และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนด ให้มีการติดตามและประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยง ในรอบ ๑๒ เดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร

๑.๓ สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสาร ภายในระดับหน่วยงานย่อย การจัดคลินิกให้องค์ความรู้ และการลงนามของบุคลากรในใบรับทราบประเด็น ความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย

๑.๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร โดยครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างทันทั่วถึง และยังคงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

๒. นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียน

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามที่ กรมบัญชีกลาง และบริษัทที่ปรึกษาฯ (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) กำหนด ตามเกณฑ์การวัดการดำเนินงาน ที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ ได้กำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการในการบริหารความเสี่ยง ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับ ยุทธศาสตร์ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทุนหมุนเวียนฯ

โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกกลุ่มงานของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ดังนี้

๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก และดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๒) ดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๓) ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยการสร้างระบบและกระบวนการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าใจหลักการ กระบวนการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๓) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

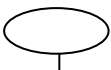
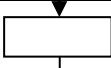
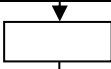
๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อไป

๕) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนฯ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน

๖) เพื่อให้สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของกองทุนหมุนเวียนฯ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และควบคุมได้

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และในแนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมุนเวียนฯ โดยดัดแปลงจากกระบวนการแนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓. กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ

ขั้นตอน	ระยะเวลา	Flow Chart	ผู้รับผิดชอบ
๑. จัดทำ/ทบทวนรายละเอียดคู่มือการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก COSO ที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยง	พ.ย.-ธ.ค.		คณะทำงานฯ
๒. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือการบริหาร และแผนการบริหารความเสี่ยง	ธ.ค.		คณะกรรมการฯ หรือ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย
๓. สื่อสารและเผยแพร่คู่มือให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ และกองทุนหมุนเวียนฯ ดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรม ที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง	ม.ค.-ก.ย.		คณะทำงานฯ
๔. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (อย่างน้อยครั้งที่ ๒ ครั้ง) (ครั้งที่ ๑ มี.ค. และครั้งที่ ๒ ก.ค.) หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการจัดประชุมฯ	มี.ค. และ ก.ค.		คณะทำงานฯ
๕. ประมวลข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ส.ค.-ก.ย.		คณะทำงานฯ
๖. สรุปผลและประเมินการบริหารความเสี่ยง พร้อมรายงานผลการดำเนินงาน (รอบ ๑๒ เดือน) และรายงานผลต่อ กรมบัญชีกลางตามเกณฑ์ที่กำหนด	ต.ค.		คณะทำงานฯ

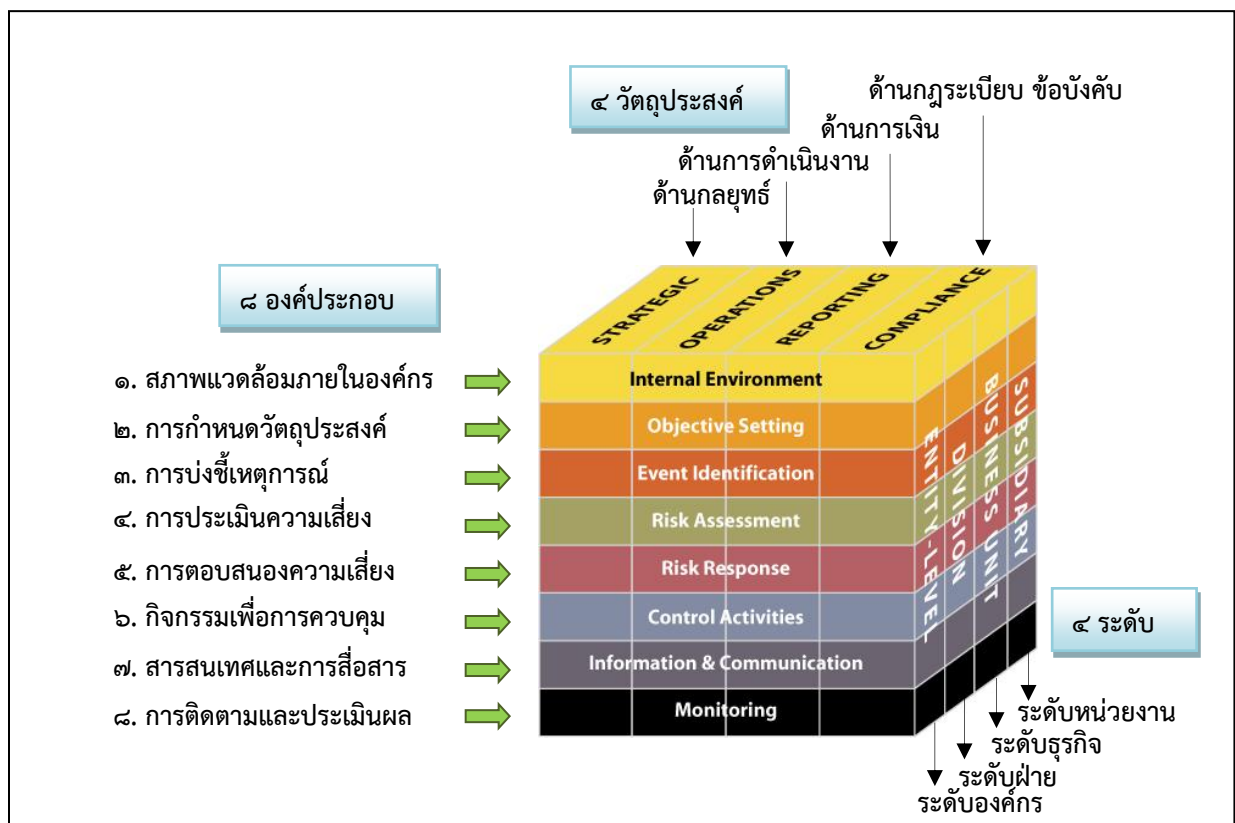
ส่วนที่ ๓

แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

๑. หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ริเริ่มจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร Enterprise Risk Management Framework : ERM หรือเรียกว่า COSO : ERM ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำศัพท์/คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี ๘ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันสรุปสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

ภาพที่ ๒ แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO



๑.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน ในส่วนนี้จึงมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

๑) นโยบายและปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย หลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารระดับสูง รวมถึงแนวคิดทัศนคติขององค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

๒) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นการกำหนดระดับความเสี่ยงอย่างกว้าง ๆ ที่องค์กรยอมรับได้ เช่น กำหนดเป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ ในเชิงปริมาณไว้ที่ชัดเจน หรือเชิงคุณภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องตามระดับที่ตนเองยอมรับ

๓) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกลุ่มตรวจสอบภายในมีโครงสร้างชัดเจน มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีบทบาทในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

๔) ความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร (Integrity and Ethical Value) ผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top) เป็นแบบอย่างสำคัญ และมีการจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีการระบุพฤติกรรมที่ควรไม่ควรอย่างชัดเจน

๕) ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ (Commitment to Competence) องค์กรต้องสรรหาและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ความฉลาด ไหวพริบ และความสามารถในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

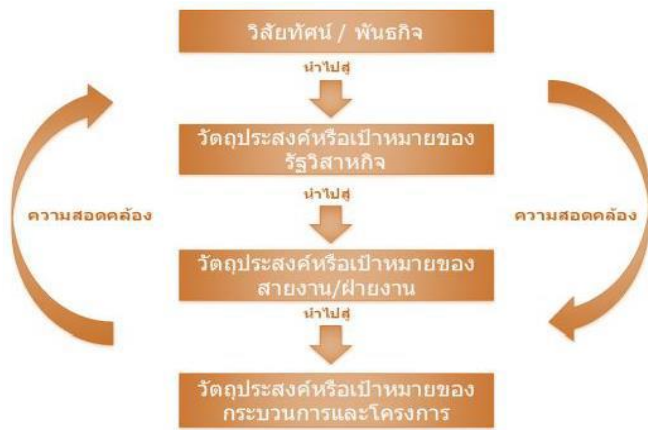
๖) โครงสร้างการจัดการองค์กร (Organizational Structure) หน่วยงานมีการจัดสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ สั่งการ ควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หน่วยงานมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ด้านการกำกับดูแล และควบคุมให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๘) มาตรฐานด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Standards) หน่วยงานมีการดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานในการสรรหา การจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การเลื่อนระดับ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการให้โทษทางวินัยอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)



ภาพที่ ๓ ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/พันธกิจกับวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ

๑.๓ การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นต้น ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี เป็นต้น

๑.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวและผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ เป็นต้น และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย การดำเนินการ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- ๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
- ๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

๑.๕ การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประการ ได้แก่

- การยอมรับ (Accept)
- การลด (Reduce)
- การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoid/Terminate)
- การโอนความเสี่ยง (Transfer)

ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

๑.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การควบคุมแบ่งออกเป็น ๔ แบบ ได้แก่

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control)

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

๑.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

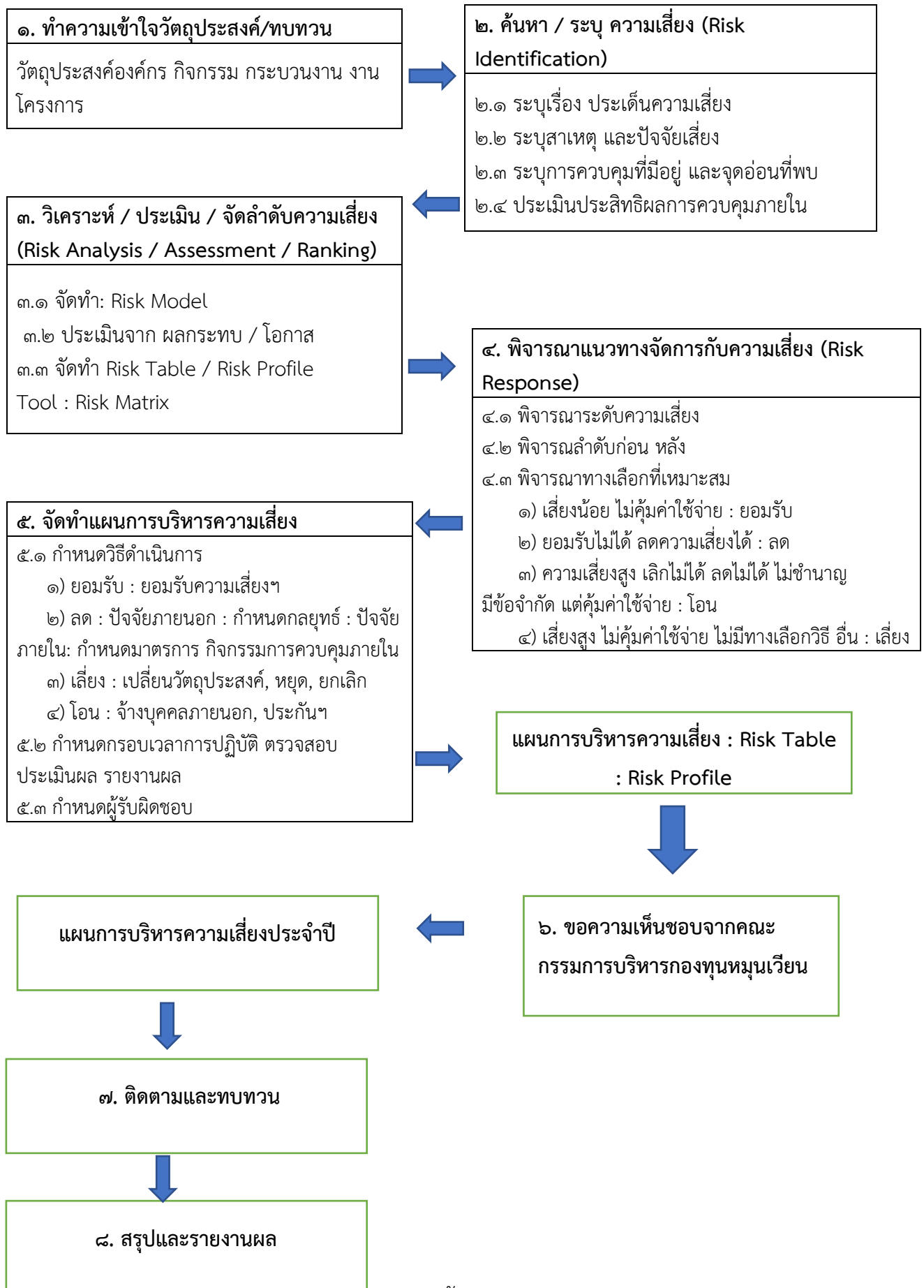
ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

๑.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

ลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง



๒. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงประจำปี

กองทุนหมุนเวียนฯ อยู่ในหน่วยงานรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) เป็นทุนหมุนเวียนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีตัวชี้วัดร่วมและค่าเกณฑ์วัดการประเมินผลของตัวชี้วัดร่วมสำหรับ ทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐไว้ ได้แก่

๑. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๒

ซึ่งได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตาม “แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน” และวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

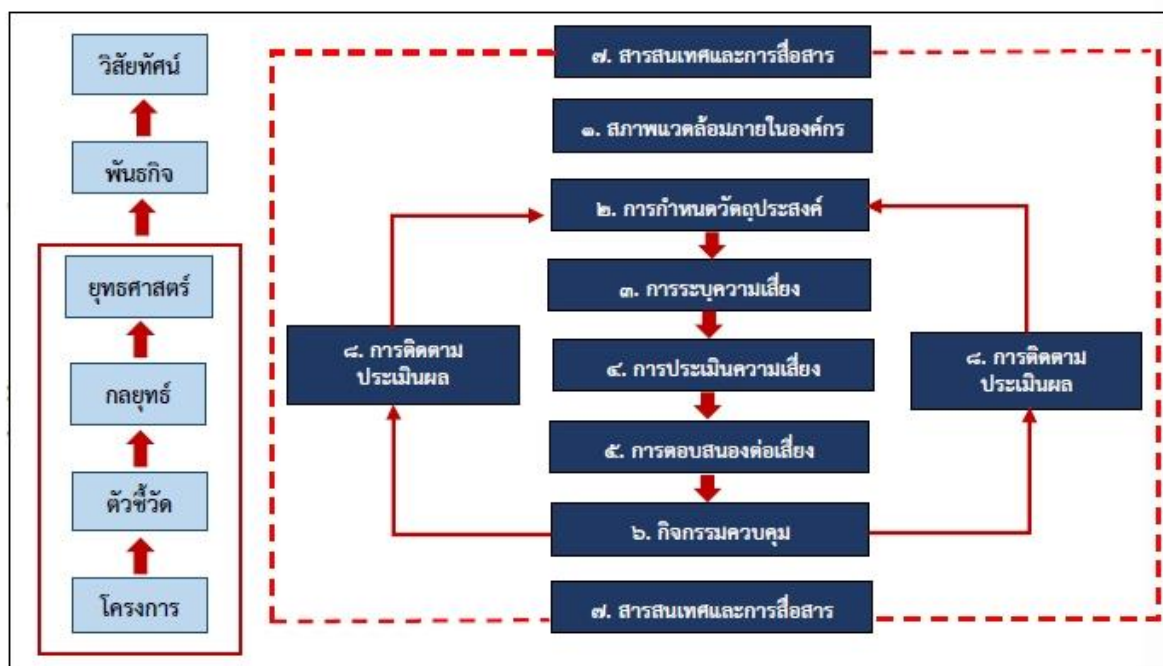
ที่มา : แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ว ๓๖)

๒.๑ ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และ เป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้มีระดับความเสี่ยงลดลง หรือ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายใน ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาและ ภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

กองทุนหมุนเวียนฯ ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของกองทุน รวมทั้งการบริหาร/ จัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร และภาพลักษณ์ของกองทุนเป็นสำคัญ ตลอดจนสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ดังนั้น กองทุนหมุนเวียนฯ จึงได้มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียนควบคู่ไปกับพิจารณา ความเสี่ยงที่เหลือหลังจากการควบคุมภายใน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อน เพื่อนำมาวางแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ภาพที่ ๔ แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการและขั้นตอนบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง



ที่มา : แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

แสดงความสอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมุนเวียนฯ กับแผนอื่น ๆ

การบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการระยะยาว กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์
การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หมายเหตุ : ตามกรอบ หลักเกณฑ์การ ประเมินผล การดำเนินงานทุน หมุนเวียน ประจำปี บัญชี ๒๕๖๙	แผนปฏิบัติงานที่ ๓ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เป้าประสงค์ ๑. การบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนฯ มีประสิทธิภาพ ๒. กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ให้สนับสนุนต่อการขับเคลื่อนงานกองทุนหมุนเวียนฯ	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	แผนปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร

แสดงความสอดคล้องของนโยบายการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมุนเวียนฯ กับนโยบายความเสี่ยงของ สป.กษ.

นโยบายการบริหารความเสี่ยง ของกองทุนหมุนเวียนฯ	นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สป.กษ.
๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก และดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร	๑. ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางตามกรอบมาตรฐานสากล COSO และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
๒. ดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนฯ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	๒. มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการติดตามและประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยงในรอบ ๑๒ เดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร
๓. ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างระบบและกระบวนกรให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่น การกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) เป็นต้น	๓. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสารภายในระดับหน่วยงานย่อย การจัดคลินิกให้องค์ความรู้และการลงนามของบุคลากรในใบรับทราบประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย
	๔. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทั่วไปขององค์กร โดยครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตามและทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และยังสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๑ การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา

ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ระดับ (โอกาส x ผลกระทบ)	กิจกรรม บริหารความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับ (ประเมินใหม่)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือพบใหม่	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสารหลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
๑. ด้านกลยุทธ์ (S) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน ความเสี่ยง : S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	๕x๓ = ๑๕ สูง	กิจกรรม : ๑. การประชาสัมพันธ์กองทุนหมุนเวียนฯ ผ่านช่องทางหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ๒. ปรับปรุงค่าเกณฑ์วัดจากจำนวนนับให้เป็นร้อยละ	๑. สกร. ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เกษตรกรและสหกรณ์ทุกจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ให้แก่ประชาชนและรายงานผลให้ ฯลฯ	-	๕x๓ = ๑๕ สูง	ยังคงดำเนินกิจกรรมนี้ในปี ๒๕๖๖	หนังสือ กษ ๐๒๒๐/ว ๔๙๖๐ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ และข้อมูลรายงาน ณ มี.ค.๖๕ จากจังหวัดที่ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์แล้ว ๖๘ จังหวัด ฯลฯ	ก.ช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๒ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กองทุนหมุนเวียนฯ ประจำปี

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้องกับกลยุทธ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ ด้านการเพิ่มความสามารถการบริหารการกักเงินของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อสงวนรักษาที่ดินและที่อยู่อาศัยให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจนที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ	๑. เกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถสงวนรักษาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ๒. การเพิ่มการสื่อสารแก่เกษตรกรและผู้ยากจนให้รับรู้และรู้จักกองทุนหมุนเวียนฯ	๑. เพิ่มความสามารถกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนเข้าถึงกองทุนหมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑ การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน กิจกรรมที่ ๒ การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อที่ผ่านการวิเคราะห์เพิ่มความเข้าถึงบริการ	๑ ๑	๒๘๐,๐๐๐,๐๐๐ ๓๒๘,๙๐๐	กลุ่มช่วยเหลือฯ กลุ่มช่วยเหลือฯ

สำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งมีการประสานกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของกองทุนฯ ในปีก่อน เพื่อนำผลการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย ตลอดจนปัญหาอุปสรรค และนำผลมาปรับปรุง และพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป รายละเอียดดังนี้

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๓ ทบทวนวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ความเสี่ยง	กิจกรรมและผลการดำเนินงานกิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน	
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	ความเสี่ยง : S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	กิจกรรม : ๑. การประชาสัมพันธ์กองทุนหมุนเวียนฯ ผ่านช่องทางหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ	- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม พบว่ากองทุนหมุนเวียนฯ ไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกองทุนหมุนเวียนฯ แต่เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พบว่าเกิดจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ฟื้นตัว ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ค่าเงินเพื่อสูงขึ้น เงินบาทอ่อนค่าหนี้สินครัวเรือนเฉลี่ยสูง รายจ่ายต่อครัวเรือนสูงซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อประชาชนในประเทศทุกคน และหากผู้ที่ยื่นกู้ต่อกองทุนหมุนเวียนฯ มีหนี้สินหลายทาง หรือรายจ่ายมากกว่ารายได้หรือไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ได้ การประเมินกระแสเงินสดอาจไม่ผ่าน จึงไม่สามารถยื่นกู้เงินกับกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ ส่งผลให้จำนวนเกษตรกรที่จะได้รับความช่วยเหลือลดลง ดังนั้น กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงในประเด็นเดิมต่อเนื่องในปีบัญชี ๒๕๖๖	- กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (จำนวนราย) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมินผลกองทุนหมุนเวียนฯ เป็นปัจจัยภายนอก เช่น สภาพปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ฟื้นตัว ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ค่าเงินเพื่อสูงขึ้น เงินบาทอ่อนค่าหนี้สินครัวเรือนเฉลี่ยสูง เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจเกิดจากการประชาสัมพันธ์ยังไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่เข้าหลักเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ กระตุ้นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์และวิทยุชุมชนเพิ่มขึ้น และทำงานบูรณาการร่วมกับกรมบังคับคดีและกรมที่ดิน เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เข้าหลักเกณฑ์กองทุนหมุนเวียนฯ

๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีกรอบแนวคิด และวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์ และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหาร ต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลักของ “Smart” ดังนี้

Specific : (ชัดเจน) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable : (วัดได้) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Achievable : (ปฏิบัติได้) สามารถทำให้บรรลุผลได้

Reasonable : (สมเหตุสมผล) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

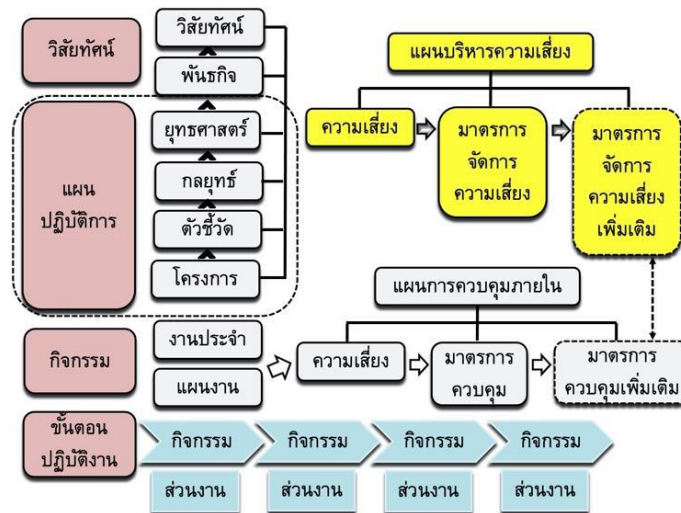
Time constrained : (มีกรอบเวลา) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖, น.๒๖)

