

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

## กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

---



กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน  
สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

ด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน โดยสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน (สกร.) ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดและได้ทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนฯ ประจำปีบัญชี พ.ศ. ๒๕๖๖ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สกร. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ โดยการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน  
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน  
ธันวาคม ๒๕๖๕ (ทบทวน)

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>ส่วนที่ ๑ บทนำ</b>  | ๑    |
| - ความเป็นมา   | ๑    |
| - วัตถุประสงค์ของคู่มือ  | ๑    |
| - ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง   | ๒    |
| - การบริหารความเสี่ยง  | ๔    |
| - การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร  | ๔    |
| - กิจกรรมการควบคุม   | ๔    |
| <b>ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน</b>  | ๕    |
| - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ  | ๕    |
| - นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ   | ๖    |
| - กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ  | ๗    |
| <b>ส่วนที่ ๓ แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง</b>   | ๘    |
| - หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO  | ๘    |
| - การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงประจำปี  | ๑๓   |
| - วิธีวิเคราะห์ความเสี่ยง  | ๑๕   |
| <b>เอกสารอ้างอิง</b>   | ๓๐   |
| <b>ภาคผนวก</b>   |      |
| - คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖<br>เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนหมุนเวียนเพื่อการ<br>กู้ยืม<br>แก่เกษตรกรและผู้ยากจน | ๓๒   |

.....

# สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ ๑ การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา พ.ศ. ๒๕๖๕.....  | ๑๖   |
| ตารางที่ ๒ การพิจารณาความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน.....   | ๑๖   |
| ตารางที่ ๓ ทบทวนวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน.....                         | ๑๗   |
| ตารางที่ ๔ ตารางระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงปัจจุบัน.....                 | ๑๙   |
| ตารางที่ ๕ การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ ๒๕๖๖.....                                    | ๒๒   |
| ตารางที่ ๖ การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละด้าน.....   | ๒๔   |
| ตารางที่ ๗ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)..... | ๓๐   |
| ตารางที่ ๘ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ.....   | ๓๐   |
| ตารางที่ ๙ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง  | ๓๓   |

.....

## สารบัญภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ ๑ โครงสร้างหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ   | ๕    |
| ภาพที่ ๒ แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO            | ๘    |
| ภาพที่ ๓ ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/พันธกิจกับวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ   | ๑๑   |
| ภาพที่ ๔ ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และโครงการ/กิจกรรม | ๑๘   |
| ภาพที่ ๕ แผนภูมิประเมินความเสี่ยง (Risk Profile)                   | ๒๗   |
| ภาพที่ ๖ แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ฎ       | ๓๑   |

.....

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### ๑. ความเป็นมา

ตามที่กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้เข้าสู่ระบบการประเมินการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนกับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ประจำปี ๒๕๖๖ โดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นที่ปรึกษา และตามเกณฑ์การวัดการดำเนินงานที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดระดับความสำเร็จในการพิจารณาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน

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

๔. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยผู้บริหารกองทุนหมุนเวียนและผู้บริหารระดับรอง

๕. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยง ระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ อยู่ในหน่วยงานรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) เป็นกองทุนหมุนเวียนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีตัวชี้วัดร่วมและค่าเกณฑ์วัดการประเมินผลของตัวชี้วัดร่วมสำหรับกองทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐไว้ ได้แก่

๑. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

๒. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

กองทุนหมุนเวียนฯ ได้นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตาม “แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน”

ที่มา : แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ว ๓๖)

## ๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าใจหลักการ กระบวนการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๒.๒ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๒.๓ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งช่วยลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อไป

## ๓. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

### คำนิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ (ว ๒๓) ได้ให้คำนิยามของความเสี่ยงไว้ ดังนี้ “ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จากคำนิยามคำว่าความเสี่ยงข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ามี ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และ ๒. เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามมาตรฐานฯ ดังกล่าวข้างต้น ได้ให้คำนิยามคำว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ ดังนี้ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