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ๒ ระดับ คือ

๑) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรหรือเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี

๒) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๗ น.๑๗)

ภาพที่ ๕ ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และโครงการ/กิจกรรม



ที่มา : แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

แบบวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ของปีก่อนกับปีที่ประเมินปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน โครงการ กิจกรรม กองทุนหมุนเวียนฯ

๓.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหายและเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๗ น.๑๙)

๓.๒.๑ สาเหตุของความเสียหาย แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- **ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment)** การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- **ภาวะเศรษฐกิจ (Economic)** ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

- **ภาวะการเมือง (Political)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- **สังคม (Social)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- **เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

๒) **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ตัวอย่าง เช่น

- **โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุน เพื่อย้ายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- **พนักงาน (Personnel)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้างการสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

- **กระบวนการ (Process)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

- **เทคโนโลยี (Technology)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖, น.๓-๔)

๓.๒.๒ ประเภทของความเสียหาย แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ เกิดหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในขององค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินโครงการ

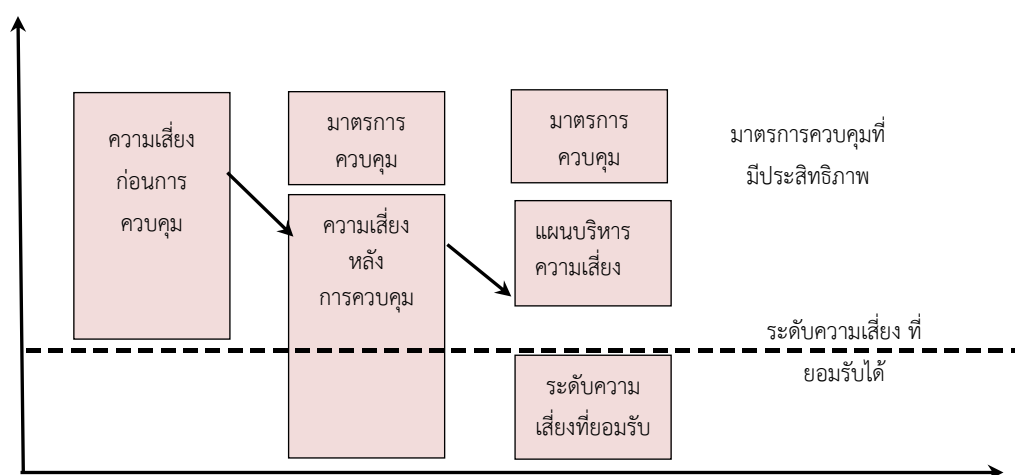
๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อ สถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และ ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการตามสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๓.๒.๓ การประเมินมาตรการควบคุมภายใน (Risk Control)

เป็นขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรดำเนินการหลังจากที่องค์กรหรือ หน่วยงานได้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจำทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามที่วางไว้ การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไปขึ้นกับดุลย พินิจและประสบการณ์ของผู้บริหาร งบประมาณด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ แต่ละองค์กรโดยแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ตามแผนผังทฤษฎีความเสี่ยง ในภาพ ดังต่อไปนี้

แผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ



มาตรการควบคุมความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ มาตรการ ดังนี้

๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งแยก หน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิเข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยหากมีการประกันภัย เป็นต้น

ตารางที่ ๔ เกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้ออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละองค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารเป็นระยะ
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

- การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ จะถือว่า ประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๕ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	งบ ประมาณ (บาท)	ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล การควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการ ประเมิน a+b+c	การควบคุม ภายในที่มีอยู่ ของกองทุนฯ	ประเภทความเสี่ยง			
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านระเบียบ/กฎหมาย (C)
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ ด้านการเพิ่มความสามารถการบริหารการกู้ยืมเงินของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อสงวนรักษาที่ดินและที่อยู่อาศัยให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจน ที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ																
เป้าประสงค์																
๑. เกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถสงวนรักษาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ																
๒. การเพิ่มการสื่อสารแก่เกษตรกรและผู้ยากจนให้รับรู้และรู้จักกองทุนหมุนเวียนฯ																
๑. เพิ่ม ความสามารถ กองทุน หมุนเวียนฯ เพื่อให้ เกษตรกร และผู้ยากจน เข้าถึงกองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรม ที่ ๑ การ ให้ความ ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๑. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีตามวงเงินกู้ ๒. แจ้งเป้าหมายให้ทุกส่วนรับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด๓. สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบการดาวน์โหลดเอกสาร/คู่มือสำหรับการปฏิบัติงานผ่านเว็บไซต์กองทุนหมุนเวียนฯ (www.opsmoac.go.th/revolvingfund-home) ฯลฯ	๑. ร้อย ละการ อนุมัติ เงินกู้เพื่อ ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน (ร้อยละ ๘๐)	๒๘๐ ล.	๑. จำนวน เกษตรกร ที่ได้รับ การ อนุมัติ เงินกู้ ลดลง	๑. การ ประชาสัมพันธ์ ยังไม่เพียงพอ ให้ถึง กลุ่มเป้าหมาย หรือ กลุ่มเป้าหมาย รับข้อมูลไม่ ถูกต้อง ชัดเจน ส่งผล	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๔	๕	๓	๑๒	- จัดทำสื่อเพื่อ เผยแพร่ในเว็บ กองทุนฯ โดย ผ่านความ เห็นชอบจาก ผู้บังคับบัญชา ก่อนเผยแพร่ ทุกครั้ง				

ความเสี่ยงคงเหลือ

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้สำหรับองค์กร ในการเผชิญกับความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจ (Inherent Risk) ให้ทราบระหว่างระดับความเสี่ยงนั้นสูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ในสถานการณ์เช่นนี้ บ่งชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) นั้นมีค่าสูงกว่า โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจ – มาตรการควบคุม

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงความเสี่ยงนั้น ๆ จากสมการข้างต้น องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสมแนวทางประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

๑. นำความเสี่ยงระดับสูงสุดและสูง (จากตารางที่ ๕) มากำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๒. ประเมินว่าปัจจุบันมีการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่หรือไม่
๓. กรณีที่มีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินว่าการควบคุมที่มีในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๖ การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัย		หมายเหตุ
			ภายใน	ภายนอก	
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการบริหารงาน	S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด	✓	-	- ผลการประเมินทุนหมุนเวียนฯ ในปีบัญชี ๒๕๖๕ พบว่าจำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับอนุมัติมีจำนวน ๔๖๒ ราย ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ (เป้าหมาย ๕๐๘ ราย)
๒. ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านบุคลากรในหน่วยงาน	O๑ บัณฑิตที่คัดเลือกร่วมกับ ธ.ก.ส. ไม่ได้ทบทวนมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน	✓		- ค่าตอบแทนในการดำเนินงานที่ สป.กษ. จ่ายให้ ธ.ก.ส. ไม่คุ้มค่าและเหมาะสม - การมอบอำนาจหน้าที่ให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทน สป.กษ.ไม่ชัดเจน ไม่ ฯลฯ
๓. ด้านการเงิน (F)	ด้านการบริหารจัดการหนี้	F๑ มีหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้นเนื่องจากการรับชำระหนี้คืนกลับเข้ากองทุนหมุนเวียนฯ มีจำนวนลดลง		✓	๑. กลุ่มลูกหนี้ค้างชำระ เป็นลูกหนี้กลุ่มเปราะบาง ประสบปัญหาในการชำระหนี้ มีความเสี่ยงในการผิดนัดชำระ ฯลฯ
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (C)		C๑ หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เข้าสู่มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ยังมีข้อจำกัด	✓		- ตรวจพบว่าการข้อมูลประกอบการพิจารณาช่วยเหลือลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ตามมาตรการและแนวทางการให้ความช่วยเหลือ อาจยังไม่เพียงพอตามหลักเกณฑ์และแนวทางกำหนด

วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงร่วมกันพิจารณาการควบคุมภายใน การระบุความเสี่ยง
 ๒. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของ โครงการ/กิจกรรม ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัยให้ระบุให้ครบถ้วน
 ๓. พิจารณาความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงและระบุประเภทความเสี่ยงแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ
 ๔. ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในที่จะดำเนินการควบคุม
 ๕. ระบุระยะเวลาที่จะดำเนินงานในการควบคุมและผู้รับผิดชอบ
- ระบุรายละเอียดทั้งหมดตามตัวอย่างในตารางที่ ๖ การระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน วิธีการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๗ การประเมินระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินการควบคุมภายในแต่ละด้าน

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมินความเสี่ยง			ระดับที่ยอมรับได้	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน	S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	√	-	๕	๓	๑๕ (สูง)	๔x๓ = ๑๒ (สูง)	ลดความเสี่ยง		
๒. ด้านการดำเนินงาน (O)	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	O๑ บันทึกข้อตกลงร่วมกับ ธ.ก.ส. ไม่ได้ทบทวน	√	-	๓	๕	๑๕ (สูง)	๓x๓ = ๙ (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง		

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานจะต้องกำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งมีตัวอย่างเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๔ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

- ๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้
- กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐๐,๐๐ - ๒.๕ ล้านบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

- กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

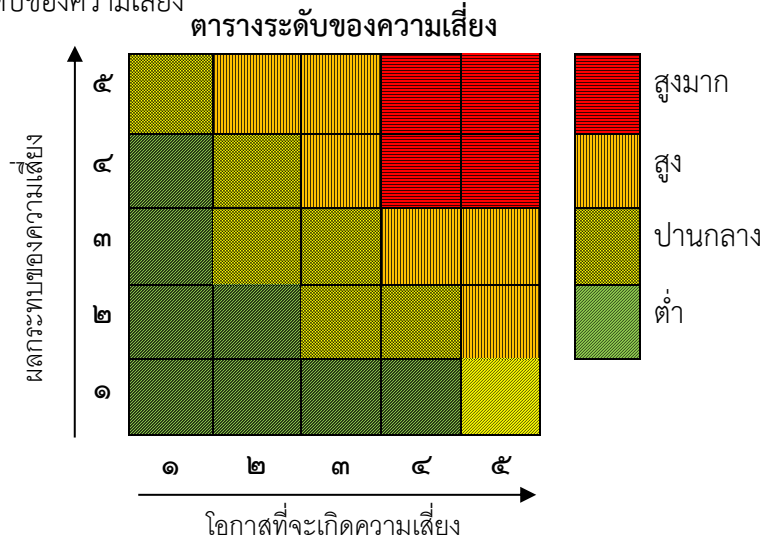
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

- กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีผลชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตัวอย่าง ตารางภาพระดับของความเสี่ยง



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๕

๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสีย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และ**ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่า** ความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

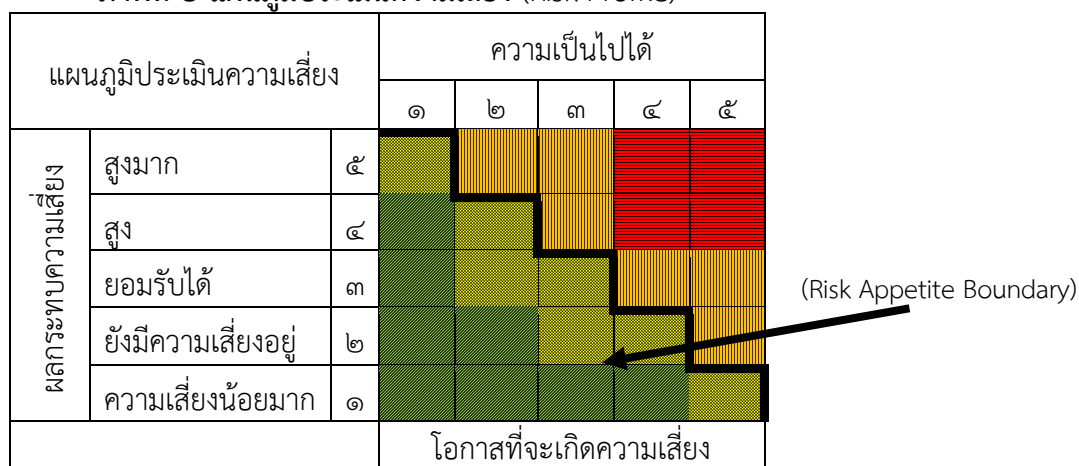
- ๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- ๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียในระดับใดในตารางระดับความเสีย ซึ่งจะทําให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสียใด เป็นความเสียสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

๔.๔ การจัดลำดับความเสีย เมื่อได้ค่าระดับความเสียแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสียที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสียที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสียที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสีย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสีย โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสียที่มีระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสียในขั้นตอนต่อไป

การประเมินความเสียจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสีย (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสียจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสียที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

ภาพที่ ๖ แผนภูมิประเมินความเสีย (Risk Profile)



โดยระดับความเสีย = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ตารางเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน	รูปแบบสีที่กำหนด
สูงมาก (Extreme)	๑๖ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง ()
สูง (High)	๑๐ - ๑๕	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	สีส้ม ()
ปานกลาง (Medium)	๕ - ๙	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน	สีเหลือง ()
ต่ำ (Low)	๑ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	สีเขียว ()

๕. แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๕.๑ การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๕.๒ การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

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

๕.๔ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัท ภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๖. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยประเภทการควบคุมความเสี่ยง มีจำนวน ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสารข้อมูล และทรัพย์สิน เป็นต้น

๒) การควบคุมเพื่อให้เห็นตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานและข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ตามเกณฑ์ที่กำหนดในการประเมินผลตอบแทนเวียนจึงกำหนดให้วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) หมายถึง การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น จากการลงทุนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลประโยชน์เท่าใด และเสียต้นทุน/ระยะเวลาไปจำนวนเท่าใด ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์นั้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรลงทุนในกิจกรรมนั้นหรือไม่ซึ่งการวิเคราะห์ตามหลักการนี้จะแตกต่างจากการประเมินค่าทางการเงิน (เชิงปริมาณ) เพราะเป็นการพิจารณาถึงผลลัพธ์หรือผลประโยชน์และต้นทุน (เชิงคุณภาพ) เท่านั้น (คณะเศรษฐศาสตร์. ๒๕๕๘. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.)

ตัวอย่างของค่าใช้จ่ายที่ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์

๑. ค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Cost) เช่น ค่าแรงพนักงาน การบริหารจัดการ ค่าวัตถุดิบ รวมถึงต้นทุนการผลิตสินค้า
๒. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs) เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าโสหุ้ย ค่าเช่า
๓. ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Costs) ของการตัดสินใจนั้น เช่น ผลกระทบที่จะเกิดกับ ลูกจ้าง พนักงาน หรือระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบสินค้า
๔. ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) ซึ่งเกิดจากการที่เราตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นจนทำให้ไม่สามารถเลือกทางเลือกอื่นได้
๕. ต้นทุนด้านความเสี่ยงอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงทางกฎหมาย ความเสี่ยงด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

จุดที่มักทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย คือ การมองต้นทุนไม่ครบถ้วนจนทำให้คำนวณความคุ้มค่าผิดพลาดไป ส่วนใหญ่จะเกิดจากการลืมนับต้นทุนค่าใช้จ่ายทางอ้อม ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ ต้นทุนค่าเสียโอกาสและความเสี่ยงอื่นๆ เข้าไปด้วย หรืออาจคิดเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตัวเองโดยไม่ได้คิดถึงต้นทุนที่ฝ่ายอื่นต้องแบกรับ

ตัวอย่างของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผลประโยชน์ด้านการเงิน เช่น รายได้หรือยอดขายที่เพิ่มขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น
๒. ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความปลอดภัยของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ขวัญและกำลังใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

๓. ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ช่วยให้มีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น จุดที่มักทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ การนำเสนอแต่ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ และ ยังไม่สามารถบอกในเชิงปริมาณได้ชัดเจน เช่น บอกว่าการทำโครงการนี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร มากขึ้น แต่ไม่บอกว่า มากขึ้นเท่าไร จากเดิมที่มีอยู่เท่าไร คิดเป็นมูลค่าประมาณเท่าไร เมื่อผลประโยชน์ไม่ชัดในขณะ ที่เห็นต้นทุนค่อนข้างชัดเจนกว่า การนำเสนอแบบนี้อาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ยาก

วิธีดำเนินการ

๑. การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับ การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง แล้ว ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ระบุลงตามตัวอย่างตารางที่ ๖

๒. การพิจารณาความคุ้มค่าของ มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความ เสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด ต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึง มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับ ความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่า ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น ๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่า ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง นั้น ๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และ มาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง พร้อมกำหนดแนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยง ควบคุม เป็นต้น

๔. พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆและประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

๕. การตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รายละเอียดทั้งหมดให้ระบุตามตัวอย่างตารางที่ ๗ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๘ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

ประเภทความเสี่ยง : ด้านกลยุทธ์

ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทาง การตอบสนอง ความเสี่ยง	รายละเอียดการ จัดการ	ค่าใช้จ่าย	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
ความเสี่ยงด้านการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- การให้ความ ช่วยเหลือ เกษตรกร....	หลีกเลี่ยง	- หยุดดำเนินการให้ ความช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน	-	-	- เลือกแนวทาง การลด/ควบคุม
		ยอมรับ	- ดำเนินการตาม แนวทางปฏิบัติเดิม ไม่ ปรับปรุงแนวทาง ปฏิบัติ	-	-	
		ลด/ควบคุม	- ปรับปรุงแนวทางการ ปฏิบัติงาน เช่น กระจายการ..	- ค่าติดต่อ ประสานงาน	- เกษตรกรรับทราบ รับรู้..	

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้คัดเลือกมาตรการหรือกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์เชิงคุณภาพ (ตารางที่ ๘)

๖.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯตาม ตัวอย่างตารางที่ ๙ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนด กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง พร้อมกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และระบุระยะเวลางบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๙ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ

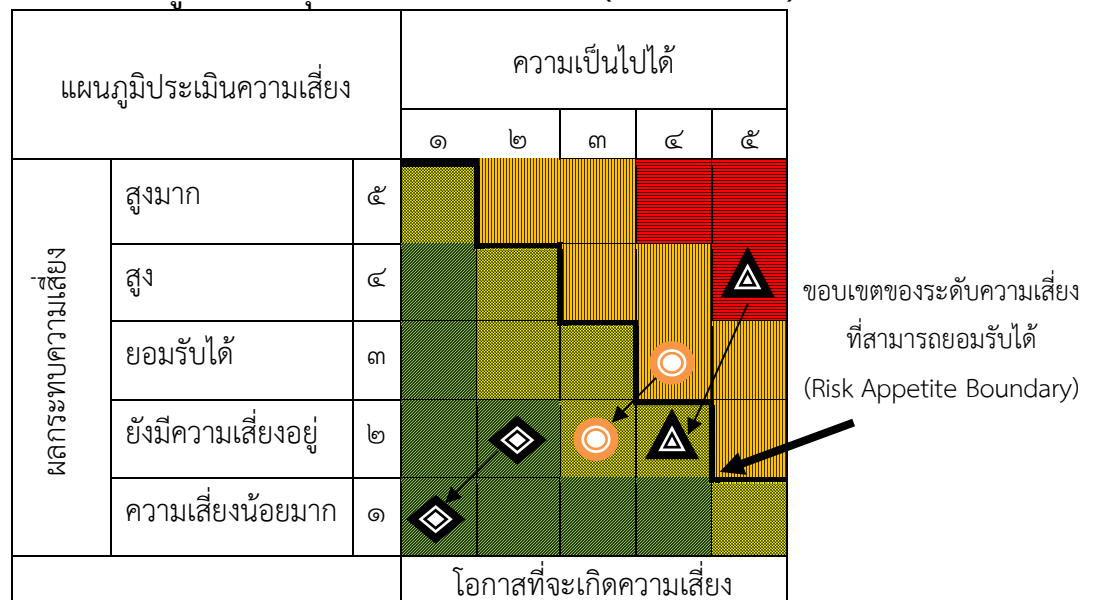
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง / ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
๑. ด้านกลยุทธ์	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน ความเสี่ยง : การรับทราบ ข้อมูลการขอรับความช่วยเหลือแก่เกษตรกร และผู้ยากจนยังไม่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย	สูง (๔x๓= ๑๒)	-การจัดทำสื่อเพื่อ สื่อสารให้เข้าถึงกลุ่ม เกษตรกรและผู้ยากจน กลุ่มเป้าหมายของ กองทุนหมุนเวียนฯ มากขึ้น	ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗	๕๒๖,๐๐๐ บ.	ร้อยละ ความสำเร็จของ การผลิตสื่อสำเร็จ ทันเวลา	-ฝ่ายบริหารฯ
๒. ด้านการ ดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงของระบบและ กระบวนการทำงาน ความเสี่ยง : ความ เชื่อชาวนาของเจ้าหน้าที่ และ ขาดความต่อเนื่องของงาน	ปาน กลาง (๒x๓= ๖)	-การให้ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน การปฏิบัติงานให้ความ ช่วยเหลือเกษตรกรและ ผู้ยากจนใหม่ และ ทบทวนให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเดิม	ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗	๑๔๐,๐๐๐ บ.	ผลการดำเนินงาน ถูกต้องตาม ระเบียบไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	-กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกรฯ
๓. ความเสี่ยง ด้านการเงิน	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านบริการงบประมาณ ความเสี่ยง : การรายงาน สถานะทางการเงินไม่เป็น ปัจจุบัน	สูง (๓x๓= ๙)	-มีหนังสือแจ้งเร่งรัด การเบิกจ่ายเงินในส่วน ภูมิภาค และโทร ประสานงาน	ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗	-	การเบิกจ่าย เป็นไปตาม เป้าหมาย	-ฝ่ายบริหาร ทั่วไป
๔. ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านระเบียบหลักเกณฑ์ ความเสี่ยง : ความเข้าใจ เรื่องระเบียบหลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องของ กองทุนหมุนเวียนฯ สู่แนว ทางการปฏิบัติ	ปาน กลาง (๓x๓= ๙)	-การจัดประชุม/สัมมนา เชิงปฏิบัติการให้ เจ้าหน้าที่ในส่วน ภูมิภาค	ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗	๑๔๐,๐๐๐ บ.	ผลการดำเนินงาน ถูกต้องตาม ระเบียบไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	-กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกรฯ

๖.๒ การระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

การระบุถึงระดับความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังจากพิจารณาและคำนึงกิจกรรมและ/หรือระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และ/หรือบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นและ/หรือ ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยง

ตัวอย่างของการระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ เช่น ความเสี่ยง ก. ซึ่งเดิมได้เคยถูกประเมินไว้ว่ามีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยงระดับสูงได้ (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบจาก ๔x๕ เป็น ๒x๔) และความเสี่ยง ข. ซึ่งเดิม ถูกประเมินว่ามี ความเสี่ยงในระดับสูง ความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับปานกลางได้ (ลดเฉพาะโอกาสเกิด จาก ๓x๔ เป็น ๒x๓) และความเสี่ยง ค. เดิมถูกประเมินว่ามีความเสี่ยงระดับต่ำ สามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับ ต่ำมาก (ลดโอกาสเกิดและผลกระทบจาก ๒x๒ เป็น ๑x๑) (ปรากฏรายละเอียดตารางด้านล่าง)

ภาพที่ ๗ แผนภูมิแสดงระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)



ความเสี่ยง ก. จากความเสี่ยงระดับสูงมาก (๔x๕) สามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยงระดับสูง (๒x๔)



ความเสี่ยง ข. จากความเสี่ยงระดับสูง (๓x๔) สามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง (๒x๓)



ความเสี่ยง ค. จากความเสี่ยงระดับต่ำ (๒x๒) สามารถเลื่อนมาเป็นความเสี่ยงระดับต่ำมาก (๑x๑)

๗. การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่าง ๆ ลงได้ ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยก่อนที่จะทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกภาคส่วนรับรู้และเข้าใจ

ดังนั้น การสื่อสารโดยผ่านกลุ่ม/ฝ่าย และรายงานผลการดำเนินงานในการประชุมคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

๘. การติดตามประเมินผล

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม มีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถาม ดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการ บริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้ กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๘.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลา ที่กำหนด เช่น รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๘.๒ การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการ ดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้มาประเมินผลตามแผนปฏิบัติงาน ต่อไป

กองทุนหมุนเวียนฯจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอให้คณะกรรมการฯ/อนุกรรมการฯ เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน อย่างน้อย ๒ รอบ (รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน) (ตารางที่ ๙)

วิธีดำเนินการ

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๑. การประมวลผลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กองทุนหมุนเวียนฯ รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนการบริหารความเสี่ยง

๒. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสนอผู้บริหารหรือรายงาน ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯเพื่อการก้ำยัมแก้ไข้และผู้ยากจน เพื่อให้ทราบผล การดำเนินงาน

๓. จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละ กิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลด หรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อส่งรายงานกรมบัญชีกลางในรอบ ๑๒ เดือน ตามที่กำหนดในบันทึก ข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนฯ

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๑๐ การรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง / ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมหลัก	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือพบใหม่	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสารหลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
๑. ด้านกลยุทธ์	- การรับทราบข้อมูลการขอรับความช่วยเหลือแก่เกษตรกรและผู้ยากจนยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	สูง (๔x๓=๑๒)	-การจัดทำสื่อเพื่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเกษตรกรและผู้ยากจนกลุ่มเป้าหมายของกองทุนหมุนเวียนฯ มากขึ้น	-ฝ่ายบริหารทั่วไปได้ดำเนินการจัดทำ สปอติวิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ และโปสเตอร์ แล้ว	ปานกลาง ๓x๒=๖	-	สื่อประชาสัมพันธ์ที่จัดทำ ได้แก่ -แผ่นพับ -โปสเตอร์ -ทีวีดสโปต -หนังสือพิมพ์	-ฝ่ายบริหารทั่วไป
๒. ด้านการดำเนินงาน	- ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ และขาดความต่อเนื่องของงาน	ปานกลาง (๒x๓=๖)	-การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนใหม่ และทบทวนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเดิม	-กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ ลงพื้นที่เพื่อจัดประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเสร็จสิ้นแล้ว จำนวน ๕ จังหวัด (จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย จังหวัดนครนายก จังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุบลราชธานี)		-	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุม/สัมมนา	-กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ



เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. ๒๕๕๖. *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.udru.ac.th/~qaudru/attachments/article/๗๑คู่มือการบริหารความเสี่ยง.pdf>. ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๘
- คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๕๘. *การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/index.php?option=com_content&task=view&id=๓๖๕&Itemid=๕๒๑. ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๘
- นพพร เรืองสกุล. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ๒๕๕๑
- มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ว ๒๓) (หน้า ๑๑๑)
- สำนักงานบริหารความเสี่ยง สำนักแผนยุทธศาสตร์. ๒๕๕๘. *คู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๓*. องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.pwo.co.th/ewt_dl_link.php?nid=๘๕๐. ๒๑ กันยายน ๒๕๕๘
- สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ๒๕๖๕ *คู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง Risk Management Guide & Risk management plan* รอบปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕
- แหล่งที่มา : <http://www.internalaudit.cmru.ac.th>
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ภาคผนวก ก

- คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน
- หนังสือสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ กษ ๐๒๒๐/๑๘๙๘๖ ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๘ เรื่อง การทบทวนคำสั่งสำนักบริหารกองทุนฯ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับงานกองทุนหมุนเวียนฯ



คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
ที่ ๔ /๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งอยู่ในกำกับดูแลของ
ของสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน (สกร.) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
และสหกรณ์ ได้ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล
การดำเนินงานทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กรมบัญชีกลางกำหนด
โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นคณะกรรมการในการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดและตอบสนองต่อ
นโยบายขององค์กร

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม
แก่เกษตรกรและผู้ยากจน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงให้ยกเลิก
คำสั่ง สกร.ที่ ๓๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|---------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร
และรับเรื่องร้องเรียน | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน | คณะทำงาน |
| ๓. หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่อาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน | คณะทำงาน |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป | คณะทำงาน |
| ๕. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๒ คน | คณะทำงาน |
| ๖. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่อาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน
จำนวน ๑ คน | คณะทำงาน |
| ๗. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน ๑ คน | คณะทำงาน |
| ๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน | คณะทำงาน
และเลขานุการ |
| ๙. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่อาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน
จำนวน ๑ คน | คณะทำงาน
และเลขานุการ |
| ๑๐. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน | คณะทำงานและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจและ...

อำนาจหน้าที่

๑. วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียน ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 ๒. เสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนฯ
 ๓. จัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารองค์ขององค์กร
 ๔. ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 ๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายโสมภัส เตืองงามดี)

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกองทุน
เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



บันทึกข้อความ

สำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
เลขที่ ๒๖๕๖/๒๖
วันที่ ๒๖ มิ.ย. ๒๕๖๖
เรื่อง ๑๑.๑๕

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานบริหารกองทุน โทร. ๐ ๒๖๔๖ ๒๕๕๕ (๒๒๖)
ที่ กษ ๐๒๖๐/๑๕๖๖ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง การทบทวนคำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนฯ ในการแต่งตั้งและรับเรื่องร้องเรียนจากกองทุนหมู่บ้าน
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

ตามหนังสือสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน (สกร.) ที่ กษ ๐๒๖๐/๑๕๖๕ ลงวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ และหนังสือ สกร. ที่ กษ ๐๒๖๐/๑๖๐๕๕ ลงวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕ ได้แจ้งให้กลุ่มฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานกองทุนหมู่บ้านเรียนเพื่อการคุ้มครองเกษตรกรและผู้ยากจน (กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟู่อชีพเกษตรกรและผู้ยากจน และฝ่ายบริหารทั่วไป) และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ทสส.) ทบทวนรายชื่อในคำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน จำนวน ๔ คน ดังนี้

๑. คณะทำงานจัดทำข้อกำหนดแบบปฏิบัติการ (ระยอง) และแบบปฏิบัติการประจำ กองทุนหมู่บ้าน
๒. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนหมู่บ้าน
๓. คณะทำงานการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล กองทุนหมู่บ้าน
๔. คณะทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนหมู่บ้าน

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ ๑ นั้น

ในกรณี กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ ได้ประสานงานกลุ่มฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ ทสส. เพื่อพิจารณาและทบทวนรายชื่อคณะทำงานในปีบัญชี ๒๕๖๖ ซึ่งกลุ่มฝ่าย และ ทสส. ได้ทบทวนรายชื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อมได้แจ้งผลการทบทวนรายชื่อให้กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงรายชื่อ สรุปได้ดังนี้

๑. คำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำข้อกำหนดแบบปฏิบัติการ (ระยอง) และแบบปฏิบัติการประจำ กองทุนหมู่บ้าน แล้วยกขึ้นเปลี่ยนรายชื่อ ๑ คน คือ นางสาวนิภาวดี ลิตพงศ์วัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เป็น นายพิสิฐ จิตติ นิตกร (กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟู่อชีพเกษตรกรฯ)

๒. คำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖ แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนหมู่บ้าน แล้วยกขึ้นเปลี่ยนรายชื่อ ๑ คน คือ นายอรรถพร วะอินทร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เป็น นางสาวนิภาวดี ลิตพงศ์วัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ (กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟู่อชีพเกษตรกรฯ)

๓. คำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๑๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล กองทุนหมู่บ้าน แล้วยกขึ้นเปลี่ยนรายชื่อ

๔ คำสั่ง

- ๒ -

๔. คำสั่งสำนักงานบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๑๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนหมู่บ้าน แล้วยกขึ้นเปลี่ยนรายชื่อ

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ ๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรด

๑. มอบหมายให้กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ดำเนินการปรับเปลี่ยนรายชื่อให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งแจ้งเวียนคำสั่งให้กลุ่ม/ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับงานกองทุนหมู่บ้าน เพื่อทราบและถือปฏิบัติ ต่อไป

๒. ลงนามในหนังสือเวียนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อแจ้งการปรับเปลี่ยนรายชื่อตามคำสั่งที่เกี่ยวข้องดังกล่าว รายละเอียดปรากฏตามหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้

(นายสารวัตร ณ สุวรรณศิลป์)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

(นายศิริรา สิริพิทักษ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกองทุน
เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
ผู้รับผิดชอบโครงการและแผนงาน

**รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔**

๑.	นายศรिता ศรียิพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และวิสาหกิจวิชน	ประธานคณะกรรมการ
๒.	นางสาววิวรรณ สุวรรณศิลป์ หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการ
๓.	นางสุภาพร พิวพันธ์ หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฐานอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการ
๔.	นายวิชชัย เคี่ยม หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป	คณะกรรมการ
๕.	นางสาวธัญญา วรรณนิม นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการ
๖.	นายฐิติกร เจริญจันทร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการ
๗.	นางสาวนันทดี อธิพงษ์ทวี นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฐานอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการ
๘.	นางสาวจิรัฐ สายนาค เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายบริหารทั่วไป	คณะกรรมการ
๙.	นางชนานิศา ชูปี่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๐.	นางสาวปณิตดา เปี่ยมมอญ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฐานอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๑.	นางสาวปิยพร สุขวณิช เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	คณะกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

ภาคผนวก ข

- แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ รายละเอียดตาม ตารางที่ ๑ – ๑๒

ตารางที่ ๑ รายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ (ผลปีที่ผ่านมา)

ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ณ ๑ ต.ค. ๒๕๖๗			เป้าหมาย ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๘			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาสที่ ๔/๒๕๖๘ (วันที่ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๘)			หมายเหตุ
๑. ด้านกลยุทธ์ (S) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้าน การบริหารงาน ความเสี่ยง S๑ S๑ แผนปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนฯ อาจไม่บรรลุ ตามแผนงานที่วางไว้	โอกาส ๓	ผลกระทบ ๓	ระดับ ๙ สูง	โอกาส ๒	ผลกระทบ ๓	ระดับ ๖ ปาน กลาง	โอกาส ๑	ผลกระทบ ๓	ระดับ ๓ ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
๒. ด้านการดำเนินงาน (O) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง : O๑ สัญญากู้ยืมเงินและสัญญาจำนอง ระหว่างลูกหนี้กับกองทุนหมุนเวียนฯ บางรายไม่ ถูกต้อง	๕	๓	๑๕ สูง	๓	๓	๙ ปาน กลาง	๓	๓	๙ ปาน กลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
๓. ด้านการเงิน (F) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยง : F๑ กองทุนมีงบประมาณในการ ดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอในอนาคต	๓	๔	๑๒ สูง	๓	๓	๙ ปาน กลาง	๕	๕	๒๕ สูง	ยังคงมีความเสี่ยงอยู่
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (C) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ความเสี่ยง : C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำ การแทนกองทุนฯ ไม่ครอบคลุมเรื่องรังวัดขอบเขตและ	๓	๓	๙ ปาน กลาง	๒	๓	๖ ปาน กลาง	๒	๒	๔ ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ตารางที่ ๒ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กองทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙

แผนปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์)	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้อง กับกลยุทธ์	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ ด้านการเพิ่ม ความสามารถการบริหารการกักขัง เงินของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อสงวนรักษาที่ดินและที่อยู่ อาศัยให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจน ที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ ของกองทุนหมุนเวียนฯ	๑. เกษตรกรและผู้ยากจน ที่ได้รับความช่วยเหลือจาก กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถ สงวนรักษาที่ดินทำกินและที่อยู่ อาศัยตามวัตถุประสงค์ของ กองทุนหมุนเวียนฯ ๒. การเพิ่มการสื่อสารแก่ เกษตรกรและผู้ยากจนให้รับรู้ และรู้จักกองทุนหมุนเวียนฯ	๑. เพิ่มความสามารถ กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้ เกษตรกรและผู้ยากจน เข้าถึงกองทุนหมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑ การให้ความ ช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	๑	๒๐๐,๐๐๐,๐๐๐	กลุ่มช่วยเหลือฯ
			กิจกรรมที่ ๒ การประชาสัมพันธ์	๑	๓๐๐,๐๐๐	กลุ่มช่วยเหลือฯ
แผนปฏิบัติงานที่ ๒ ด้านการเพิ่ม ความสามารถการบริหารจัดการ หนี้ และอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟู อาชีพแก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้กองทุนมีเสถียรภาพทาง การเงินที่มั่นคง	๑. กองทุนหมุนเวียนฯ มีสภาพ คล่องทางการเงิน เพื่อให้ความ ช่วยเหลือเกษตรกรและ ผู้ยากจน ๒. การปฏิบัติงานในการเร่งรัด ติดตามหนี้สิน และอำนวยความสะดวก ประสานฟื้นฟูอาชีพเกษตรกร และผู้ยากจนมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	๑. เพิ่มขีดความสามารถ ในการกำกับติดตามการ ชำระหนี้จากลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ ๒. เสริมสร้างการบริหาร ความสัมพันธ์ของลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ ๓. ประสานงานและ สนับสนุนการฟื้นฟูลูกหนี้ ตามความต้องการของ ลูกหนี้และแนวทางที่ เหมาะสม	กิจกรรมที่ ๓ การเร่งรัดกำกับ ติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ	๑, ๒	๑,๑๕๐,๐๐๐	กลุ่มติดตามและ พัฒนาฯ
			กิจกรรมที่ ๔ ส่งเสริมพัฒนา และฟื้นฟูอาชีพลูกหนี้ ของกองทุนหมุนเวียนฯ	๓	๔๐๐,๐๐๐	กลุ่มติดตามและ พัฒนาฯ
			กิจกรรมที่ ๕ การดำเนินการ ตามมาตรการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ ค้างชำระของลูกหนี้อายุสัญญา สิ้นสุด	๑, ๒	๒๖๔,๐๐๐ (ค่าเบี้ยประชุม กกก.)	กลุ่มติดตามและ พัฒนาฯ

แผนปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์)	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้อง กับกลยุทธ์	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
แผนปฏิบัติงานที่ ๓ ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งานกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด	๑. การบริหารจัดการกองทุน หมุนเวียนฯ มีประสิทธิภาพ ๒. กฎระเบียบหลักเกณฑ์ของ กองทุนหมุนเวียนฯ ให้สนับสนุน ต่อการขับเคลื่อนงานกองทุน หมุนเวียนฯ	๑. พัฒนาระบบการ บริหารจัดการกองทุน หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ เช่น การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารจัดการ กองทุนฯ จัดทำฐานข้อมูล ที่จำเป็นในการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ ให้ สมบูรณ์ มีการบริหาร การเงินที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นต้น ๒. ส่งเสริมบทบาทของ คณะกรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ ในการ บริหารจัดการเชิงนโยบาย และสนับสนุนการ ขับเคลื่อนกองทุน หมุนเวียนฯ ในทุกด้าน	กิจกรรมที่ ๖ การจัดทำ/ ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล กองทุนหมุนเวียนฯ ระยะยาว และแผนปฏิบัติการ ประจำปี	๑	๖๔๐,๐๐๐ (ค่าวัสดุคอมพิวเตอร์)	คณะทำงานฯ
			กิจกรรมที่ ๗ การจัดทำ/ ทบทวนแผนบริหารทรัพยากร บุคคล ของกองทุนหมุนเวียนฯ	๑	๕๐,๐๐๐ (ค่าใช้จ่ายในกิจกรรม ประชุม/สัมมนา)	คณะทำงานฯ
			กิจกรรมที่ ๘ การจัดทำ/ ทบทวนแผนปฏิบัติการ ระยะยาว และแผนปฏิบัติการ ประจำปี	๑	-	คณะทำงานฯ
			กิจกรรมที่ ๙ การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน	๑	-	คณะทำงานฯ
			กิจกรรมที่ ๑๐ การดำเนินงาน ด้านการเงินของกองทุน หมุนเวียนฯ	๑	-	ทุกกลุ่ม/ฝ่าย

แผนปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์)	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	สอดคล้อง กับกลยุทธ์	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
		๓. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุน งานกองทุนหมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑๑ การกำกับ ติดตามงานกองทุนหมุนเวียน ของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุนหมุนเวียน กิจกรรมที่ ๑๒ การปรับปรุง เครื่องมือการตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุน หมุนเวียนฯ	๒ ๓	๘๑,๖๐๐ (ค่าใช้จ่ายในการจัด ประชุม ค่าเบี้ย ประชุม) -	กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน

หมายเหตุ : แผนปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ระยะ ๔ ปี (ปีบัญชี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๘

ตารางที่ ๓ เกณฑ์การให้คะแนนการพิจารณาความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
๑	เบื้องต้น	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม	ผลการดำเนินงานต่ำกว่า เป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑)
๒	ไม่เป็นทางการ	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)
๓	เป็นระบบ	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)
๔	บูรณาการ	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละองค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารเป็นระยะ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๔)
๕	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร และ</u> <u>เทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๕)

* การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จึงต้องนำมาพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี ๒๕๖๙

๒. การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

ตารางที่ ๔ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ ด้านการเพิ่มความสามารถการบริหารการกู้ยืมเงินของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อสงวนรักษาที่ดินและที่อยู่อาศัยให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจน ที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ													
เป้าประสงค์													
๑. เกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถสงวนรักษาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ													
๒. การเพิ่มการสื่อสารแก่เกษตรกรและผู้ยากจนให้รับรู้และรู้จักกองทุนหมุนเวียนฯ													
แนวทางที่ ๑ เพิ่มความ สามารถ กองทุน หมุนเวียนฯ เพื่อให้ เกษตรกรและ ผู้ยากจน เข้าถึงกองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑ การให้ความ ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๑. กำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในแต่ละ ปีตามวงเงินกู้ ๒. แจ้งเป้าหมายให้ ทุกส่วนรับทราบเพื่อ เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามเป้าหมาย ที่กำหนด ๓. สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ	๑. ร้อยละการ อนุมัติเงินกู้ เพื่อช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน (ร้อยละ ๘๐) ๒. จำนวน เกษตรกรและ ผู้ยากจนได้รับ อนุมัติเงินกู้ (๒๗๐ ราย)	๒๐๐ ล้านบาท	๑. แผนปฏิบัติ งานกองทุน หมุนเวียนฯ อาจไม่บรรลุตาม แผนงานที่วางไว้ ปัจจัยเสี่ยง : ๑) ปัญหาด้าน เศรษฐกิจ/หนี้สิน ครัวเรือนเพิ่มขึ้น รายได้ต่อ	๑. จัดทำคู่มือ/ ซักซ้อมแนวปฏิบัติที่ เข้าใจง่ายเป็น มาตรฐานและ ตรวจสอบการปฏิบัติ ตามระเบียบ หลักเกณฑ์ อย่าง เคร่งครัด ๒. ใช้ช่องทางการ สื่อสารที่หลากหลาย เผยแพร่	กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน	๔	๕	๔	๑๓	-	ด้านกลยุทธ์ (S)

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนฯ โดยการดาวน์โหลด เอกสาร/คู่มือผ่านเว็บไซต์ (www.opsmoac.go.th/revolvingfund-home) ๔. ดำเนินการตามระเบียบหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของแต่ละส่วนงาน ๕. กำกับติดตามการรายงานผลเพื่อเก็บสถิติผลการดำเนินงานอนุมัติเงิน ราย ไร่ ของเกษตรกรและผู้ยากจนในแต่ละเดือน	๓. จำนวนที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจนที่กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถรักษาไว้ได้ (๑,๕๐๐ ไร่)		ครัวเรือนไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ผลการวิเคราะห์รายได้ปรากฏว่า ผู้ขอกู้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้กับกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ภายใน ๒๐ ปี จะส่งผลให้ขาดคุณสมบัติขอกู้เงินจากกองทุนหมุนเวียนฯ จึงไม่เข้าหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือฯ ของกองทุนฯ ซึ่งอาจส่งผลต่อการ	ประชาสัมพันธ์งานกองทุนฯ เพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมายและให้เจ้าหน้าที่ได้มีการยืนยันรับทราบเป้าหมายแผนงานประจำปี ๓. กำหนดเจ้าหน้าที่กำกับการติดตามและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเสนอ ๔. กำกับติดตามและรายงานผล							