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

### ๓.๑ ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียไป หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

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

### ๓.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์มาตรการแนวทางการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร

### ๓.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖)

### แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

๑. การใช้ประสบการณ์ (Experience) ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้ หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

๒. การใช้ คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดกิจกรรมนั้นๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

๓. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่องานที่ดูแล

๔. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตามการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่างๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

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

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานและแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง ควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

๑. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร

๒. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

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

#### ๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

๔.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๔.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๔.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

#### ๕. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

#### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท

๖.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

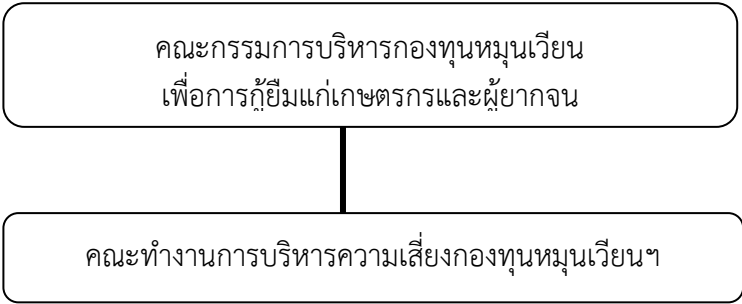
๖.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๖.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๖.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓ น.๒)

**ส่วนที่ ๒**  
**การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียน**  
**เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน**

**๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ**



**ภาพที่ ๑ โครงสร้างหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ**

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน สังกัดสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อจัดทำร่างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ พร้อมนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

๒. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ตามคำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖ ประกอบด้วย

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และรับเรื่องร้องเรียน | ประธานคณะทำงาน              |
| ๒. หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน                                 | คณะทำงาน                    |
| ๓. หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน                 | คณะทำงาน                    |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป   | คณะทำงาน                    |
| ๕. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๒ คน                  | คณะทำงาน                    |
| ๖. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน             | คณะทำงาน                    |
| ๗. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน ๑ คน                                  | คณะทำงาน                    |
| ๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน                  | คณะทำงานและเลขานุการ        |
| ๙. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน  | คณะทำงาน และเลขานุการ       |
| ๑๐. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน                 | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

## อำนาจหน้าที่

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

## ๒. นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามที่กรมบัญชีกลาง และบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) กำหนดตามเกณฑ์การวัดการดำเนินงานที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยง ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ ได้กำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการในการบริหารความเสี่ยง ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทุนหมุนเวียนฯ โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรล่วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกกลุ่มงานของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนหมุนเวียนฯ ดังนี้

### ๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง


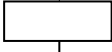
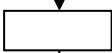
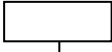
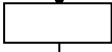

- ๑) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- ๒) ดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- ๓) ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยการสร้างระบบและกระบวนการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

### ๒.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของกองทุนหมุนเวียนฯ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน
  - ๒) เพื่อให้สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของกองทุนหมุนเวียนฯให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และควบคุมได้
- กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

และในแนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงกองทุนหมุนเวียนฯ โดยดัดแปลงจากกระบวนการแนวทาง/วิธีการ บริหาร ความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ๓. กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ