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		๖. สรุปสถิติผลรายงาน ให้ผู้บริหารบริหารฯ ทราบ ๗. ส่งรายงานผลให้ กรมบัญชีกลาง			ดำเนินอาจไม่ได้ ตามเป้าหมายที่ กำหนด ๒) การกำหนด เป้าหมายการ ดำเนินงานในแต่ละปีตามวงเงิน งบประมาณที่มี อยู่ อาจส่งผลให้ การดำเนินงาน ช่วยเหลือได้ น้อยลงตาม วงเงิน งบประมาณ								

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แนวทางที่ ๑. เพิ่มความ สามารถ กองทุน หมุนเวียนฯ เพื่อให้ เกษตรกรและ ผู้ยากจน เข้าถึงกองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๒ การประชาสัมพันธ์	๑. กำหนดสื่อสำหรับ การประชาสัมพันธ์ ๒. ดำเนินการสื่อสาร ผ่านเครื่องมือและ ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ๓. สรุปและรายงานผล การดำเนินงาน	ร้อยละความ พึงพอใจของ ผู้รับบริการ (ระดับ ๓)	๓๐๐,๐๐๐ บาท	- กลุ่มเป้าหมาย ขาดความเข้าใจ หลักเกณฑ์การขอ กู้ยืมเงินกับ กองทุนฯ ปัจจัยเสี่ยง : - กลุ่มเป้าหมาย ขาดความเข้าใจ ข้อมูลหลักเกณฑ์ การขอกู้ยืมเงิน ไม่ถูกต้อง ชัดเจน ส่งผลกระทบ ให้การรับทราบ ข้อมูลคลาดเคลื่อน จากวัตถุประสงค์ ของกองทุนฯ (ลูกค้า ธ.ก.ส.,	๑. ทำการสำรวจและ วิเคราะห์ช่องทางการ สื่อสารที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย ๒. มีการตรวจสอบ เนื้อหาข้อมูลก่อน เผยแพร่ ดังนี้ - จัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ ในเว็บกองทุน หมุนเวียนฯ โดยผ่าน ความเห็นชอบจาก ผู้บังคับบัญชาก่อน เผยแพร่ทุกครั้ง เช่น คลิปสั้นประชาสัมพันธ์ ประกาศ, คำสั่ง เป็นต้น - เพิ่มความถี่ในการ จัดทำและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน	๔	๔	๔	๑๒	-	-

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย (c)			
					จำนอง, ขยายฝาก, มิจฉาชีพ)	- ประชาชนผ่านสื่อ โซเชียล เช่น YouTube, Facebook และ TikTok ๓. มอบหมาย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ สื่อสารสังคมโซเชียล							
แผนปฏิบัติงานที่ ๒ ด้านการเพิ่มความสามารถการบริหารจัดการหนี้ และอำนวยความสะดวกประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ของกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้กองทุนมีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง													
เป้าประสงค์													
๑. กองทุนหมู่บ้าน มีสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน													
๒. การปฏิบัติงานในการเร่งรัด ติดตามหนี้สิน และอำนวยความสะดวกประชาชนผ่านช่องทางเกษตรกรและผู้ยากจนมีประสิทธิภาพมากขึ้น													
แนวทางที่ ๑ เพิ่มขีด ความสามารถ ในการกำกับ ติดตามการ ชำระหนี้จาก	กิจกรรมที่ ๓ การเร่งรัดกำกับ ติดตามการ ชำระหนี้จาก ลูกหนี้กองทุน หมู่บ้าน	๑. วิเคราะห์และจัดชั้น ประเภทลูกหนี้ ๒. ประชุมหารือกำหนด แผนและแนวทาง รูปแบบวิธีการกำกับ การติดตามตรวจสอบ	๑. ร้อยละการ ลดลงของหนี้ ค้างชำระที่ สามารถเรียก เก็บได้ทั้งหมด (ร้อยละ ๑๒)	๑.๑๕ ล้านบาท	๑. กองทุนมี ลูกหนี้ค้างชำระ เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยเสี่ยง : ลูกหนี้มีรายได้	๑. กำหนดแนวทาง วิธีการวิเคราะห์การ จัดชั้นข้อมูลลูกหนี้ให้ ให้มีสถานะเป็น ปัจจุบัน	กลุ่มติดตามฯ	๔	๔	๓	๑๑		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
ลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ แนวทางที่ ๒ เสริมสร้างการ บริหาร ความสัมพันธ์ ของลูกหนี้ กองทุน หมุนเวียนฯ		ประเมินความสำเร็จใน การชำระหนี้ของลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ (ติดตามโดย กษ.จ.) ๓. ดำเนินการติดตาม ตรวจเยี่ยมลูกหนี้ตาม แผนและแนวทางที่ กำหนดไว้ และติดตาม ตรวจเยี่ยมในเชิงลึก เช่น สอบถามรายรับ รายจ่ายภาคครัวเรือน ของลูกหนี้ พร้อมทั้ง เสนอแนวทางการ ช่วยเหลือตามมาตรการ ของกองทุนหมุนเวียนฯ โดยเน้นมาตรการการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อรักษาสถานะ	๒. ร้อยละของ เงินต้นที่ได้รับ ชำระจาก ลูกหนี้ที่ครบ กำหนด ชำระคืน (ร้อยละ ๓๑)		ไม่เพียงพอ/มี หนี้สินหลาย ทาง/มีภาระ ค่าใช้จ่ายใน ครัวเรือนสูง / ต้นทุนการผลิต สูง/ราคาผลผลิต ตกต่ำ/ประสบ ภัยพิบัติ/ภัย สงคราม/สภาวะ เศรษฐกิจทำให้ ราคาผลผลิต ตกต่ำ (ปัจจัย ภายนอก)	๒. มีการพิจารณา ความเหมาะสมของ มาตรการช่วยเหลือ ลูกหนี้ ๓. กำหนด ผู้รับผิดชอบและ ระยะเวลาที่ชัดเจนใน การดำเนินการแต่ละ ขั้นตอน ดังนี้ - กำกับ ธ.ก.ส. ให้เร่งรัดติดตามหนี้ อย่างต่อเนื่อง - ให้ กษ.จว. ดำเนินการติดตาม ตรวจเยี่ยมลูกหนี้ พร้อมทั้งเสนอแนว							

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		ลูกหนี้ของกองทุน หมุนเวียนฯ ได้ ๔. สรุปผลการ ดำเนินการติดตามตรวจ เยี่ยมลูกหนี้และมีการ แก้ไขปัญหานี้ค้าง โดยเข้าสู่ สรุปผล การดำเนินการติดตาม ตรวจเยี่ยมลูกหนี้และ มีการแก้ไขปัญห านี้ค้าง โดยเข้าสู่ มาตรการการแก้ไข มาตรการหนึ่ง มาตรการใด ดังนี้ ๑) การสร้าง แรงจูงใจ ๒) ส่งเสริมพัฒนา และฟื้นฟูอาชีพ				ทางการช่วยเหลือ ตามมาตรการของ กองทุนหมุนเวียนฯ - การติดตามตรวจ เยี่ยมลูกหนี้ของ ส่วนกลาง - การส่งจดหมายแจ้ง ยอดหนี้คงเหลือให้ ลูกหนี้ทราบและ ดำเนินการในส่วน ที่เกี่ยวข้อง							

[illegible]

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แนวทางที่ ๓ ประสานงาน และสนับสนุน การดำเนินการ ของลูกหนี้ใน การฟื้นฟู ลูกหนี้ตาม แนวทางการ อำนวยการ ประสานฟื้นฟู ที่เหมาะสม สำหรับลูกหนี้ แต่ละราย	กิจกรรมที่ ๔ ส่งเสริมพัฒนา และฟื้นฟูอาชีพ ลูกหนี้ของ กองทุน หมุนเวียนฯ	๑. วิเคราะห์ข้อมูล ลูกหนี้ เพื่อจัดทำแผน ดำเนินงานส่งเสริม พัฒนาฟื้นฟูอาชีพ ลูกหนี้ของกองทุน หมุนเวียนฯ และ แจ้งแผนฯ ให้สำนักงาน เกษตรและสหกรณ์ จังหวัดกลุ่มเป้าหมาย ทราบ ๒. สำนักงานเกษตร และสหกรณ์จังหวัด กลุ่มเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผนที่ กำหนด โดยให้ อบก. ส่วนจังหวัด เป็นกลไก ขับเคลื่อนงาน และ สำนักงานเกษตรและ	ระดับความ สำเร็จในการ ส่งเสริมพัฒนา และฟื้นฟู อาชีพลูกหนี้ (ระดับ ๓ : สำนักงานเกษตร และสหกรณ์ จังหวัดและ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ดำเนินการตาม แผนฟื้นฟูอาชีพ ลูกหนี้ที่ร่วมกัน จัดทำ เช่น อำนวยความสะดวก ให้ลูกหนี้ สมัครเข้ารับ การฝึกอบรมกับ หน่วยงานต่าง ๆ	๕๐๐,๐๐๐ บาท	การส่งเสริม พัฒนาและฟื้นฟู อาชีพลูกหนี้ ยัง ไม่สามารถส่งผล ให้ลูกหนี้มีเงิน นำมาชำระหนี้ กองทุนได้ ปัจจัยเสี่ยง : ๑. ลูกหนี้ กลุ่มเป้าหมาย บางรายไม่ สามารถเข้าร่วม อบรมได้ เนื่องจากติด ภาระกิจ ๒. ลูกหนี้ไม่ สามารถนำ	๑. จัดทำแผนปฏิบัติ การร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก ๒. มีการสำรวจความ ต้องการของลูกหนี้ ก่อนจัดทำ/ปรับปรุง แผน ๓. กำหนดตัวชี้วัด และวิธีการวัดผลลัพธ์ ที่ชัดเจน ๔. สรุปรายงานผล โดยได้ดำเนินการ ดังนี้ - กำหนดการพัฒนา ฟื้นฟูฯ ลูกหนี้ ๑๒ จังหวัด - จัดทำหนังสือขอ ความร่วมมือ กษ.จว.	กลุ่ม ติดตาม และพัฒนา ฟื้นฟูอาชีพ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๔	๔	๓	๑๑		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการงาน/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		สหกรณ์จังหวัดคัดเลือก ลูกหนี้กลุ่มเป้าหมาย เพื่อสำรวจความ ต้องการฟื้นฟูอาชีพของ ลูกหนี้ และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำ แผนฟื้นฟูอาชีพตาม ข้อมูลที่ได้สำรวจ ๓. สำนักงานเกษตร และสหกรณ์จังหวัดและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแผน ฟื้นฟูอาชีพลูกหนี้ที่ ร่วมกันจัดทำ เช่น อำนวยความสะดวก ให้ลูกหนี้สมัครเข้ารับ การฝึกอบรมกับ หน่วยงาน	หรือจัดฝึกอบรม ให้กับลูกหนี้ ให้ คำแนะนำลูกหนี้ เรื่องการกู้ยืมเงิน เพื่อการประกอบ อาชีพและให้ คำแนะนำลูกหนี้ ที่มีความพร้อม สมัครเป็นสมาชิก กลุ่มเกษตรกร หรือสถาบัน เกษตรกรต่างๆ ในพื้นที่ บูรณา การร่วมกับ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ลูกหนี้ ได้รับสนับสนุน ตามแผนฟื้นฟู อาชีพ และ ติดตามรายงาน ผลให้ สกร. ทราบ)		ความรู้ที่ได้รับ จากการฟื้นฟู อาชีพ ไปปฏิบัติ ได้ เนื่องจากขาด เงินทุน	จำนวน ๖๗ จ. เพื่อ บูรณาการร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาฟื้นฟู อาชีพ - หากมีลูกหนี้ ประสงค์ยื่นคำขอ กู้ ประกอบอาชีพ เพิ่มเติม ให้ กษ.จว. แนะนำหลักเกณฑ์ ขั้นตอนในการยื่น เรื่องขอกู้ให้กับลูกหนี้ - กรณีเกษตรกร กลุ่มเป้าหมาย ไม่สามารถเข้าร่วม อบรมได้ ให้ กษ.จว. ประสานแจ้งลูกหนี้							

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		ต่าง ๆ หรือจัดฝึกอบรม ให้กับลูกหนี้ ให้ คำแนะนำลูกหนี้เรื่อง การกู้ยืมเงินเพื่อการ ประกอบอาชีพและ ให้คำแนะนำลูกหนี้ที่มี ความพร้อมสมัครเป็น สมาชิกกลุ่มเกษตรกร หรือสถาบันเกษตรกร ต่างๆ ในพื้นที่ บูรณา การร่วมกับหน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกหนี้ ได้รับสนับสนุนตาม แผนฟื้นฟูอาชีพ และ ติดตามรายงานผลให้ สกร. ทราบ ๔. สกร. ร่วมกับ สำนักงานเกษตรและ				รายอื่นที่ประสงค์เข้า ร่วมอบรมแทน							

[illegible]

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แนวทางที่ ๑ เพิ่มขีด ความสามารถ ในการกำกับ ติดตามการ ชำระหนี้จาก ลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ แนวทางที่ ๒ เสริมสร้างการ บริหาร ความสัมพันธ์ ของลูกหนี้ กองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๕ การดำเนินการ ตามมาตรการ แก้ไขปัญหา ลูกหนี้ค้างชำระ ของลูกหนี้อายุ สัญญาสิ้นสุด	๑. วิเคราะห์ข้อมูล ลูกหนี้ค้างชำระตาม มาตรการของกองทุน หมุนเวียนฯ ๒. จัดเตรียมเอกสาร เพื่อเสนอให้ คณะอนุกรรมการ บริหารกองทุน หมุนเวียนฯ ส่วนกลาง พิจารณา ๓. สรุปผลการดำเนินงาน ช่วยเหลือลูกหนี้ตาม มาตรการเป็น รายไตรมาส เสนอต่อ คณะกรรมการ บริหารฯ และ กรมบัญชีกลาง	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินการ ตามมาตรการ แก้ไขปัญหา ลูกหนี้ค้าง ชำระของ ลูกหนี้อายุ สัญญาสิ้นสุด (๘๐ ราย)	๒๐,๐๐๐ บาท	๑.การวิเคราะห์ ข้อมูลลูกหนี้ ไม่ถูกต้อง/ ไม่เป็นปัจจุบัน	๑. กำหนดแนวทาง วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลลูกหนี้ค้าง ชำระให้เป็นปัจจุบัน ๒. มีการพิจารณา ความเหมาะสมของ มาตรการช่วยเหลือ ลูกหนี้ ๓. กำหนด ผู้รับผิดชอบและ ระยะเวลาที่ชัดเจน	กลุ่มติดตาม และพัฒนา ฟื้นฟูอาชีพ เกษตรกร และผู้ยากจน	๔	๓	๒	๔	- แผนการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาลูกหนี้ ที่อายุสัญญาสิ้นสุด ไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์ (S)
								๔	๔	๔	๑๒	- การมอบอำนาจ ให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจ กระทำการแทน สป.กษ. ในการ ดำเนินงานช่วยเหลือ เกษตรกรและ ผู้ยากจน	ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการงาน/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
					ปัจจัยเสี่ยง : - การปฏิบัติงานด้านการบันทึกคุมสถานะการดำเนินคดีของสำนักกฎหมายและ ธ.ก.ส. มีความแตกต่างกัน	ตัวตามที่ปรากฏในทะเบียนคุมลูกหนี้ปิดบัญชี ๒. หากไม่พบเอกสารหลักฐานตามข้อ ๑ ให้ประสาน ธ.ก.ส. ดำเนินการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลลูกหนี้ และส่งเอกสารหลักฐานการรับชำระเงินให้ สป.กษ. โดยเร็ว							

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนงาน/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนภาควควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แผนปฏิบัติงานที่ ๓ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด													
เป้าประสงค์													
๑. การบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนฯ มีประสิทธิภาพ													
๒. กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ให้สนับสนุนต่อการขับเคลื่อนงานกองทุนหมุนเวียนฯ													
แนวทางที่ ๑ พัฒนาระบบ การบริหาร จัดการกองทุน หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ	กิจกรรมที่ ๒ จัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลกองทุน หมุนเวียนฯ ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	๑. เวียนคำสั่ง คณะทำงานฯ ให้กลุ่ม/ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อ ทบทวนรายละเอียด และรายชื่อ พร้อมแก้ไข หากกลุ่ม/ฝ่ายแจ้ง ๒. คณะทำงาน ดำเนินการทบทวน แผนฯ ให้เป็นไปตาม เกณฑ์ประเมินทุน หมุนเวียนที่กำหนด ๓. จัดทำแผน ปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องกับ	ผลสัมฤทธิ์ของ การจัดทำ แผนปฏิบัติ การดิจิทัล ระยะยาว และ แผนปฏิบัติ การประจำปี ตามเกณฑ์ ที่กำหนด (ระดับ ๓ : ดำเนินการ สำเร็จตาม เงื่อนไขของ ระดับคะแนน	๖๘๐,๐๐๐ บาท	แผนงานไม่ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์/ เป้าหมายของ กองทุนฯ	๑.ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ให้ความร่วมมือใน รูปแบบคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการ สำนักบริหาร กองทุนฯ เป็นประธาน ๒.จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานในรูปแบบ ไฟล์ และสื่อสารให้ จนท.ได้รับทราบ ๓.ปฏิบัติตามกรอบ หลักเกณฑ์กำหนดให้ มีการทบทวนแผน	คณะ ทำงาน/ เลขานุการ คณะ ทำงาน	๔	๔	๕	๑๓		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		เป้าประสงค์ตามพันธกิจเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ ๔. เสนอคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติใช้แผนฯ ๕. สื่อสารแผนให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ	ที่ ๑ ที่เกี่ยวข้อง ๔ ประเด็น - มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีที่มีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน ตามที่กำหนด และมีองค์ประกอบเพิ่มเติม ๒ ประเด็น)			เป็นประจำทุกปี และจะต้องนำเสนอผลการทบทวนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ							
แนวทางที่ ๑ พัฒนาระบบ การบริหาร จัดการกองทุน	กิจกรรมที่ ๗ การจัดทำ/ ทบทวนแผน บริหาร	๑. เวียนคำสั่งคณะทำงานฯ ให้กลุ่ม/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนรายละเอียด	ผลสัมฤทธิ์ของการการจัดทำแผนบริหารทรัพยากร	๕๐,๐๐๐ บาท	แผนงานไม่ตอบ โจทย์ความ ต้องการ/ปัญหา	๑.ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ให้ ความร่วมมือใน รูปแบบคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการ	คณะ ทำงาน/ เลขานุการ	๔	๔	๕	๑๓		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ	ทรัพยากร บุคคล ของ กองทุน หมุนเวียนฯ	และรายชื่อ พร้อมแก้ไข หากกลุ่ม/ฝ่ายแจ้ง ๒. คณะทำงาน ดำเนินการทบทวน แผนฯ ให้เป็นไปตาม เกณฑ์ประเมินทุน หมุนเวียนที่กำหนด ๓. จัดทำแผน ปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ตาม พันธกิจเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ ๔. เสนอคณะกรรมการ บริหารฯ เพื่อพิจารณา อนุมัติใช้แผนฯ	บุคคล ของ กองทุน หมุนเวียนฯ ตามเกณฑ์ที่ กำหนด (ระดับ ๓ : มีการ จัดทำ/ ทบทวนแผน บริหาร ทรัพยากร บุคคล ระยะยาวและ แผนปฏิบัติ การประจำปี)		ด้านบุคลากร ของกองทุนฯ	สำนักบริหาร กองทุนฯ เป็น ประธาน ๒.จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานในรูปแบบ ไฟล์ และสื่อสารให้ จนท.ได้รับทราบ ๓.ปฏิบัติตามกรอบ หลักเกณฑ์กำหนดให้ มีการทบทวนแผน เป็นประจำทุกปี และ จะต้องนำเสนอผล การทบทวนต่อคณะ กรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน						

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิผลการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		๕. สื่อสารแผนให้ บุคลากรในหน่วยงาน ทราบ											
แนวทางที่ ๑ พัฒนาระบบ การบริหาร จัดการกองทุน หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ	กิจกรรมที่ ๘ การจัดทำ/ ทบทวน แผนปฏิบัติการ ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	๑. เวียนคำสั่ง คณะทำงานฯ ให้กลุ่ม/ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อ ทบทวนรายละเอียด และรายชื่อ พร้อมแก้ไข หากกลุ่ม/ฝ่ายแจ้ง ๒. คณะทำงาน ดำเนินการทบทวน แผนฯ ให้เป็นไปตาม เกณฑ์ประเมินทุน หมุนเวียนที่กำหนด ๓. จัดทำแผน ปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ตามพันธ	ผลสัมฤทธิ์ของ การการจัดทำ หรือทบทวน แผนปฏิบัติการ ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ กองทุน หมุนเวียนฯ ตามเกณฑ์ที่ กำหนด (ระดับ ๓ : แผนปฏิบัติการ ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ ประจำปีมี	-	แผนงานไม่ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์/ เป้าหมายของ กองทุนฯ	๑.ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ให้ความร่วมมือใน รูปแบบคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการ สำนักบริหาร กองทุนฯ เป็นประธาน ๒.จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานในรูปแบบ ไฟล์ และสื่อสารให้ จนท.ได้รับทราบ ๓.ปฏิบัติตามกรอบ หลักเกณฑ์กำหนดให้ มีการทบทวนแผน เป็นประจำทุกปี และ	คณะ ทำงานฯ / ฝ่าย เลขานุการ กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน กลุ่มติดตาม และพัฒนา พื้นที่อาชีพ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๔	๔	๕	๑๓		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		กิจเสนอผู้บริหารเพื่อ พิจารณาอนุมัติ ๔. เสนอคณะกรรมการ บริหารฯ เพื่อพิจารณา อนุมัติใช้แผนฯ ๕. สื่อสารแผนให้ บุคลากรในหน่วยงาน ทราบ	องค์ประกอบ ครบถ้วน)			จะต้องนำเสนอผล การทบทวนต่อคณะ กรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ							
แนวทางที่ ๑ พัฒนาระบบ การบริหาร จัดการกองทุน หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ	กิจกรรมที่ ๙ การจัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงและ ควบคุมภายใน	๑. ทบทวนและ วิเคราะห์เพื่อระบุความ เสี่ยง ตามเกณฑ์การ ประเมินที่กำหนด ๒. เสนอแผนให้ คณะกรรมการบริหาร พิจารณาให้ความ เห็นชอบ ๓. ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง	ผลสัมฤทธิ์ของ การจัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงและ ควบคุมภายใน (ระดับ ๓ : จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงที่มี องค์ประกอบ	-	แผนบริหาร ความเสี่ยง ไม่ครอบคลุม ทุกกิจกรรม สำคัญ	๑.ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ให้ ความร่วมมือใน รูปแบบคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการ สำนักบริหารกองทุน ฯ เป็นประธาน ๒.จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานในรูปแบบ ไฟล์ และสื่อสารให้ จนท.ได้รับทราบ	คณะ ทำงาน/ เลขานุการ คณะทำงาน กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน กลุ่มติดตาม และพัฒนา	๔	๔	๕	๑๓		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		๔. สรุปรายงานผลให้ คณะกรรมการบริหารฯ และกรมบัญชีกลาง	ครบถ้วนแล้ว (เสร็จ)			-๓.ปฏิบัติตามกรอบ หลักเกณฑ์กำหนดให้ มีการทบทวนแผน เป็นประจำทุกปี และ จะต้องนำเสนอผล การทบทวนต่อคณะ กรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ	พื้นที่อาเซียน เกษตรกร และ ผู้ยากจน						
แนวทางที่ ๑ พัฒนาระบบ การบริหาร จัดการกองทุน หมุนเวียนฯ ที่สำคัญ	กิจกรรมที่ ๑๐ การดำเนินงาน ด้านการเงินของ กองทุน หมุนเวียนฯ	๑. แจกแผนการใช้จ่าย งบประมาณให้กับกอง คลังเพื่อดำเนินการ จัดสรรงบประมาณตาม หมวด ๒. ดำเนินการใช้จ่ายเงินตามแผน ๓. กำกับติดตามผลการ เบิกจ่ายเงิน และรายงาน ให้คณะกรรมการ/	การใช้จ่ายเงิน ตามแผนการ ใช้จ่ายเงินตาม แผนการใช้จ่ายที่ได้รับ อนุมัติ (ระดับ ๓ : จ่ายได้น้อย กว่ามติ ครม. ร้อยละ ๖)	-	กองทุนมี งบประมาณในการ ดำเนินงาน ช่วยเหลือ เกษตรกรไม่ เพียงพอในปี ถัดไป ปัจจัยเสี่ยง : - กองทุนมี งบประมาณไม่	๑. วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลการ รับ-จ่ายเงินกองทุน หมุนเวียนฯ ๒. จัดทำฐานข้อมูล การวิเคราะห์ แนวโน้มการชำระคืน เงินกู้	กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกร/ กลุ่มติดตามฯ	๔	๔	๒	๑๐	- กองทุนมี งบประมาณในการ ดำเนินงานช่วยเหลือ เกษตรกรไม่เพียงพอ ในอนาคต	ด้านการเงิน (F)

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		อนุกรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ ทราบ ๔. รายงานผลการใช้ จ่ายผ่านระบบของ กรมบัญชีกลาง (ผ่านระบบออนไลน์ ที่กำหนด)			เพียงพอในการ ช่วยเหลือ เกษตรกรในปี ถัดไป เนื่องจาก ไม่ได้รับการ พิจารณาจัดสรร งบประมาณ รายจ่ายประจำปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๒	๓.การพิจารณาแผน และขออนุมัติ งบประมาณ ๔. การจัดสรร งบประมาณ ๕. แจกกลุ่มงานที่ เกี่ยวข้องดำเนินงาน ตามแผนการเบิก จ่ายเงินประจำปี ๖. การดำเนินงาน ตามแผนการเบิก จ่ายเงิน ๗. การติดตามการ รายงานผลการ รับ-จ่ายเงินกองทุน ๘. ประมวลสรุปผล การดำเนินงานเสนอ ผู้บริหาร							

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนงาน/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
แนวทางที่ ๒ ส่งเสริมบทบาท ของ คณะกรรมการ บริหารกองทุน หมุนเวียนฯ ในการบริหาร จัดการ เชิงนโยบาย และสนับสนุน การขับเคลื่อน กองทุน หมุนเวียนฯ ในทุกด้าน	กิจกรรมที่ ๑๑. การกำกับ ติดตามงาน กองทุน หมุนเวียนของ คณะกรรมการ บริหาร ผู้บริหารทุน หมุนเวียน	คณะกรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ กำกับติดตาม อย่าง น้อยปีละ ๔ ครั้ง หมายเหตุ : กำกับ ติดตามผลการ ดำเนินงานของกองทุน หมุนเวียนฯ เช่น รายงานผลการ ดำเนินงานของกองทุน หมุนเวียนฯ พิจารณา กฎบัตร คู่มือและแผน บริหารความเสี่ยง การ ทบทวนแผนปฏิบัติการ ระยะ ๔ ปี และจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี (แผนกองทุน	ผลสัมฤทธิ์ของ การบทบาท คณะกรรมการ บริหารและ ผู้บริหาร (ระดับ ๓ : ติดตามผลการ ปฏิบัติงานที่ สำคัญเป็นราย ไตรมาสหรือ ๔ ครั้งต่อปี จำนวน ๕ ด้าน มอบ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ)	๘๑,๖๐๐ บาท	- ไม่สามารถ ดำเนินการได้ ตามปฏิทิน การจัดประชุม ที่กำหนด ปัจจัยเสี่ยง : - อาจมีภาระกิจ เร่งด่วนตรงกับ ช่วงระยะเวลาที่ กำหนดในปฏิทิน การจัดประชุม	- กรมบัญชีกลาง กำหนดกรอบ หลักเกณฑ์ วิธีการ รายงาน ตามปฏิทิน การรายงานทุกปี และมีผู้รับผิดชอบ รวบรวมและรายงาน ครบทุกครั้ง - จัดทำหนังสือ แจ้งเวียนให้ คณะกรรมการได้รับ ทราบนอกเหนือจาก การประชุม	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และ ผู้ยากจน	๕	๔	๔	๑๓		

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการงาน/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		หมุนเวียนฯ แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ และแผน บริหารทรัพยากร บุคคลฯ)											
แนวทางที่ ๓ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ สนับสนุนงาน กองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่๑๒ การปรับปรุง เครื่องมือการ ตรวจสอบ การอนุมัติการ กู้ยืมเงินกองทุน หมุนเวียนฯ	๑. ประเมินผลการ ตรวจสอบการอนุมัติ กู้ยืมเงินฯ เพื่อหา จุดบกพร่องและวิธีการ แก้ไข ๒. ประมวลผลจากการ ประเมินเพื่อเลือก วิธีการแก้ไข ๓. จัดทำแบบ ตรวจสอบ (Check list) โดยมีองค์ประกอบที่ สำคัญ ที่ครบถ้วน เพื่อ ใช้ในการตรวจสอบการ อนุมัติเงินกู้	ระดับ ความสำเร็จ การทบทวน บันทึกข้อ ตกต่าง ร้อยละของ การใช้ เครื่องมือใน การสอบถาม ความถูกต้อง ของเอกสารที่ เบิกจ่าย (ร้อยละ ๙๐)	-	-เอกสารการขอ อนุมัติเงินกู้ยืม จาก อบก. จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ ถูกต้องครบถ้วน ตามระเบียบ หลักเกณฑ์ ปัจจัยเสี่ยง : เอกสารที่ผ่าน การอนุมัติจาก อบก.จ./อ. ส่งมา ให้ส่วนกลางเพื่อ เบิกจ่ายเงินกู้	๑. กำหนดเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบราย จังหวัด เพื่อ ดำเนินการตรวจสอบ เอกสารจาก อบก.จ./อ. ก่อนขอ อนุมัติเบิกจ่ายเงิน ให้แก่ผู้ขอ ๒. ดำเนินการจัดทำ หนังสือแจ้ง อบก.จ/ อบก.อ. ทบทวน เพื่อ แก้ไขให้ถูกต้องและ จัดส่งเอกสารที่แก้ไข/ เพิ่มเติม มาอีกครั้ง	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกรฯ	๒	๔	๒	๘	- ยังคงมีเอกสาร การขออนุมัติเงิน กู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ ไม่ถูกต้องครบถ้วน ตามระเบียบและ หลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสาร ใกล้เคียง, พบมี หนังสืออื่น เป็นต้น)	ด้านการดำเนินงาน (O)

แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/ กิจกรรม	กระบวนการ/ขั้นตอน	ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย	งบ ประมาณ	ความเสี่ยง ที่อาจเกิด	การควบคุมภายในที่ มีอยู่ของกองทุนฯ	ผู้รับ ผิดชอบ	เกณฑ์การ ประเมิน ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน (คะแนน)			คะแนนการประเมินฯ a+b+c	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่/ค้นพบใหม่	ประเภท ความเสี่ยง - ด้านกลยุทธ์ (S) - ด้านการดำเนินงาน (O) - ด้านการเงิน (F) - ด้านระเบียบ/ กฎหมาย (C)
								กระบวนการควบคุม (a)	การติดตาม (b)	ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย (c)			
		๔. แจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ๕. สรุปผลการใช้ เครื่องมือ ๖. ประเมินผลการ ดำเนินการใช้เครื่องมือ			พบว่าไม่ ครบถ้วนตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์ เช่น ไม่มีเอกสาร ใกล้เคียง, พบมี หนังสืออื่น เป็นต้น)								

หมายเหตุ : ^๑ กองทุนหมุนเวียนฯ กำหนดให้กิจกรรมที่มีการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมภายใน หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ จึงต้องนำมาพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

^๒ จากตารางข้างต้นกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ดำเนินการกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control Activity) ของกระบวนการ/กระบวนการที่สำคัญตามระบบควบคุมภายในทุกกระบวนการ และ สอดคล้องตาม Workflow ทุกกระบวนการขององค์กร

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ ค้นพบหลังจาก ประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ปัจจัยเสี่ยง	สอดคล้อง กับ กลยุทธ์	ปัจจัย		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
							ภายใน	ภายนอก		
แผนปฏิบัติงานที่ ๑ ด้านการเพิ่ม ความสามารถ การบริหารการกักขัง เงินของกองทุน หมุนเวียนฯ เพื่อสงวน รักษาที่ดินและที่อยู่ อาศัยให้แก่เกษตรกร และผู้ยากจน ที่เหมาะสมตาม วัตถุประสงค์ ของกองทุน หมุนเวียนฯ	๑. เกษตรกรและ ผู้ยากจนที่ได้รับ ความช่วยเหลือ จากกองทุน หมุนเวียนฯ สามารถสงวน รักษาที่ดินทำกิน และที่อยู่อาศัย ตามวัตถุประสงค์ ของกองทุน หมุนเวียนฯ ๒. การเพิ่ม การสื่อสารแก่ เกษตรกรและ ผู้ยากจนให้รับรู้ และรู้จักกองทุน หมุนเวียนฯ	๑. เพิ่มความสามารถ กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้เกษตรกรและ ผู้ยากจนเข้าถึง กองทุนหมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑ การให้ความ ช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน	ผ่านการประเมิน	-	๑			๒๐๐ ล้านบาท	กลุ่ม ช่วยเหลือฯ
			กิจกรรมที่ ๒ การประชาสัมพันธ์ ด้วยสื่อที่ผ่าน การวิเคราะห์เพิ่ม ความเข้าถึงบริการ	ผ่านการประเมิน	-	๑			๓๐๐,๐๐๐ บาท	กลุ่ม ช่วยเหลือฯ

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ ค้นพบหลังจาก ประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ปัจจัยเสี่ยง	สอดคล้อง กับ กลยุทธ์	ปัจจัย		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
							ภายใน	ภายนอก		
แผนปฏิบัติงานที่ ๒ ด้านการเพิ่ม ความสามารถการ บริหารจัดการหนี้ และอำนวยความสะดวก ประสานพื้นอาชีพ แก่ลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ เพื่อให้ กองทุนมีเสถียรภาพ ทางการเงินที่มั่นคง	๑. กองทุน หมุนเวียนฯ มีสภาพคล่องทาง การเงิน เพื่อให้ ความช่วยเหลือ เกษตรกรและผู้ยากจน ๒. การปฏิบัติงาน ในการเร่งรัด ติดตามหนี้สิน และอำนวยความสะดวก ประสานพื้นฟู อาชีพเกษตรกร และผู้ยากจน มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	๑. เพิ่มขีด ความสามารถในการ กำกับติดตามการ ชำระหนี้จากลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ ๒. เสริมสร้างการ บริหารความสัมพันธ์ ของลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ ๓. ประสานงานและ สนับสนุนการฟื้นฟู ลูกหนี้ตามความ ต้องการของลูกหนี้ และแนวทางที่ เหมาะสม	กิจกรรมที่ ๓ การเร่งรัดกำกับ ติดตามการชำระหนี้ จากลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ กิจกรรมที่ ๔ ส่งเสริมพัฒนาและ ฟื้นฟูอาชีพลูกหนี้ ของกองทุน หมุนเวียนฯ กิจกรรมที่ ๕ การดำเนินการ ตามมาตรการแก้ไข ปัญหาลูกหนี้ค้าง ชำระของลูกหนี้อายุ สัญญาสิ้นสุด	ผ่านการประเมิน		๑, ๒			๑,๑๕๐,๐๐๐ บาท	กลุ่มติดตาม และพัฒนาฯ
						๓			๔๐๐,๐๐๐ บาท	กลุ่มติดตาม และพัฒนาฯ
						๑, ๒	✓	✓	๒๖๔,๐๐๐ บาท	กลุ่มติดตาม และพัฒนาฯ
				S๑. แผนการ ดำเนินงานแก้ไข ปัญหาลูกหนี้ที่อายุ สัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่ กำหนด C๑. การมอบอำนาจ ให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจ กระทำการแทน สป.กษ. ในการ ดำเนินงานช่วยเหลือ						

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ ค้นพบหลังจาก ประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ปัจจัยเสี่ยง	สอดคล้อง กับ กลยุทธ์	ปัจจัย		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
							ภายใน	ภายนอก		
				เกษตรกรและ ผู้ยากจน						
แผนปฏิบัติงานที่ ๓ ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการงาน กองทุนหมุนเวียน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ กำหนด	๑. การบริหาร จัดการกองทุน หมุนเวียนฯ มีประสิทธิภาพ ๒. กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ของ กองทุนหมุนเวียนฯ ให้สนับสนุนต่อการ ขับเคลื่อนงาน กองทุนหมุนเวียนฯ	๑. พัฒนาระบบการ บริหารจัดการ กองทุนหมุนเวียนฯ ที่สำคัญ เช่น การนำ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการ บริหารจัดการ กองทุนฯ จัดทำ ฐานข้อมูลที่เป็น ในการบริหารกองทุน หมุนเวียนฯ ให้สมบูรณ์ มีการ บริหารการเงินที่มี ประสิทธิภาพ มีการ วางแผนบริหารและ พัฒนาทรัพยากร บุคคล มีการบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	กิจกรรมที่ ๖ จัดทำกรจัดทำ แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลกองทุน หมุนเวียนฯ ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	ผ่านการประเมิน	-	๑			๖๘๐,๐๐๐ บาท	คณะทำงาน
			กิจกรรมที่ ๗ การจัดทำแผน บริหารทรัพยากร บุคคล ของกองทุน หมุนเวียนฯ	ผ่านการประเมิน	-	๑			๕๐,๐๐๐ บาท	คณะทำงาน
			กิจกรรมที่ ๘ การจัดทำแผนปฏิบัติ การระยะยาว และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	ผ่านการประเมิน	-	๑			-	คณะทำงานฯ

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ ค้นพบหลังจาก ประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ปัจจัยเสี่ยง	สอดคล้อง กับ กลยุทธ์	ปัจจัย		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
							ภายใน	ภายนอก		
		เป็นต้น ๒. ส่งเสริมบทบาท ของคณะ กรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนฯ ในการบริหารจัดการ เชิงนโยบายและ สนับสนุนการ ขับเคลื่อนกองทุน หมุนเวียนฯ ในทุก ด้าน	กิจกรรมที่ ๙ ความสำเร็จของการ จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	ผ่านการประเมิน	-	๑			-	คณะทำงานฯ
		๓. ปรับปรุงกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ และอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อ สนับสนุนงานกองทุน หมุนเวียนฯ	กิจกรรมที่ ๑๐ การดำเนินงานด้าน การเงินของกองทุน หมุนเวียนฯ	F๑ กองทุน มีงบประมาณในการ ดำเนินงานช่วยเหลือ เกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอ ในอนาคต	สถานการณ์ เงินกองทุนรายจ่าย มากกว่ารายรับ ประกอบกับกองทุน ไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณรายจ่าย ประจำปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓	๑		✓	-	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และผู้ยากจน
			กิจกรรมที่ ๑๑ การกำกับติดตาม งานกองทุน หมุนเวียนของคณะ กรรมการบริหาร ผู้บริหารทุน หมุนเวียน	ผ่านการประเมิน		๒			๘๑,๖๐๐	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และผู้ยากจน

แผนปฏิบัติงาน	เป้าประสงค์	แนวทาง (กลยุทธ์)	โครงการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ ค้นพบหลังจาก ประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ปัจจัยเสี่ยง	สอดคล้อง กับ กลยุทธ์	ปัจจัย		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
							ภายใน	ภายนอก		
			กิจกรรมที่ ๑๒ การปรับปรุง เครื่องมือการ ตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืม เงินกองทุน หมุนเวียนฯ	๐๑ เอกสารการขอ อนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิก เงินกู้ไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตาม ระเบียบและ หลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสาร ไถ่เกลี่ย, พบมี หนี้สินอื่น เป็นต้น)	-	๓	✓		-	กลุ่ม ช่วยเหลือ เกษตรกร และผู้ยากจน

การวิเคราะห์ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การบริหารงาน	๑. การดำเนินงานเกิดความผิดพลาดส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตาม พันธกิจหรือกลยุทธ์ของกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน ๓. การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกองทุนได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	กลยุทธ์ของกองทุนขาดความยืดหยุ่นหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	บุคลากรในหน่วยงาน	๑. ขาดทักษะ ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง ๒. การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๓. เกิดการทุจริตในองค์กร
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	๑. ระบบฐานข้อมูลไม่ครบถ้วน ๒. อุปกรณ์การปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีล้าสมัย
	ชื่อเสียงขององค์กร	เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
	สิ่งแวดล้อม	การสูญเสียทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	งบประมาณ	๑. เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา ๒. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	องค์กรขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงิน
	การจัดทำบัญชี	๑. การบันทึกบัญชีผิดพลาด ๒. รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	การละเมิดสัญญา	กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	กองทุนได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

ตารางที่ ๖ ทบทวน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิมกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ค้นพบปัจจุบันและความสอดคล้องกับแผนงาน/แนวทาง/กลยุทธ์

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนินงานกิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	ความเสี่ยง : S๑ แผนปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนฯ อาจไม่บรรลุตามแผนงานที่วางไว้	กิจกรรม : การปรับปรุงแผนปฏิบัติการฯ ๑. นำผลการปฏิบัติงานรายเดือนมาสรุปวิเคราะห์/ทบทวนแผนปฏิบัติงานทุกเดือน ๒. นำผลการวิเคราะห์/ทบทวนหาข้อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ๓. รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้แนวทางหรือนโยบายในการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายแผนงาน ๔. จัดเตรียมแผนสำรองกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ นำเสนอต่อคณะกรรมการฯ ๕. ปรับแผนการปฏิบัติตามแนวทางหรือนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ หมายเหตุ : หากงบประมาณ	- ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย แต่เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดย่อยพบว่าจำนวนรายสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนจำนวนอนุมัติเงินเกือบจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถวิเคราะห์สาเหตุเบื้องต้น ดังนี้ ๑. ลูกหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้เชิงซ้อน หรือมีหนี้หลายทาง ส่งผลให้มูลหนี้สูง ประเมินคุณสมบัติเกี่ยวกับรายได้-รายจ่าย หรือกระแสเงินสดส่งผลให้ไม่ผ่านการประเมิน แต่สำหรับลูกหนี้รายย่อยหรือมีหนี้ไม่มากยังมีสภาพทางการเงินดีจากมูลหนี้ที่ก่อไม่มาก ผลการประเมินกระแสเงินสดผ่าน จึงส่งผลให้สามารถช่วยรายย่อยได้มากซึ่งสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่จำนวนเกษตรกรที่ได้รับอนุมัติเงินกู้สามารถบรรลุเป้าหมาย ๒. ความเข้มงวดในการพิจารณาอนุมัติเงินให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ อาจเป็นกลุ่มที่มีปัญหาด้านคุณสมบัติ (กระแสเงินสดไม่ผ่านการวิเคราะห์ให้กู้ยืม) ทำให้ไม่สามารถอนุมัติได้ครบตามจำนวนเป้าหมาย ทั้งนี้ ยังคงต้องเข้มงวด เพื่อคัดกรองลูกหนี้ที่มีความพร้อมในการชำระหนี้คืนกองทุนหมุนเวียนฯ และควบคุมตรวจสอบก่อนการเบิกจ่ายเงินกู้อย่างสม่ำเสมอ - การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม พบว่ากิจกรรมที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา (ปีบัญชี ๒๕๖๘) ลดลงได้ตามเป้าหมายและอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมอย่างสม่ำเสมอ	- จากการวิเคราะห์พบว่ามีความเสี่ยงใหม่ปี ๒๕๖๙ จำนวน ๑ ความเสี่ยงได้แก่แผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งคาดว่าแผนกลยุทธ์อาจไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายของกองทุนฯ ได้ วิเคราะห์เกิดจากสาเหตุดังนี้ ๑. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ/หนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้นรายได้ต่อครัวเรือนไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ภัยพิบัติ ภัยสงคราม (ปัจจัยภายนอก) ๒. การดำเนินงานติดตามลูกหนี้ โดยเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการติดตามการชำระหนี้และประสานติดต่อให้เข้าสู่มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายแผนงานที่กำหนด ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของกองทุนหมุนเวียนฯ	ความเสี่ยงใหม่