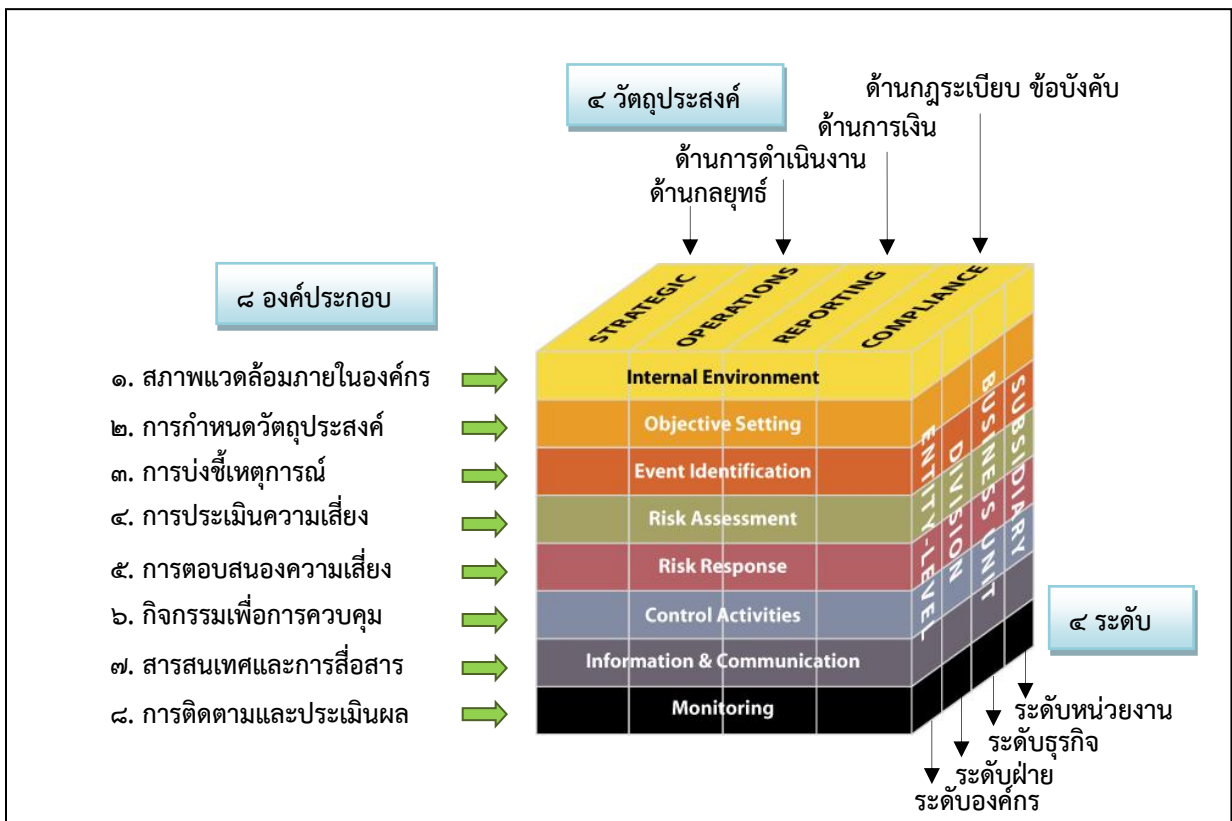
| ขั้นตอน  | ระยะเวลา      | Flow Chart  | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|--|---------------|---|--|
| ๑. จัดทำ/ทบทวนรายละเอียดคู่มือการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก COSO ที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยง       | พ.ย.-ธ.ค.     |    | คณะทำงานฯ  |
| ๒. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือ การบริหาร และแผนการบริหารความเสี่ยง  | ม.ค.-ก.พ.     |    | คณะกรรมการฯ หรือ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย |
| ๓. สื่อสารและเผยแพร่คู่มือให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ และกองทุนหมุนเวียนฯ ดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมที่ ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและ | ม.ค.-ก.ย.     |    | คณะทำงานฯ  |
| ๔. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (ครั้งที่ ๑-๒) (๑=มี.ค. ๒=ส.ค.)<br>หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการจัดประชุมฯ    | มี.ค.<br>ส.ค. |    | คณะทำงานฯ  |
| ๕. ประมวลข้อมูลการบริหารความเสี่ยง   | ส.ค.-ก.ย.     |  | คณะทำงานฯ  |
| ๖. สรุปผลและประเมินการบริหารความเสี่ยง พร้อมรายงานผล การดำเนินงาน (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



ที่มา : ดัดแปลงมาจากกระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖, น.๘

## ๑.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหาร ความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การประมวลสถานการณ์ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาของกองทุนหมุนเวียนฯ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกได้ข้อสรุปของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เป็นดังนี้