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
		ไม่เพียงพอให้ดำเนินการตาม ขั้นตอนในข้อ ๔-๕ สรุปผลการดำเนินงาน ๑๒ เดือน: ๑. เงินกู้ที่สามารถอนุมัติฯ จำนวน ๑๙๗,๑๙๕,๖๔๗.๒๑ บาท คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๘๘ หรือ เทียบเท่า ๒.๘๘๘๐ คะแนน ๒. จำนวนเกษตรกร ที่ได้รับ อนุมัติฯ จำนวน ๓๐๖ ราย คิดเป็น ร้อยละ ๙๐ หรือเทียบเท่า ๔.๐๐๐๐ คะแนน สรุปผลตามตัวชี้วัด ร้อยละของการ อนุมัติเงินกู้เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน ร้อยละ ๘๔.๔๔ หรือ เทียบเท่า ๓.๔๔๔๐ คะแนน ซึ่งผล การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและ แผนงานที่วางไว้ ดังนั้น ผลการประเมินความเสี่ยง จากระดับปานกลาง ๓ x ๓ = ๙ สามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยง ระดับต่ำ ๑ x ๓ = ๓		ตรงกับ แผนปฏิบัติงานที่ ๒ ด้านการเพิ่ม ความสามารถการบริหารจัดการหนี้ และ อำนวยความสะดวกด้านสินเชื่อแก่ลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้กองทุนมี เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง แนวทาง/กลยุทธ์ ๑. เพิ่มขีดความสามารถในการกำกับ ติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ ๒. เสริมสร้างการบริหารความสัมพันธ์ ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ๓. ประสานงานและสนับสนุนการฟื้นฟู ลูกหนี้ตามความต้องการของลูกหนี้และ แนวทางที่เหมาะสม กิจกรรมที่ ๕ การดำเนินการตามมาตรการแก้ไขปัญหา ลูกหนี้ค้างชำระของลูกหนี้อายุสัญญา สิ้นสุด ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบปัจจัยเสี่ยง (ใหม่) ความเสี่ยง S๑ แผนการ ดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุ สัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด	ความเสี่ยง ใหม่

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
๒. ด้านการ ดำเนินงาน (๐)	ความเสี่ยง : ๐๑ สัญญากู้ยืม เงินและสัญญา จำนองระหว่าง ลูกหนี้กับกองทุน หมุนเวียนฯ บางรายไม่ถูกต้อง	กิจกรรม : การตรวจสอบสัญญากู้ยืมเงินและ สัญญาจดจำนองที่ดินของลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ ๑. ดำเนินการตรวจสอบข้อมูล สัญญากู้ยืมเงินและสัญญา จดจำนองที่ดินของลูกหนี้ที่ ธ.ก.ส. เป็นตัวแทนทำสัญญากับลูกหนี้ แทนกองทุนหมุนเวียนฯ ๒. หากไม่ถูกต้องแจ้ง ธ.ก.ส.แก้ไข ให้ถูกต้อง ๓. รายงานผลให้ผู้บัญชาให้ทราบ สรุปผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน : กองทุนหมุนเวียนฯ ได้ให้ ธ.ก.ส. เป็นตัวแทนกองทุน หมุนเวียนฯ ที่ดำเนินการจัดทำ สัญญาระหว่างลูกหนี้กองทุนฯ พร้อมตรวจสอบสัญญากู้ยืมเงินและ สัญญาจำนองระหว่างลูกหนี้กับ กองทุนหมุนเวียนฯ เบื้องต้น ก่อน จัดส่งให้เจ้าหน้าที่กองทุนหมุนเวียน ฯ ตรวจสอบซ้ำหากพบข้อผิดพลาด ให้รีบแจ้ง ธ.ก.ส.ดำเนินการ ซึ่งผล	- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม พบว่ากิจกรรมที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยง ในปีที่ผ่านมา (ปีบัญชี ๒๕๖๘) ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้	- การวิเคราะห์พบว่าเอกสารการขอ อนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิก เงินกู้ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบและ หลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น เป็นต้น) ซึ่งอาจส่งผลต่อ การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนด จึงได้กำหนดกิจกรรม เพื่อควบคุมป้องกันโดยการจัดทำแบบ ตรวจสอบความถูกต้องก่อนการเบิกจ่าย เงินกู้ - ตรงกับ แผนปฏิบัติงานที่ ๓ ด้านการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงาน กองทุนหมุนเวียน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด แนวทาง/กลยุทธ์ ๑. พัฒนาระบบการ บริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนฯ ที่สำคัญ เช่น การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการ บริหารจัดการกองทุนฯ จัดทำฐานข้อมูล ที่จำเป็นในการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ ให้สมบูรณ์ มีการบริหารการเงินที่มี ประสิทธิภาพ มีการวางแผนบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการบริหาร	

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนินงานกิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการทบทวน																								
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)																									
		การดำเนินงานสัญญาที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจาก ธ.ก.ส. และจัดส่งให้กองทุนหมุนเวียนฯ จำนวน ๑๕๘ สัญญา จากจำนวนทั้ง ๓๐๖ สัญญา คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖๓ และ ธ.ก.ส. จัดส่งให้กองทุนหมุนเวียนฯ ตรวจสอบจำนวน ๑๕๘ สัญญา ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ดำเนินการตรวจสอบแล้วจำนวน ๔๓ สัญญา ดังนั้น ผลการประเมินความเสี่ยงสูง ๕ X ๓ = ๑๕ สามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยงปานกลาง ๓ X ๓ = ๓		ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น กิจกรรมที่ ๑๒ การปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุนหมุนเวียนฯ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) พบปัจจัยเสี่ยง (ใหม่) คือ ความเสี่ยง O๑.เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามระเบียบและหลักเกณฑ์(เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น เป็นต้น)	ความเสี่ยงใหม่																								
๓. ด้านการเงิน (F)	๓. ด้านการเงิน (F) F๑ กองทุน มีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอในอนาคต	กิจกรรม : จัดทำคำของบประมาณตามขั้นตอนการขอประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ ๑. ทบทวนและวางแผนการจัดทำงบประมาณ - ตรวจสอบรายละเอียดข้อมูลงบประมาณคงเหลือ และวิเคราะห์งบประมาณคงเหลือ - วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานย้อนหลัง ๕ ปี และ	- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม พบว่ากิจกรรมที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมุนเวียนฯ ยังไม่บรรลุได้ตามเป้าหมาย จึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์จากรายงานรับ-จ่าย ณ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๘ ซึ่งจะแสดงข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ย้อนหลังตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ๒๕๖๘ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล แสดงดังตารางข้างล่างนี้ ๑. วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานรับ-จ่าย ณ วันที่ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๘ <table><tr><th>ปี พ.ศ.</th><th>ยอดยกมา</th><th>รายรับ</th><th>รายจ่าย</th><th>รายรับมากกว่ารายจ่าย</th><th>คงเหลือ ณ สิ้นปี</th></tr><tr><td>2568</td><td>203,705,827.97</td><td>297,206,115.66</td><td>308,573,485.44</td><td>-11,367,369.78</td><td>192,338,458.19</td></tr><tr><td>2567</td><td>204,863,776.28</td><td>343,191,416.22</td><td>344,349,364.53</td><td>-1,157,948.31</td><td>203,705,827.97</td></tr><tr><td>2566</td><td>223,036,209.31</td><td>394,629,989.61</td><td>412,802,422.64</td><td>-18,172,433.03</td><td>204,863,776.28</td></tr></table>	ปี พ.ศ.	ยอดยกมา	รายรับ	รายจ่าย	รายรับมากกว่ารายจ่าย	คงเหลือ ณ สิ้นปี	2568	203,705,827.97	297,206,115.66	308,573,485.44	-11,367,369.78	192,338,458.19	2567	204,863,776.28	343,191,416.22	344,349,364.53	-1,157,948.31	203,705,827.97	2566	223,036,209.31	394,629,989.61	412,802,422.64	-18,172,433.03	204,863,776.28	- จากการวิเคราะห์ทบทวนความเสี่ยงใหม่ พบว่า สถานะการเงินกองทุนรายจ่ายมากกว่ารายรับ ประกอบกับกองทุนไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งอาจทำให้การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีตามวงเงินงบประมาณที่มีอยู่ ทำให้การดำเนินงานช่วยเหลือได้น้อยลงตามวงเงินงบประมาณที่เหลืออยู่ของกองทุน และคาดว่าอาจไม่เพียงพอในอีก ๒ ปี	
ปี พ.ศ.	ยอดยกมา	รายรับ	รายจ่าย	รายรับมากกว่ารายจ่าย	คงเหลือ ณ สิ้นปี																								
2568	203,705,827.97	297,206,115.66	308,573,485.44	-11,367,369.78	192,338,458.19																								
2567	204,863,776.28	343,191,416.22	344,349,364.53	-1,157,948.31	203,705,827.97																								
2566	223,036,209.31	394,629,989.61	412,802,422.64	-18,172,433.03	204,863,776.28																								

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนินกิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน						ผลการทบทวน								
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)							วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)							
		ประมาณการงบประมาณรายรับ - รายจ่าย ของปีถัดไป - ทบทวน/ปรับปรุง เป้าหมายตัวชี้วัด ๒. จัดทำข้อเสนอความต้องการวงเงินงบประมาณเบื้องต้น ๓. จัดส่งข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ๔. จัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๙ ๕. ส่งสำนักแผนงานและโครงการพิเศษเพื่อพิจารณารวบรวมส่งสำนักงบประมาณภายในระยะเวลาที่กำหนด สรุปผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน : จากผลการวิเคราะห์รายรับ-รายจ่ายข้างต้น และกองทุนหมุนเวียนฯ ไม่รับการสนับสนุนงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ หรือจากแหล่งเงินอื่นๆ เพิ่มเติม กองทุนหมุนเวียนฯ มีแนวโน้มที่จะขาดสภาพคล่อง และคาดการณ์ว่าอาจจะไม่มีเงินหมุนเวียนฯ ภายในกองทุนประมาณ ๒๐๐ ล้านบาท	<table><tr><td>2565</td><td>172,160,373.22</td><td>442,436,754.13</td><td>391,560,918.04</td><td>50,875,836.09</td><td>223,036,209.31</td></tr><tr><td>2564</td><td>387,718,409.64</td><td>400,934,253.34</td><td>616,492,289.76</td><td>-215,558,036.42</td><td>172,160,373.22</td></tr></table> รายรับ ๒๙๗,๒๐๖,๑๑๕.๖๖ บาท รายจ่าย ๓๐๘,๕๗๓,๔๘๕.๔๔ บาท รายรับน้อยกว่ารายจ่าย -๑๑,๓๖๗,๓๖๙.๗๘ บาท ยอดเงินคงเหลือ ๑๙๒,๓๓๘,๔๕๘.๑๙บาท เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ รายรับ = ๒๔.๗๖๗ ล้านบาท รายจ่าย = ๒๕.๗๑๔ ล้านบาท รายรับน้อยกว่ารายจ่าย = -๙๔๗,๒๘๐.๘๑ บาท จึงต้องปรับแผนการดำเนินงานภายใต้กรอบวงเงินงบประมาณที่เหลืออยู่ โดยได้วางแผนรายรับ-ราย = ๓๑๕.๐๑๑ ล้านบาท (๒๖.๒๕๐ ล้านบาท/เดือน) หากกองทุนฯ ยังคงมีรายจ่ายมากกว่ารายรับ และไม่มีการเติมเงินจากแหล่งอื่นเข้ามา ยังคงเพียงพอสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ แต่อาจไม่เพียงพอสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ด้วยการขาดดุลเฉลี่ยต่อปีที่ ๙.๖๗ ล้านบาท (จากปี ๒๕๖๖-๒๕๖๗) เงินคงเหลือนี้จะ ลดลงอย่างรวดเร็ว หากไม่สามารถเพิ่มรายรับหรือลดรายจ่ายลงได้ จึงยืนยันได้ว่าเงินคงเหลือ อาจไม่เพียงพอ สำหรับรองรับแผนงานของปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ทั้งปี ๒. กำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปี ๒๕๖๙ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่เหลืออยู่ ๑๙๒,๓๓๘,๔๕๘.๑๙ ได้แก่ ประมาณการรายรับ-จ่าย อยู่ที่ ๓๑๖.๗๑ ล้านบาท โดยรายรับจากการรับชำระหนี้จากลูกหนี้ (เงินต้น+ดอกเบี้ย) เฉลี่ยประมาณ ๒๕ ล้านบาท/เดือน และการเบิกจ่ายเงินให้กู้ยืมประมาณ ๒๐๐ ล้านบาท เฉลี่ย ๑๖.๖๖ ล้านบาท/เดือน	2565	172,160,373.22	442,436,754.13	391,560,918.04	50,875,836.09	223,036,209.31	2564	387,718,409.64	400,934,253.34	616,492,289.76	-215,558,036.42	172,160,373.22	ดังนั้น ความเสี่ยงด้านการเงิน พบปัจจัยเสี่ยง/ความเสี่ยง(ใหม่) ความเสี่ยง F๑ : กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนอาจไม่เพียงพอในอนาคต	ความเสี่ยงใหม่
2565	172,160,373.22	442,436,754.13	391,560,918.04	50,875,836.09	223,036,209.31												
2564	387,718,409.64	400,934,253.34	616,492,289.76	-215,558,036.42	172,160,373.22												

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
		ถึง ๓๐๐ ล้านบาท ซึ่งอาจเพียงพอ ประมาณ ๑ ปี อย่างไรก็ตาม กองทุนหมุนเวียนฯ จึงจำเป็นต้อง ปรับแผนการช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจนให้สอดคล้องกับ งบประมาณที่มีอยู่ และควรมีการ วางแผนหรือมาตรการเพื่อให้ กองทุนมีรายรับเพิ่มขึ้นเพื่อรักษา สภาพคล่องของกองทุนหมุนเวียนฯ ดังนั้น ผลการประเมินความ เสี่ยงสูง ๓ x ๔ = ๑๒ ความเสี่ยงมี อยู่เป็นความเสี่ยงสูง ๕ x ๕ = ๒๕	๓. สถานการณ์สภาวะเศรษฐกิจ ภัยพิบัติ และภัยสงคราม อาจส่งผลกระทบต่อสภาพ คล่องทางการเงินและแผนปฏิบัติงานที่เกิดจากการชำระหนี้จากลูกหนี้ (เงินต้น พร้อมดอกเบี้ย) จึงจำเป็นต้องดำเนินความเสี่ยงต่อในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	<u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> - สร้างการรับรู้เพื่อให้เกษตรกรและ ผู้ยากจนเข้าถึงกองทุนหมุนเวียนฯ ผ่านสื่อ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น ช่องทางสื่อโซเชียลหรือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องให้มากขึ้น - กำหนดเป้าหมายแผนงานให้สอดคล้อง กับงบประมาณที่มีอยู่ - ติดตามผลการดำเนินงานเบิกจ่าย - จัดทำค่าของงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ จากหน่วยงานในสังกัด <u>ปัญหา ลูกหนี้กองทุนฯ</u> - สภาพเศรษฐกิจและหนี้สินครัวเรือนสูง เศรษฐกิจยังคงฟื้นตัวอย่างช้า ทำให้ ความสามารถในการชำระหนี้ ของครัวเรือนลดลง ส่งผลให้เกิดปัญหา การขาดสภาพคล่องของลูกหนี้ - ผลกระทบจากภัยพิบัติด้านการเกษตร: ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เกษตรกรได้รับ ผลกระทบจากภัยพิบัติ ซึ่งทำให้พืชผล เสียหายเป็นวงกว้างและรายได้ของ เกษตรกรลดลง ส่งผลให้ลูกหนี้ไม่มีรายได้ เพียงพอในการชำระหนี้	

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
				- พฤติกรรมของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียน: ลูกหนี้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเกษตรกรสูงอายุ หรือสุขภาพไม่แข็งแรง มีรายได้ไม่ เพียงพอและมีค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนี้ ลูกหนี้บางส่วนต้องจัดการกับหนี้สิน จากแหล่งอื่น เช่นกองทุนหมู่บ้านและหนี นอกระบบ ทำให้การจัดสรรเงินมาชำระ หนี้กองทุนหมุนเวียนเป็นไปได้ยาก - ภัยสงครามชายแดนไทย-กัมพูชา ๑๑ จังหวัด ทำให้เกิดความเสียหายต่อลูกหนี้ กองทุนฯ ไม่สามารถประกอบอาชีพได้ ปกติ <u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> - กำกับการดำเนินงาน ธ.ก.ส. เพื่อ ติดตามเร่งรัดการชำระหนี้ของลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้เป็นไปตาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดและตาม บันทึกข้อตกลงอย่างเคร่งครัด - กำกับติดตามการดำเนินงานของ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ในการติดตามตรวจเยี่ยมและเร่งรัดการ ชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ รายบุคคลในพื้นที่ เพื่อรับทราบศักยภาพ	

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
				ในการชำระหนี้ ปัญหาอุปสรรค รวมทั้ง เสนอแนะการแก้ไขปัญหาด้านแนว ทางการช่วยเหลือตามมาตรการของ กองทุนหมุนเวียนฯ - การติดตามตรวจเยี่ยมลูกหนี้ของ เจ้าหน้าที่ส่วนกลาง เพื่อสอบถาม รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพในการ ชำระหนี้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งแนะนำแนวทางและมาตรการให้ ความช่วยเหลือ อาทิเช่น การปรับปรุง โครงสร้างหนี้ การประนอมหนี้ หรือ มาตรการอื่นๆ ของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถชำระหนี้ คืนกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ สรุป ๑. เป็นปัจจัยภายนอกส่งผลให้การ ดำเนินงานกองทุนฯ อาจไม่ได้ตาม แผนงานที่วางไว้ ทำให้ต้องมีการปรับปรุง แผนงานเป้าหมายระหว่างปี เพื่อให้การ ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายตามเกณฑ์ ที่กำหนด ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ ในการดำเนินงาน หากมีงบประมาณ เพิ่มเติม อาจดำเนินการกิจกรรม	

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
				ประชาสัมพันธ์หรือการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมเกษตรกร ได้มากขึ้น คาดว่าอาจจะ มีจำนวนผู้ขอกู้ที่เข้าหลักเกณฑ์มากขึ้น หรือลูกหนี้ที่คาดว่าจะไม่ชำระหนี้ ก็อาจ เข้ามาชำระหนี้บางส่วนตามมาตรการ ช่วยเหลือลูกหนี้ฯ ทำให้มีเงินหมุนเวียน เพื่อใช้ดำเนินงานในปีต่อไป ๒. หากไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มก็ ยังคงต้องใช้งบประมาณเท่าที่จะสามารถ ดำเนินงานได้ จนกว่าจะได้รับการ พิจารณานอนุมัติจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีเพิ่มเติม ซึ่งอาจมีผลต่อ แผนงานและแผนเงินที่จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนแผน และอาจจะต้องชะลอ การเบิกจ่ายเงินกู้ให้แก่เกษตรกรและ ผู้ยากจน ดังนั้นจำเป็นจะต้องของบประมาณ รายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙	
๔. ด้าน การปฏิบัติ ตาม กฎหมาย/	ความเสี่ยง : C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำการ แทนกองทุนฯ	กิจกรรม ทบทวน/ปรับปรุงการ มอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. ๑. วิเคราะห์/ทบทวนการมอบ อำนาจให้ ธ.ก.ส. ทำการแทน (ฉบับ เดิม)	- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม พบว่ากิจกรรมที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงใน ปีที่ผ่านมา (ปีบัญชี ๒๕๖๘) ลดลงมาอยู่ในระดับยอมรับได้	- จากการวิเคราะห์ทบทวนความเสี่ยง ใหม่ พบว่า การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทนกองทุนฯ เรื่องรังวัดสอบ เขตและแบ่งแยกที่ดินหลักประกันของ ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ กรณีที่ลูกหนี้มี	

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
กฎระเบียบ (C)	ไม่ครอบคลุมเรื่อง รังวัดสอบเขตและ แบ่งแยกที่ดิน หลักประกันของ ลูกหนี้กองทุน หมุนเวียนฯ	๒. นำผลการวิเคราะห์/ทบทวน หารือเสนอผู้บริหารทุนหมุนเวียนฯ ๓. จากข้อ ๒ นำไปหารือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักกฎหมาย เป็นต้น ๔. รายงานผลการหารือเสนอ ผู้บริหารทุนหมุนเวียนฯ ๕. ดำเนินการตาม ข้อสั่งการของผู้บริหารทุน หมุนเวียนฯ หมายเหตุ : ร้อยละความสำเร็จในการ ดำเนินการตามกิจกรรมได้ครบทุกขั้นตอน สรุปผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน : ผลจากการประชุมหารือ ระหว่างผู้บริหารของทุนหมุนเวียนฯ และ ธ.ก.ส. สรุปว่า สป.กษ. มอบ อำนาจเพิ่มเติมให้ ธ.ก.ส. เป็นผู้ มีอำนาจในการอนุญาตและไม่ต้องมี การทบทวนราคาที่ดิน เพื่อช่วยลด ขั้นตอน ลดต้นทุน และเพิ่มความ สะดวกในการปฏิบัติงาน และเมื่อ ได้ใบ รว.๙ แล้ว หากพบว่า เนื้อที่ดินมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น		ความประสงค์ขอรังวัดสอบเขตและ แบ่งแยกที่ดินหลังจากที่เป็นลูกหนี้ กองทุนฯ แล้ว ได้ข้อตกลงแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินงานร่วมกับ ธ.ก.ส. มากขึ้น ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน แต่พบปัญหาด้านกฎหมายที่ยังไม่ถูกระบุ ในหนังสือมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. ที่ชัดเจน และถูกต้องตามกฎหมาย จึงต้องทบทวน และปรับปรุงหนังสือมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบที่ เกี่ยวข้องในปัจจุบันให้ชัดเจนและถูกต้อง มากขึ้น แผนปฏิบัติงานที่ ๒ ด้านการเพิ่ม ความสามารถบริหารจัดการหนี้ และ อำนวยความสะดวกประสานพื้นที่กับลูกหนี้ กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้กองทุนมี เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง แนวทาง/กลยุทธ์ ๑. เพิ่มขีดความสามารถ ในการกำกับติดตามการชำระหนี้จาก ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ กิจกรรมที่ ๓ การเร่งรัดกำกับติดตามการ ชำระหนี้จากลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ	ความเสี่ยง ใหม่

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ปีบัญชี ๒๕๖๘	กิจกรรมและผลการดำเนิน กิจกรรม	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงปัจจุบัน		ผลการ ทบทวน
			วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม (ปีบัญชี ๒๕๖๘)	วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน (ปีบัญชี ๒๕๖๙)	
		ลดลง หรือแผนภาพมีการ เปลี่ยนแปลง ต้องมีการทบทวน ราคาหลักประกันตามใบ รว.๙ แล้ว นำเสนอให้ สป.กษ. เป็นผู้พิจารณา อนุมัติในการแก้ไขโฉนดเช่นเดิม ซึ่งจากแนวทางนี้ส่งผลให้การ ดำเนินงานในส่วนนี้มีความสะดวก และคล่องตัวมากขึ้นไม่จำเป็นต้อง ขออนุญาต สป.กษ. ทุกครั้งทุกราย ตามแนวทางเดิม เว้นแต่มีเนื้อที่ เปลี่ยนแปลงจึงแจ้ง สป.กษ. เพื่อ ดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ดังนั้น ผลการประเมินความ เสี่ยงปานกลาง ๓ x ๓ = ๑๕ สามารถเลื่อนลงมาอยู่ความเสี่ยงต่ำ ๒ x ๒ = ๔		ดังนั้น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ เป็นความเสี่ยง ใหม่ C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน	

ตารางที่ ๗ การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ ๒๕๖๙

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนหมุนเวียนฯ ได้พิจารณาจากภารกิจ กิจกรรมที่จะดำเนินการในปี ๒๕๖๙ และมีการเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมิน ผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ โดยระบุรหัสความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน (S,F,O,C) จำนวน ๔ ปัจจัยความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	S๑ แผนการดำเนินงานแก้ไข ปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุด ไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	<u>ปัจจัยภายนอก</u> ๑. ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติและหนี้สินครัวเรือนสูง ที่พุ่งสูงขึ้น ส่งผลทำให้ลูกหนี้ขาดสภาพ คล่องทางการเงินไม่สามารถชำระหนี้ คืนกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ตามงวด สัญญาที่กำหนด ๒. ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่ เป็นผู้สูงอายุ สุขภาพไม่แข็งแรง มีรายได้ไม่เพียงพอและมีค่าใช้จ่ายสูง มีหนี้สินหลายทาง ๓. ภัยสงครามชายแดนไทย-กัมพูชา ในพื้นที่ ๑๑ จังหวัด ส่งผลกระทบทำให้ ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ไม่สามารถ ประกอบอาชีพได้ปกติ	✓	✓	<u>แนวทางการลดความเสี่ยง</u> <u>กิจกรรม</u> : การดำเนินงานการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่ อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีขั้นตอนดังนี้ ๑) วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลและ กลั่นกรองลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุด ไม่เกิน ๓ ปี จากฐานข้อมูลการจัดชั้น ลูกหนี้ (SN) ๒) ประสาน ธ.ก.ส. เพื่อตรวจสอบข้อมูล สถานะหนี้ เงินต้น ดอกเบี้ย อายุสัญญา ของลูกหนี้ให้ถูกต้องตรงกัน ๓) วางแผนการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี เช่น การลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำแก่ลูกหนี้ เป็นรายบุคคล การจัดส่งหนังสือถึง ลูกหนี้โดยตรงเพื่อยอดหนี้และแนวทาง	กลุ่มติดตามและฟื้นฟูฯ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
		<u>ปัจจัยภายใน</u> - ลูกหนี้ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการ และขั้นตอนในการให้ความช่วยเหลือตามมาตรการของกองทุนฯ ส่งผลให้ลูกหนี้ไม่ทราบสิทธิและโอกาสในการขอรับความช่วยเหลือตามมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อขยายระยะเวลาการชำระหนี้ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงมาตรการดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที - เกณฑ์การพิจารณา ลูกหนี้บางรายมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระเบียบของกองทุนฯ ทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนที่กำหนด - ลูกหนี้บางรายไม่ให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานหรือให้ข้อมูล ส่งผลให้การพิจารณาและการให้ความช่วยเหลือเกิดความล่าช้า หรือไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา <u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> - ประสาน กำกับ การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เพื่อติดตามเร่งรัดการชำระหนี้			ในการให้ความช่วยเหลือ หรืออื่นๆ เป็นต้น ๔) ธ.ก.ส. สาขาดำเนินการสอบข้อเท็จจริงวิเคราะห์ สรุปผล รวบรวมเอกสารส่งให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และจัดส่งให้ สป.กษ. ๕) สป.กษ. โดย สกร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ อบก. ส่วนกลาง ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลนำเสนอ อบก. ส่วนกลาง เพื่อพิจารณาอนุมัติและแจ้งผลการพิจารณาให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป	

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
		ของลูกหนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด - ดำเนินการจัดส่งหนังสือถึงลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อแจ้งจำนวนยอดหนี้คงเหลือ พร้อมทั้งแนะนำแนวทางและมาตรการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ - การติดตามตรวจเยี่ยมลูกหนี้ของเจ้าหน้าที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อรับทราบ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งแนะนำแนวทางและมาตรการให้ความช่วยเหลือ อาทิเช่น การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การประนอมหนี้ หรือมาตรการอื่นๆ ของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกหนี้และป้องกันมิให้ลูกหนี้ถูกดำเนินการทางกฎหมายได้				
๒. ด้านการดำเนินงาน (๐)	๐๑ เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบและหลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น เป็นต้น)	- จากการตรวจสอบพบว่าเอกสารที่ทาง อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกจ่ายเงินกู้ให้ลูกหนี้ที่ผ่านการอนุมัติจาก อบก.จ/อ. ยังมีบางจังหวัดเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้อง ซึ่งอาจเกิดจากเอกสารที่ส่งแบบเบิกเกี่ยวข้อง กับ ฎ ระเบียบมีจำนวนมากจึงทำให้แนบมาไม่ครบถ้วน	✓		แนวทางการลดความเสี่ยง กิจกรรม : ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุนฯ ๑. ประเมินการตรวจสอบการอนุมัติกู้ยืมเงินฯ เพื่อหาจุดบกพร่องและวิธีแก้ไข ๒. ประมวลผลจากการประเมินเพื่อเลือกวิธีการแก้ไข	กลุ่มช่วยเหลือฯ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
		ตามแบบฟอร์มที่กองทุนได้กำหนด จึงจำเป็นจะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายส่วนกลาง ตรวจสอบเอกสารก่อนการเบิกจ่ายเงินกู้ให้ลูกหนี้ เช่นไม่มีเอกสารใกล้เคียงตามที่ระบุไว้ในแบบกองทุน ๑ เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจและเบิกจ่ายเงินกู้ จึงจำเป็นต้องติดตามทวงถาม ภายใต้กรอบระยะเวลาหนี้ที่ลูกหนี้ตกลงกับเจ้าหนี้หนี้ จากสถิติการจัดส่งหนังสือ ทบทวน ปี ๒๕๖๗ พบ ๒๐ จังหวัด แต่ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘ พบ ๔๐ จังหวัด <u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> ๑. มีคู่มือการปฏิบัติงานและระเบียบกองทุนหมุนเวียนฯ ให้ จนท. ได้ปฏิบัติตาม ๒. มอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายตรวจสอบเอกสารก่อนขออนุมัติเบิกจ่ายเงินทุกครั้ง ๓. มีการจัดอบรมสัมมนาระเบียบกองทุนหมุนเวียนฯ และซักซ้อมแนวทางปฏิบัติ ให้ จนท. อบก.จ./อ. และ ธ.ก.ส. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเบิกจ่ายได้ ตรวจสอบเอกสารที่ส่งเบิกได้ถูกต้อง			๓. จัดทำแบบตรวจสอบ Check list โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ครบถ้วน เพื่อใช้ในการตรวจสอบการอนุมัติเงินกู้ ๔. แจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ๕. สรุปผลการใช้งานแบบทดสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้เครื่องมือ	

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
		ตามระเบียบมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแบบตรวจสอบ check list ก่อนส่งเรื่องเบิกจ่ายเงินกู้ให้ลูกหนี้				
๓. ด้านการเงิน (F)	F๑ กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจนอาจไม่เพียงพอในอนาคต	๑. สถานะการเงินกองทุนรายจ่ายมากกว่ารายรับ ประกอบกับกองทุนไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งอาจทำให้การกำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงานในแต่ละปี จำต้องกำหนดตามกรอบวงเงินงบประมาณที่คงเหลืออยู่ของกองทุนหมุนเวียนฯ และคาดว่าจะอาจไม่เพียงพอในอีก ๑ ปี ๒. สภาวะเศรษฐกิจ อุทกภัย ภัยสงครามไทย-กัมพูชา ทำให้รายรับจากการรับชำระหนี้คืนจากลูกหนี้ลดลง <u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> ๑. ทบทวนและวางแผนการจัดทำงบประมาณ ๒. จัดทำข้อเสนอความต้องการวงเงินงบประมาณเบื้องต้น ๓. จัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๔	✓	✓	แนวทางการลดความเสี่ยง กิจกรรม : ควบคุมและรักษาสภาพคล่องเร่งด่วน ๑. ควบคุมการอนุมัติเงินกู้รายใหม่ เพื่อชะลอการไหลออกของเงินทุนและยืดอายุการใช้งานของเงินคงเหลือ ระหว่างรอเงินจากการชำระหนี้ของลูกหนี้ประจำเดือน (รายรับ) ๒. จัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นรายเดือน โดยอิงจากยอดเงินคงเหลือจริงและการคาดการณ์กระแสรายรับจากการชำระหนี้ ๓. จัดทำคำของบประมาณรายจ่ายงบประมาณเพิ่มเติมผ่านหน่วยงานต้นสังกัด / ยื่นคำขอรับการจัดสรรงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ๔. ผลักดันการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างสำหรับปีงบประมาณถัดไป (พ.ศ. ๒๕๗๐) โดยเน้นย้ำภารกิจตามกฎหมาย ๕. ประสานงานและนำเสนอข้อมูลต่อสำนักงานงบประมาณและกระทรวงการคลังโดยตรง เพื่อชี้แจงความจำเป็นของการจัดสรรงบประมาณแก่กองทุนหมุนเวียนฯ	กลุ่มช่วยเหลือฯ และกลุ่มติดตามและฟื้นฟูฯ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
		๔. ส่งสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เพื่อพิจารณารวบรวมส่งสำนักงบประมาณภายในระยะเวลาที่กำหนด ๕. ติดตามควบคุมการเบิกจ่ายให้เพียงพอเหมาะสมกับแผนการปฏิบัติงาน				
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (c)	C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	สาเหตุความเสี่ยง เช่น ลูกหนี้xorวังวัดที่ดินที่จํานองกับกองทุนฯ ภายหลังจากที่ได้รับการอนุมัติเงินกู้ โดยต้องทำหนังสือผ่าน ธ.ก.ส. และส่งมา สป.กษ. เพื่อให้ สป.กษ. พิจารณาอนุมัติ จึงทำให้เกิดความล่าช้า หากมอบอำนาจให้ ธกส. เป็นผู้พิจารณาอนุมัติแทน จะลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลง <u>การดำเนินงานปัจจุบัน</u> <u>(อยู่ระหว่างหารือกับ สกม.)</u>	✓		แนวทางการลดความเสี่ยง กิจกรรม : ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมการมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทน ๑. ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดการมอบอำนาจให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ระดับ ๑) ๒. ยกร่างหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่และนำหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักกฎหมาย และ ธ.ก.ส. เป็นต้น (ระดับ ๒) ๓. ดำเนินการตามความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ระดับ ๓) ๔. ดำเนินการตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจ	กลุ่มติดตามฯ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัย		แนวทางการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			ภายใน	ภายนอก		
					ฉบับใหม่ต่อผู้มอบอำนาจ ผู้รับมอบอำนาจและ พยาน ลงนาม (ระดับ ๔) ๕. จัดส่งหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ที่สมบูรณ์ ให้ ธ.ก.ส. เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของกองทุน หมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (ระดับ ๕)	

ตารางที่ ๘ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
ด้าน กลยุทธ์ S	S๑ แผนการดำเนินงานแก้ไข ปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุด ไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	หลีกเลี่ยง	- หยุดหรือยกเลิกการดำเนิน กิจกรรม เนื่องจากเป็นภารกิจ ของกองทุนฯ	ต้นทุนด้านทรัพยากร บุคคล ค่าจ้าง, ขวัญและ กำลังใจ - ต้นทุนการเสียโอกาสใน การปลดปล่อยหนี้สินของ เกษตรกรและผู้ยากจน	-	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ เป็นภารกิจหลัก และยังไม่มี นโยบายให้ยุบเลิก
		ยอมรับ	- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน กองทุนหมุนเวียนฯ แผนเดิมไม่ เปลี่ยนแปลง	- ต้นทุนด้านทรัพยากร บุคคล ค่าจ้าง ในการ ปฏิบัติงานตามแผนเดิม	- ผลการดำเนินงานได้ตาม สถานะการณ์ ซึ่งอาจได้ต่ำ กว่าแผนงานที่วางไว้	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ อาจทำให้ผลการดำเนินงานของ กองทุนฯ ไม่บรรลุตามแผนงาน เป้าหมายกำหนด
		ลด/ควบคุม	- การปรับปรุงแผนปฏิบัติการฯ - เพิ่มกลุ่มเป้าหมายลูกหนี้ - ลงพื้นที่ติดตามลูกหนี้ - สร้างการรับรู้มาตรการ ช่วยเหลือลูกหนี้	- ต้นทุนด้านทรัพยากร บุคคล ค่าจ้าง - ค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่าและ เหมาะสมกับงานที่ได้รับ มอบ	- ใช้ข้อมูลเพื่อบริหารจัดการ แผนปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม ตามวัตถุประสงค์	- เลือก แนวทางนี้ เพราะจะได้ มีการปรับปรุงพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับสถานการณ์
		ถ่ายโอน	- สร้างเครือข่ายหรือถ่ายโอน งานให้สถาบันการเงินอื่น ๆ	- ต้นทุนด้านทรัพยากร บุคคล ด้านขวัญและ กำลังใจ - ต้นทุนด้านชื่อเสียง	- กองทุนหมุนเวียนฯ ไม่ต้อง รับภาระในการดำเนินงาน ทั้งหมด	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ ยังไม่มีสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ยอมรับดำเนินการด้านนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
ด้านการดำเนินงาน (O)	O๑ เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ต้องครบถ้วนตามระเบียบและหลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น เป็นต้น)	หลีกเลี่ยง	- หยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากเป็นภารกิจของกองทุนฯ	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานลง - ยิบเล็กไม่ต้องดำเนินการ	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะเป็นภารกิจของกลุ่ม/ฝ่าย จึงควรมาตรการหรือวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
		ยอมรับ	- ดำเนินตามแนวทางการปฏิบัติงานเดิม (มิได้นำข้อมูลส่วนนี้มาใช้)	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต้นทุนคงที่)	- ลดขั้นตอนการทำงาน	ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะอาจมีข้อมูลเอกสารบางส่วนเบิกจ่ายไม่ครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด
		ลด/ควบคุม	ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบการอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุนฯ ๑. ประเมินการตรวจสอบการอนุมัติกู้ยืมเงินฯ เพื่อหาจุดบกพร่องและวิธีแก้ไข ๒. ประมวลผลจากการประเมินเพื่อเลือกวิธีการแก้ไข ๓. จัดทำแบบตรวจสอบ Check list โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญครบถ้วน เพื่อใช้ในการตรวจสอบการอนุมัติเงินกู้ ๔. แจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ๕. สรุปผลการใช้งานแบบทดสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้เครื่องมือ	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต้นทุนคงที่)	- มีแบบตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินกู้ที่ถูกต้องตามระเบียบ - ลดระยะเวลาในการตรวจสอบ	<u>เลือก</u> แนวทางนี้ - กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถดำเนินเบิกจ่ายเงินกู้ได้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดและลดระยะเวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเบิกจ่าย

ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
		ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นดำเนินงานแทนได้	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ขวัญและกำลังใจ	- กองทุนหมุนเวียนฯ ไม่ต้องรับภาระในการดำเนินงานทั้งหมด	ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะเป็นภารกิจหลักของกลุ่มงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หากจะมอบหมายให้งานให้หน่วยงานอื่น ๆ ต้องทำความเข้าใจนโยบายภาครัฐ หรือมีคำสั่ง
ด้านการเงิน (F)	F๑ กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอในอนาคต	หลีกเลี่ยง	- หยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากเป็นภารกิจของกองทุนฯ	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานลง	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะเป็นภารกิจหลัก และไม่มีนโยบายให้ยุบเลิก ควรปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปรับปรุงวิธีการติดตามหนี้ ให้ลูกหนี้ชำระเงินคืนกองทุนหมุนเวียน
		ยอมรับ	- ดำเนินการตามวิธีปฏิบัติเดิม และรายงานผลให้กองทุนหมุนเวียนฯ ทราบตามแนวทางเดิม	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง	- ไม่มีผลประโยชน์ที่ได้รับ	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะอาจทำให้กองทุนหมุนเวียนฯ ไม่มีงบประมาณในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแผนงานที่วางไว้ ส่งผลให้ไม่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้ตามวัตถุประสงค์
		ลด/ควบคุม	ควบคุมและรักษาสภาพคล่องเร่งด่วน ๑. ควบคุมการอนุมัติเงินกู้รายใหม่ เพื่อชะลอการไหลออกของ	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง ขวัญและกำลังใจ	- ได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐	- เลือกแนวทางนี้ หากกองทุนหมุนเวียนฯ ได้รับงบประมาณที่เพียงพอก็สามารถดำเนินงาน

ประเด็นความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
			เงินทุนและยืดอายุการใช้งาน ของเงินคงเหลือ ระหว่างรอเงิน จากการชำระหนี้ของลูกค้า ประจำเดือน (รายรับ) ๒. จัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินกู้ เป็นรายเดือน โดยอิงจาก ยอดเงินคงเหลือจริงและการ คาดการณ์กระแสรายรับจาก การชำระหนี้ ๓. จัดทำค่าของงบประมาณ รายจ่ายงบประมาณเพิ่มเติมผ่าน หน่วยงานต้นสังกัด / ยื่นคำ ขอรับการจัดสรรงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณี ฉุกเฉินหรือจำเป็น ๔. ผลักดันการจัดสรร งบประมาณตามโครงสร้าง สำหรับปีงบประมาณถัดไป (พ.ศ. ๒๕๖๐) โดยเน้นย้ำภารกิจ ตามกฎหมาย ๕. ประสานงานและนำเสนอ ข้อมูลต่อสำนักงบประมาณและ กระทรวงการคลังโดยตรง เพื่อ ชี้แจงความจำเป็นของการ		- สร้างการตระหนักรู้ ร่วมแรงร่วมใจในการใช้ งบประมาณอย่างประหยัด	ให้การช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน

ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
			จัดสรรงบประมาณแก่กองทุนหมุนเวียนฯ			
		ถ่ายโอน	- เปลี่ยนหน่วยงาน หรือสถาบันการเงิน อื่นๆ รับจ้างแทน	- ค่าจัดจ้างหน่วยงาน	- กองทุนหมุนเวียนฯ มีทางเลือกมากขึ้นเพื่อเลือกหน่วยงานภายนอกสังกัด	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ กองคลังอยู่ภายใต้สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เดียวกับกองทุนฯ
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)	C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	หลีกเลี่ยง	- หยุดหรือยกเลิกการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากเป็นภารกิจของกองทุนฯ	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานลง	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ เป็นภารกิจหลัก และไม่มีนโยบายให้ยุบเลิก
		ยอมรับ	- ธ.ก.ส. รับคำร้องขอจากลูกหนี้ - ธ.ก.ส. จัดทำหนังสือแจ้งขอรับมอบอำนาจ มายัง กองทุนหมุนเวียนฯ - กองทุนหมุนเวียนฯ ทำหนังสือเสนอ ป.กษ. มอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. ดำเนินงานแทน - ส่งหนังสือมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. เพื่อดำเนินงานแทน	- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง	- ไม่มีผลประโยชน์ที่ได้รับ	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ ใช้เวลาในการทำงานและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกหนี้ได้ทัน
		ลด/ควบคุม	- ทบทวน/ปรับปรุงการมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. - ลงนามหนังสือมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. ฉบับใหม่ที่ครอบคลุมมากขึ้น	ไม่มีค่าใช้จ่าย	- ลดขั้นตอนการทำงาน - สามารถตอบสนองความต้องการของลูกหนี้ - ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน	เลือกแนวทางนี้ เหมาะสมกับการทำงาน

ประเด็นความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
		ถ่ายโอน	- มอบให้กลุ่มงาน หรือ หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญกว่า ดำเนินการแทน	- ค่าจ้างหน่วยงานอื่นๆ	- หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความ เชี่ยวชาญและประสบการณ์ มากกว่าจะช่วยให้การ ดำเนินงานของกองทุน หมุนเวียนฯ มีข้อมูล ที่ถูกต้อง และบริหารงาน มีประสิทธิภาพ มากขึ้นกว่าเดิม	- ไม่เลือกแนวทางนี้ เพราะ เป็นภารกิจหลักของกลุ่มงาน ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ หากจำ มอบหมายให้หน่วยงานอื่น ๆ ต้องทำความเข้าใจฯ นโยบาย ภาครัฐ หรือมีคำสั่ง

ตารางที่ ๙ การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละด้านและแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมินความเสี่ยง			ระดับที่ยอมรับได้	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
๑. ด้านกลยุทธ์ (S)	ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน	S๑ แผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		√	๓	๓	๙ (ปานกลาง)	๒x๓ = ๖ (ยอมรับ)	ลดความเสี่ยง/ ควบคุมเพื่อ การแก้ไข	กิจกรรม :การดำเนินงานการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีขั้นตอนดังนี้ ๑. วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลและกลั่นกรองลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี จากฐานข้อมูลการจัดชั้นลูกหนี้ (SN) ๒. ประสาน ธ.ก.ส. เพื่อตรวจสอบข้อมูลสถานะหนี้ เงินต้น ดอกเบี้ย อายุสัญญาของลูกหนี้ให้ถูกต้อง ตรงกัน ๓. วางแผนการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี เช่น การลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำ แก่ลูกหนี้ เป็นรายบุคคล การจัดส่งหนังสือถึงลูกหนี้โดยตรง เพื่อยอดหนี้และแนวทางในการ ให้ความช่วยเหลือ หรืออื่นๆเป็นต้น ๔. ธ.ก.ส. สาขาดำเนินการสอบข้อเท็จจริง วิเคราะห์ สรุปผล รวบรวมเอกสารส่งให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และจัดส่งให้ สป.กษ. ๕. สป.กษ. โดย สกร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ อบก. ส่วนกลาง ตรวจสอบความ ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลนำเสนอ อบก. ส่วนกลาง	<u>กลุ่มช่วยเหลือฯ</u> <u>และกลุ่ม</u> <u>ติดตามฯ</u>