#### สิ่งแวดล้อมภายใน

##### ๑. จุดแข็ง

- ๑) ภารกิจของกองทุนหมุนเวียนฯ มีภาพลักษณ์เป็นงานที่ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือเกษตรกร ผู้ยากจนที่ประสบปัญหาซึ่งเป็นภาพทางบวกของสังคม
- ๒) มีโครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบไม่ซับซ้อนจึงมีความคล่องตัวสูง ในส่วนระดับจังหวัดและอำเภอ มีผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ เป็นประธานอนุกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ และรวมทั้งมีผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศเป็นประธาน และกรรมการ (รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และ ปลัดกระทรวงฯ) จึงทำให้ข้อมูลความต้องการของกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถไปถึงรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว
- ๓) กองทุนหมุนเวียนฯ มีกฎหมาย และระเบียบเพื่อใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติที่ชัดเจน จึงสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ง่าย และรวดเร็ว
- ๔) มีแหล่งทุนจากงบประมาณแผ่นดินที่โอนเข้าสู่ระบบบริหารในรูปของกองทุนหมุนเวียนฯ จึงทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
- ๕) เป็นกองทุนภาครัฐแห่งเดียวที่แก้ไขปัญหาด้านการสูญเสียที่ดินทำกินได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง

##### ๒. จุดอ่อน

- ๑) อัตรากำลังของกองทุนหมุนเวียนฯ มีอยู่อย่างจำกัด เมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ
- ๒) บุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากส่วนกลาง ยังมีความรู้เรื่องระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องน้อย จึงมีข้อจำกัดในการให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ขอรับการปรึกษาและ ต้องการได้รับการแนะนำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม
- ๓) มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน
- ๔) ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ส่วนใหญ่มีฐานะยากจนมาก มีหนี้สินหลายทางจึงมีความสามารถในการชำระเงินคืนต่ำ
- ๕) ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ที่เป็นเกษตรกรส่วนใหญ่มีอายุมาก และใช้แรงงานภาคครัวเรือนในการทำการเกษตร ลูกหลานที่เป็นคนหนุ่มสาวมักจะไปทำงานนอกภาคการเกษตร และนอกพื้นที่ จึงทำให้การพัฒนาพื้นที่ฟู้อาชีพมีข้อจำกัดสูง

๖) ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ที่เป็นเกษตรกรส่วนใหญ่จะยังคงยึดถือวิธีการผลิตการเกษตรแบบเดิม ๆ ที่ได้ผลผลิตต่ำ การยอมรับวิธีการใหม่ ๆ เป็นไปได้ยาก

๗) การพัฒนาเพื่อฟื้นฟูอาชีพให้แก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องขอความร่วมมือดำเนินการโดยหน่วยงานราชการของแต่ละจังหวัด ดังนั้น ความพร้อม และทิศทางการพัฒนาฟื้นฟูอาชีพจึงขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้

๘) การประสานงานบริหารจัดการลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกสูง ไม่สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จโดยบุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ

## สิ่งแวดล้อมภายนอก

### ๑. โอกาส

๑) นโยบาย Thailand ๔.๐ มุ่งเปลี่ยนแปลงการผลิตภาคการเกษตรไปสู่เกษตร ๔.๐ และช่วยสนับสนุนการพัฒนาของกองทุนหมุนเวียนฯ

๒) การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จะช่วยให้หลายภาคส่วนเข้ามาช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจนที่เป็นลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ให้สามารถยกระดับ และพัฒนาอาชีพของตนได้มากขึ้น

๓) ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีจะสามารถนำมาช่วยสนับสนุนฟื้นฟู และพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เพิ่มขึ้น

๔) นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมให้ประชาชนน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในการดำรงชีวิตโดยให้หน่วยงานต่าง ๆ มาให้ความรู้ และส่งเสริมให้ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ได้มีทิศทางการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตที่เหมาะสมมากขึ้น

๕) หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลกองทุนหมุนเวียนฯ มีนโยบายผลักดันให้กองทุนหมุนเวียนฯ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ รวมทั้งสนับสนุนการบริหาร และให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ

๖) การเข้าสู่สังคมดิจิทัลทำให้ลูกหลานผู้กู้เงินฯ ซึ่งเป็นคนรุ่นหนุ่มสาวสามารถเชื่อมโยง และสื่อสารความก้าวหน้าต่าง ๆ ไปสู่ผู้กู้ได้ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ)

๗) การลงทุนภาครัฐได้ขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในโครงการเน็ตประชารัฐไปสู่ตำบล และหมู่บ้าน ทำให้ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และการบริการของภาครัฐได้มากขึ้น

๘) การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตแบบใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Government Cloud) ที่จัดให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐจะช่วยให้พัฒนาระบบการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่เข้าถึงเกษตรกร และผู้ยากจนกลุ่มเป้าหมาย และลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีความเป็นไปได้สูง และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

### ๒. ข้อจำกัด

๑) เศรษฐกิจมีความผันผวน จึงทำให้สินค้ามีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ค่าครองชีพสูงขึ้นแต่ประชาชนส่วนใหญ่มีรายได้ลดลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ

๒) หน่วยงานภายนอกยังมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนฯ คาดเคลื่อน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

๓) ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวทำให้ขีดความสามารถในการผลิตของประเทศในทุกภาคส่วนลดต่ำลงโดยเฉพาะในภาคการเกษตร

๔) สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทางการเกษตรของประเทศ ทั้งภาวะโลกร้อน ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรม และภัยพิบัติต่าง ๆ มีผลให้ผลผลิตทางการเกษตรและคุณภาพลดลง รวมทั้งต้องใช้ต้นทุนสูงการผลิต ซึ่งลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เกือบทั้งหมดมีอาชีพเกษตรกรกรรม จึงได้รับผลกระทบโดยตรง

๕) ความผันผวนด้านราคาสินค้าทางการเกษตรมีผลต่อการฟื้นตัวของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

๖) การแข่งขันด้านการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ มีการกีดกันทางการค้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลผลิตทางการเกษตรจะต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP หรือ มาตรฐานฮาลาล เท่านั้น จึงจะสามารถส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ มีให้ผลผลิตทางการเกษตรของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถจำหน่ายได้ภายในประเทศเท่านั้น และหากจะพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานข้างต้นจะต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

๗) วิถีชีวิตของคนไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปมีการบริโภควัฒนธรรมจากต่างประเทศสูง และมีแนวโน้มการใช้จ่ายที่เกินฐานะ

๘) มีการขึ้นราคาจากผู้ในกลุ่มต่าง ๆ ภายนอกที่ชักชวนให้ลูกหนี้ชะลอหรือหลีกเลี่ยงการชำระหนี้

## ๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร ความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการ บริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)



ภาพที่ ๓ ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/พันธกิจกับวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ

ที่มา : คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, กระทรวงการคลัง (๒๕๕๕ : ๓๓)

### ๑.๓ การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก อาทิเช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิเช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

### ๑.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

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

### ๑.๕ การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุนการตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น 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)