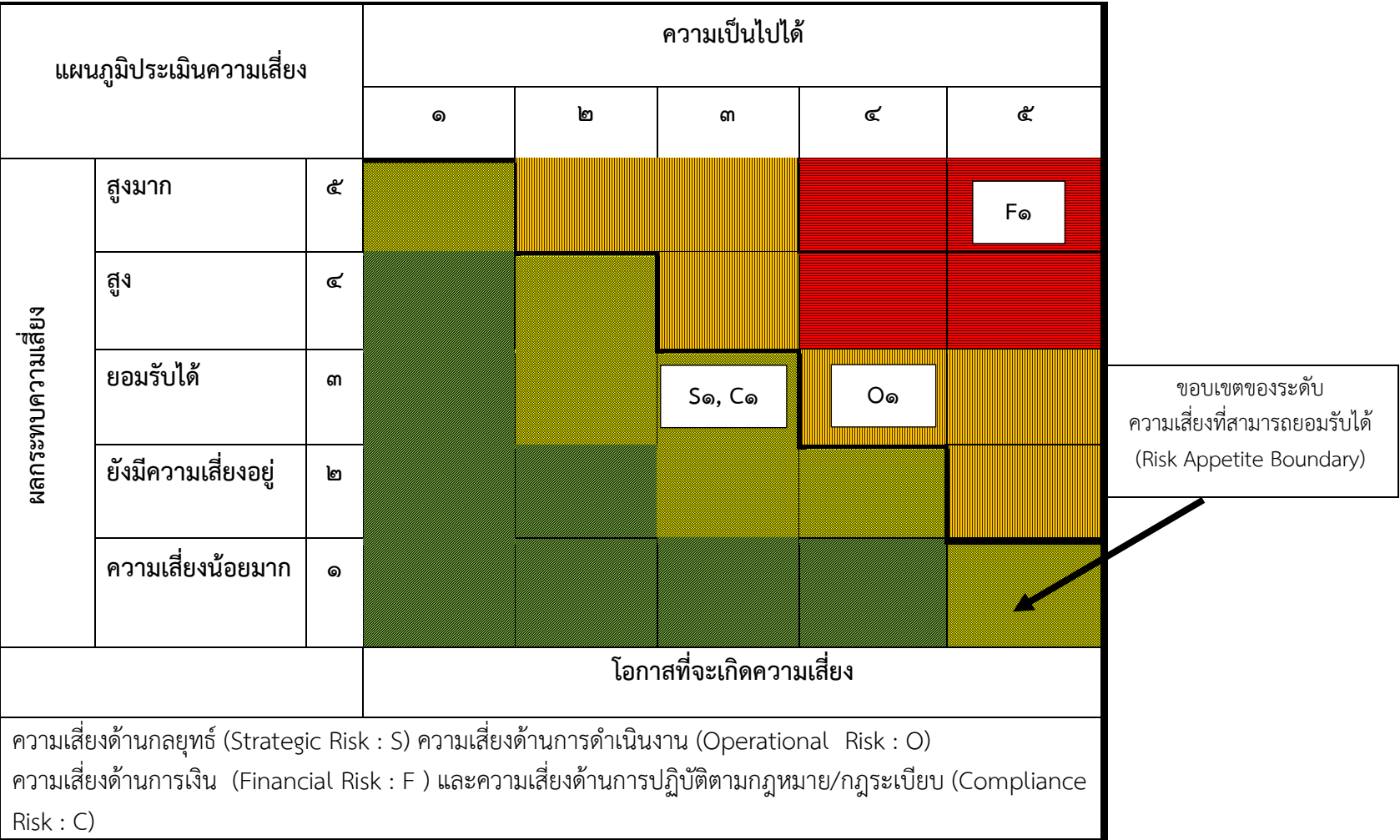
ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง ระดับ หน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมิน ความเสี่ยง			ระดับที่ ยอมรับได้	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้รับ ผิดชอบ
					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
										เพื่อพิจารณาอนุมัติ และแจ้งผลการพิจารณาให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ เพื่อดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้องต่อไป งบประมาณ : ๒๐,๐๐๐ ผลผลิต : ลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุด ไม่เกิน ๓ ปี ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จำนวน ๑๐๐ ราย ผลลัพธ์ : ลูกหนี้ได้รับการขยายระยะเวลาการชำระ หนี้ออกไปตามศักยภาพ ทำให้ไม่ถูกดำเนินการทาง กฎหมายบังคับคดีขายทอดตลาดที่ดิน เป็นการสงวน รักษาที่ดินไว้ตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ตัวชี้วัด : จำนวนลูกหนี้ที่ดำเนินการตามมาตรการ แก้ไขปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและอายุสัญญาสิ้นสุดไม่ เกิน ๓ ปี จำนวน ๑๐๐ ราย	
๒. ด้านการ ดำเนิน งาน (O)	ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน	O๑ เอกสารการขอ อนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิก เงินกู้ไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามระเบียบ และหลักเกณฑ์	✓	-	๔	๓	๑๒ (สูง)	๓x๓ = ๙ (ยอมรับ)	ลดความ เสี่ยง/ ควบคุม เพื่อให้ ตรวจพบ	กิจกรรม : ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุนฯ ๑. ประเมินการตรวจสอบการอนุมัติกู้ยืมเงินฯ เพื่อหาจุดบกพร่องและวิธีแก้ไข ๒. ประมวลผลจากการประเมินเพื่อเลือกวิธีการแก้ไข ๓. จัดทำแบบตรวจสอบ Check list โดยมี องค์ประกอบที่สำคัญ ครบถ้วน เพื่อใช้ในการ ตรวจสอบการอนุมัติเงินกู้	<u>กลุ่มช่วยเหลือ</u>

ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง ระดับ หน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมิน ความเสี่ยง			ระดับที่ ยอมรับได้	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้รับ ผิดชอบ
					โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
		(เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่นเป็นต้น)								๔. แจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ๕. สรุปผลการใช้งานแบบทดสอบและประเมินผล การดำเนินการใช้เครื่องมือ งบประมาณ : ไม่มี ผลผลิต : มีเครื่องมือสอบทานเอกสารการอนุมัติเบิกจ่ายเงินกู้ ผลลัพธ์ : ลดความผิดพลาดของเอกสารเบิกจ่าย ตัวชี้วัด : ร้อยละของการใช้เครื่องมือในการสอบทานความถูกต้องของเอกสารที่เบิกจ่าย (ร้อยละ ๑๐๐)	
๓. ด้าน การเงิน (F)	ความเสี่ยง ด้าน งบประมาณ	F๑ กองทุนมี งบประมาณในการ ดำเนินงานช่วยเหลือ เกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอใน อนาคต	√	-	๕	๕	๒๕ (สูง)	๔x๓ = ๑๒ (สูง)	ลดความ เสี่ยง/ ควบคุมเพื่อ การแก้ไข	กิจกรรม : ควบคุมและรักษาสภาพคล่องเร่งด่วน ๑. ควบคุมการอนุมัติเงินกู้รายใหม่ เพื่อชะลอการไหลออกของเงินทุนและยืดอายุการใช้งานของเงินคงเหลือระหว่างรอเงินจากการชำระหนี้ของลูกค้า ประจำเดือน (รายรับ) ๒. จัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นรายเดือน โดยอิงจากยอดเงินคงเหลือจริงและการคาดการณ์กระแสรายรับจากการชำระหนี้ งบประมาณ : ไม่มี ผลผลิต : มีงบประมาณเพียงพอกับการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนเพียงพอ	กลุ่ม ช่วยเหลือฯ และกลุ่ม ติดตามฯ

ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง ระดับ หน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมิน ความเสี่ยง			ระดับที่ ยอมรับได้	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้รับ ผิดชอบ
					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
										ตัวชี้วัด : ระดับการดำเนินงานควบคุมและรักษา สภาพคล่องแรงด่วน (ระดับ ๓)	
๔. ด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ (C)	ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ ของกองทุน หมุนเวียนฯ	C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำ การแทน สป.กษ. ในการดำเนินงาน ช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน	√	-	๓	๓	๙ (ปาน กลาง)	๒x๓ = ๖ (ยอมรับ)	ลดความ เสี่ยง/ ควบคุมเพื่อ การป้องกัน	กิจกรรม ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมการมอบ อำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทน ๑. ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดการมอบ อำนาจให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของกองทุน หมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ระดับ ๑) ๒. ยกร่างหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่และนำหารือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักกฎหมาย และ ธ.ก.ส. เป็นต้น (ระดับ ๒) ๓. ดำเนินการตามความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ต่อคณะ กรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่ เกษตรกรและผู้ยากจน พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ระดับ ๓) ๔. ดำเนินการตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ ยากจน และเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจ ฉบับใหม่ ต่อผู้มอบอำนาจ ผู้รับมอบอำนาจและพยาน ลงนาม (ระดับ ๔)	<u>กลุ่มติดตามฯ</u>

ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง ระดับ หน่วยงาน	ระบุความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ระดับการประเมิน ความเสี่ยง			ระดับที่ ยอมรับได้	แนวทางการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ผู้รับ ผิดชอบ
					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน				
			ภายใน	ภายนอก	(L)	(I)	(LxI)				
										๕. จัดส่งหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ที่สมบูรณ์ ให้ ธ.ก.ส. เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของกองทุน หมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (ระดับ ๕) งบประมาณ : ไม่มี ผลผลิต : หนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ที่ครอบคลุม การปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่ เกษตรกรและผู้ยากจน ผลลัพธ์ : รายงานผลการปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียน เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ตามหนังสือ มอบอำนาจฉบับใหม่ ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำหนังสือมอบ อำนาจฉบับใหม่ (เป้าหมายความสำเร็จ ระดับ ๕)	

ภาพที่ ๑ แผนภูมิประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) ตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน



ตารางที่ ๑๐ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมการควบคุม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
๑ ด้านกลยุทธ์ (S)	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน ความเสี่ยง : S๑ แผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๓x๓ = ๙ ปานกลาง	กิจกรรม :การดำเนินงานการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีขั้นตอนดังนี้ ๑. วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลและกลั่นกรองลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี จากฐานข้อมูลการจัดชั้นลูกหนี้ (SN) ๒. ประสาน ธ.ก.ส. เพื่อตรวจสอบข้อมูลสถานะหนี้ เงินต้น ดอกเบี้ย อายุสัญญาของลูกหนี้ให้ถูกต้องตรงกัน ๓. วางแผนการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี เช่น การลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำแก่ลูกหนี้เป็นรายบุคคล การจัดส่งหนังสือถึงลูกหนี้โดยตรงเพื่อยอดหนี้และแนวทางในการให้ความช่วยเหลือ หรืออื่นๆ เป็นต้น ๔. ธ.ก.ส. สาขาดำเนินการสอบข้อเท็จจริง วิเคราะห์ สรุปผล รวบรวมเอกสารส่งให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และจัดส่งให้ สป.กษ. ๕. สป.กษ. โดย สกร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ อบก. ส่วนกลาง ตรวจสอบ	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙	๒๐,๐๐๐ บาท	ผลผลิต : ลูกหนี้ที่มีอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จำนวน ๑๐๐ ราย ผลลัพธ์ : ลูกหนี้ได้รับการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปตามศักยภาพ ทำให้ไม่ถูกดำเนินการทางกฎหมายบังคับคดีขายทอดตลาดที่ดินเป็นการสงวนรักษาที่ดินไว้ตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ตัวชี้วัด : จำนวนลูกหนี้ที่ดำเนินการตามมาตรการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและอายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี จำนวน ๑๐๐ ราย ระดับที่คาดหวัง ๒ x ๓	กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมการควบคุม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลนำเสนอ อบก. ส่วนกลาง เพื่อพิจารณาอนุมัติ และแจ้งผลการพิจารณาให้ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป				
๒. ด้านการดำเนินงาน (O)	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง : ๐๑ เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบและหลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น เป็นต้น)	๔x๓ = ๑๒ สูง	กิจกรรม : ปรับปรุงเครื่องมือการตรวจสอบ การอนุมัติการกู้ยืมเงินกองทุนฯ ๑. ประเมินการตรวจสอบการอนุมัติกู้ยืมเงินฯ เพื่อหาจุดบกพร่องและวิธีแก้ไข ๒. ประมวลผลจากการประเมินเพื่อเลือกวิธีการแก้ไข ๓. จัดทำแบบตรวจสอบ Check list โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ครบถ้วนเพื่อใช้ในการตรวจสอบการอนุมัติเงินกู้ ๔. แจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ๕. สรุปผลการใช้งานแบบทดสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้เครื่องมือ	ต.ค.๖๘ - ก.ย.๖๙	ไม่ใช้ งบประมาณ	ผลผลิต : มีเครื่องมือสอบทานเอกสารการอนุมัติเบิกจ่ายเงินกู้ ผลลัพธ์ : ลดความผิดพลาดของเอกสารเบิกจ่าย ตัวชี้วัด : ร้อยละของการใช้เครื่องมือในการสอบทานความถูกต้องของเอกสารที่เบิกจ่าย (ร้อยละ ๑๐๐) ระดับที่คาดหวัง ๓ x ๓	กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
๓. ด้านการเงิน (F)	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยง : F๑ กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงาน	๕x๕ = ๒๕ สูง	กิจกรรม : ควบคุมและรักษาสภาพคล่องเร่งด่วน ๑. ควบคุมการอนุมัติเงินกู้รายใหม่เพื่อชะลอการไหลออกของเงินทุนและยืดอายุการใช้งานของเงินคงเหลือ	ต.ค.๖๗- ก.ย.๖๘	ไม่ใช้ งบประมาณ	ผลผลิต : มีงบประมาณเพียงพอกับการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ : จำนวนเกษตรกรที่ได้รับความช่วยเหลือจากกองทุนเพียงพอ	กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมการควบคุม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	ช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน อาจไม่เพียงพอในอนาคต		ระหว่างรอเงินจากการชำระหนี้ของลูกหนี้ประจำเดือน (รายรับ) ๒. จัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นรายเดือน โดยอิงจากยอดเงินคงเหลือจริง และการคาดการณ์กระแสรายรับจากการชำระหนี้			ตัวชี้วัด : ระดับการดำเนินงานควบคุมและรักษาสภาพคล่องเร่งด่วน (ระดับ ๓) ระดับที่คาดหวัง ๔ x ๓	
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (C)	ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. ความเสี่ยง : C๑ การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (สาเหตุความเสี่ยง เช่น ลูกหนี้ขอรับวัดที่ดินที่จํานองกับกองทุนฯ ภายหลังจากการได้รับอนุมัติเงินกู้ โดยต้องทำหนังสือผ่าน ธ.ก.ส. และส่งมา สป.กษ. เพื่อให้ สป.กษ. พิจารณาอนุมัติ จึงทำให้เกิดความล่าช้า หากมอบอำนาจให้ ธกส. เป็นผู้พิจารณาอนุมัติแทน จะลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลง)	๓x๓ = ๙ ปานกลาง	กิจกรรม ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมการมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทน ๑. ทบทวน/ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดการมอบอำนาจให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ระดับ ๑) ๒. ยกร่างหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ และนำหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักกฎหมาย และ ธ.ก.ส. เป็นต้น (ระดับ ๒) ๓. ดำเนินการตามความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียน	ต.ค.๖๗- ก.ย.๖๘	ไม่ใช้ งบประมาณ	- ผลผลิต : หนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน - ผลลัพธ์ : รายงานผลการปฏิบัติงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ตามหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ - ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดทำหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ (เป้าหมายความสำเร็จ ระดับ ๕) ระดับที่คาดหวัง ๒ x ๓	กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาซีฟ เกษตรกรและผู้ยากจน

ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ระดับ	กิจกรรมการควบคุม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ระดับ ๓) ๔. ดำเนินการตามมติที่ประชุม คณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียน เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และเสนอ (ร่าง) หนังสือมอบอำนาจ ฉบับใหม่ต่อผู้มอบอำนาจ ผู้รับมอบ อำนาจและพยาน ลงนาม (ระดับ ๔) ๕. จัดส่งหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ ที่สมบูรณ์ ให้ ธ.ก.ส. เพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการ กู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (ระดับ ๕)				

ตารางที่ ๑๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑=ต่ำมาก	๒=ต่ำ	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่					
ด้านกลยุทธ์ : (S๑) - แผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	การดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานเนื่องจากมีการวางแผนการดำเนินงานชัดเจน มีระบบฐานข้อมูลลูกหนี้ (SN) ที่มีความถูกต้องครบถ้วน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนด	การดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีโอกาสเกิดความล่าช้าเป็นครั้งคราวแต่ไม่บ่อย สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด แต่บางครั้งอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นๆ เช่น การนัดหมายลูกหนี้ การลงพื้นที่หรือเจ้าหน้าที่มีภาระกิจอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด	การดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีโอกาสล่าช้า เนื่องจากการประสานงานระหว่างลูกหนี้ กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการชำระหนี้ก่อนเพื่อแสดงความสามารถในการชำระหนี้อย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	มีโอกาสสูงที่การดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดเนื่องจากลูกหนี้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้จึงต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มานานมากขึ้น	มีโอกาสสูงมากที่การดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี มีความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดเนื่องจากลูกหนี้ไม่ทราบและไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ยังไม่ชัดเจน รวมทั้งปัญหาของความไม่พร้อมด้านรายได้และมีภาระค่าใช้จ่ายสูงและไม่มีแผนการผลิตเพื่อฟื้นฟูอาชีพของลูกหนี้
ด้านการดำเนินงาน (O๑) O๑ เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจากอบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสารใกล้เคียง, พบมีหนี้สินอื่น)	โอกาสที่จะเกิดการส่งเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่ ๑๐ รายขึ้นไป	โอกาสที่จะเกิดการส่งเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่ ๒๐ รายขึ้นไป	โอกาสที่จะเกิดการส่งเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่ ๓๐ รายขึ้นไป	โอกาสที่จะเกิดการส่งเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่ ๔๐ รายขึ้นไป	ครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่ ๕๐ รายขึ้นไป
ด้านการเงิน : (F๑) - กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนอาจไม่เพียงพอในอนาคต	กองทุนหมุนเวียนฯ มีงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้มากกว่า ๕ ปี	กองทุนหมุนเวียนฯ มีงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ได้ ๔ ปี	กองทุนหมุนเวียนฯ มีงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ได้ ๓ ปี	กองทุนหมุนเวียนฯ มีงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ได้ ๒ ปี	กองทุนหมุนเวียนฯ มีงบประมาณช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ได้ ๑ ปี
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ : (C๑) - การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	การมอบอำนาจครอบคลุมการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	การมอบอำนาจครอบคลุมการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. และมีแนวทางหรือมอบอำนาจให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานมากขึ้น	การมอบอำนาจส่วนใหญ่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. แต่ยังไม่ครอบคลุมกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้อง	การมอบอำนาจยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. และขั้นตอนการปฏิบัติงานใช้ระยะเวลามากขึ้น	ไม่มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานให้ ธ.ก.ส.

ตารางที่ ๑๒ การกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย (Impact : I)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	๑=ต่ำมาก	๒=ต่ำ	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ความรุนแรงส่งผลกระทบ					
ด้านกลยุทธ์ : (S๑) - แผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่อายุสัญญาสิ้นสุดไม่เกิน ๓ ปี อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับต่ำมาก ลูกหนี้ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวนร้อยละ ๑๐๐ (เป้าหมายตัวชี้วัดลูกหนี้จำนวน ๑๐๐ ราย)	มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับต่ำ ลูกหนี้ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ (เป้าหมายตัวชี้วัดลูกหนี้จำนวน ๘๐ ราย)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับปานกลาง ลูกหนี้ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ (เป้าหมายตัวชี้วัดลูกหนี้จำนวน ๖๐ ราย)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับสูง ลูกหนี้ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ (เป้าหมายตัวชี้วัดลูกหนี้จำนวน ๔๐ ราย)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับสูงมาก ลูกหนี้ได้รับการให้ความช่วยเหลือผ่านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวนน้อยกว่าร้อยละ ๒๐ (เป้าหมายตัวชี้วัดลูกหนี้จำนวน ๒๐ ราย)
ด้านการดำเนินงาน : (O๑) O๑ เอกสารการขออนุมัติเงินกู้ยืมจาก อบก.จ/อ. ส่งมาเบิกเงินกู้ไม่ครบถ้วน ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ (เช่น ไม่มีเอกสาร โฉนดที่ดิน, พบบินั้นสินอื่น)	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการ และการดำเนินงานเบิกจ่ายได้ตามกรอบระยะเวลาการเป็นหนี้	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญ ของกระบวนการและการดำเนินงานใช้เวลานานขึ้น	มีผลกระทบต่อกระบวนการและ การดำเนินงานรุนแรง ใช้เวลาในการดำเนินงานนานขึ้น	มีผลกระทบต่อกระบวนการและ การดำเนินงานรุนแรงมาก ใช้เวลาในการดำเนินงานนานขึ้น
ด้านการเงิน : (F๑) - กองทุนมีงบประมาณในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนอาจไม่เพียงพอในอนาคต	ไม่มีผลกระทบต่อเงินหมุนเวียนภายในกองทุนฯหรือมีเงินหมุนเวียนมากกว่า ๓๐๐ ล้านบาท (๓๐๑ ลบ. ขึ้นไป)	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อเงินหมุนเวียนภายในกองทุนฯ ได้ ๓๐๐ ล้านบาท (๓๐๐ ลบ.)	มีผลกระทบปานกลางต่อเงินหมุนเวียนภายในกองทุนฯ ได้มากกว่า ๒๐๐ ล้านบาท (๒๐๑ ลบ. ขึ้นไป)	มีผลกระทบสูงต่อเงินหมุนเวียนภายในกองทุนฯ ได้ ๒๐๐ ล้านบาท (๒๐๐ ลบ.)	มีผลกระทบสูงมากต่อเงินหมุนเวียนภายในกองทุนฯ ได้ต่ำกว่า ๒๐๐ ล้านบาท (๑๙๙ ลบ.ลงมา)
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ : (C๑) - การมอบอำนาจให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจกระทำการแทน สป.กษ. ในการดำเนินงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการ และการดำเนินงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญ ของกระบวนการและการดำเนินงานใช้เวลานานขึ้น	มีผลกระทบต่อกระบวนการและ การดำเนินงานรุนแรง ใช้เวลาในการดำเนินงานนานขึ้น	มีผลกระทบต่อกระบวนการและ การดำเนินงานรุนแรงมาก ใช้เวลาในการดำเนินงานนานขึ้น