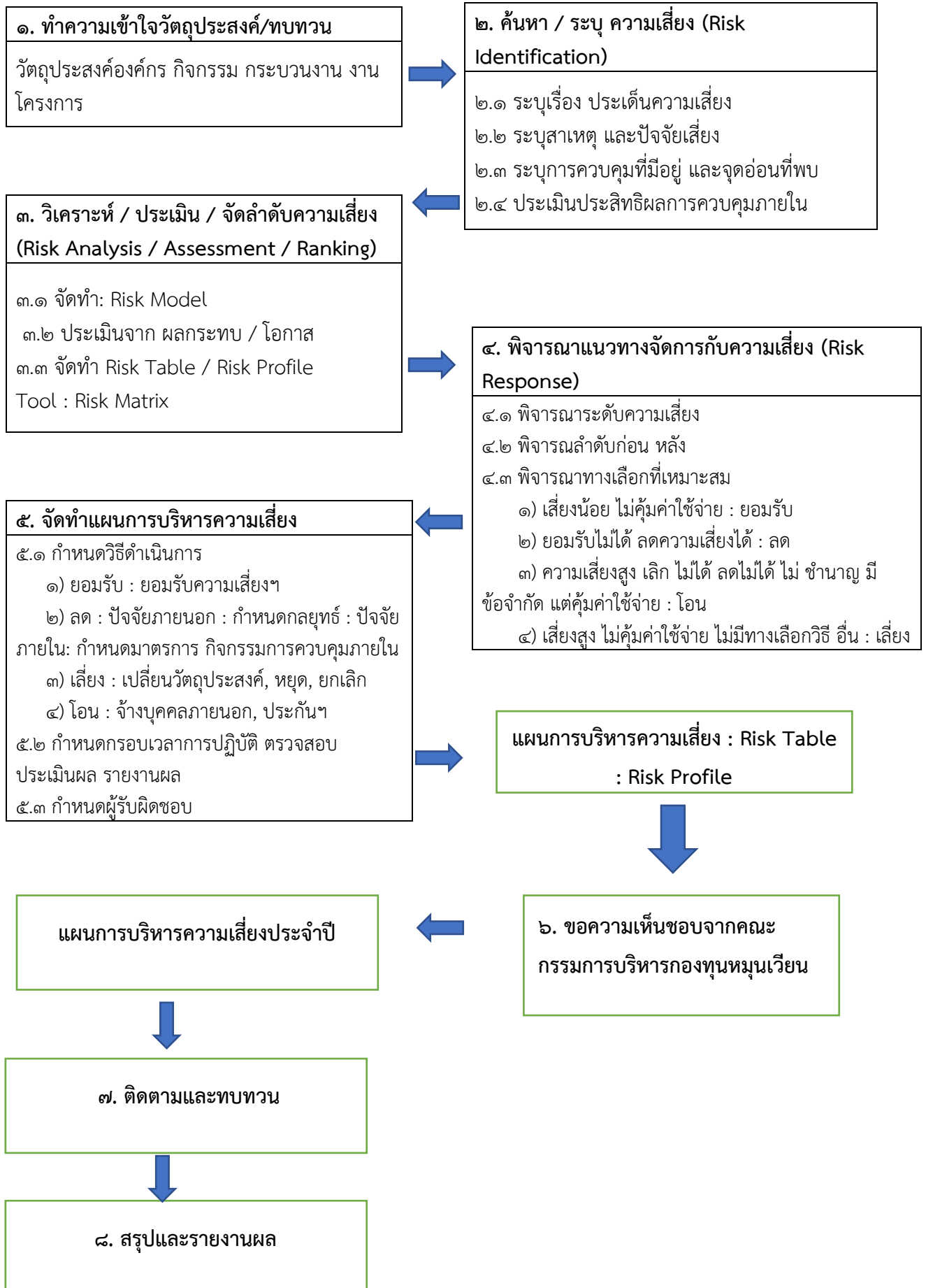
ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

### ๑.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้งเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

## ลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง



## ๒. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงประจำปี

### ๒.๑ ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายใน ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาและภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

กองทุนหมุนเวียนดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของกองทุน รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร และภาพลักษณ์ของกองทุนเป็นสำคัญ ตลอดจนสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ดังนั้น กองทุนหมุนเวียนฯ จึงได้มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณา จากเป้าหมายประจำปีของทุนหมุนเวียนควบคู่ไปกับพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือหลังจากการควบคุมภายใน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อน เพื่อนำมาวางแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ ๑ ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา พ.ศ. ๒๕๖๕

| ประเภทความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง/ความเสี่ยง  | ระดับ (โอกาส x ผลกระทบ) | กิจกรรมบริหารความเสี่ยง  | ผลการดำเนินงาน  | ระดับ (ประเมินใหม่) | ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือพบใหม่ | แนวทางเพิ่มเติม                | เอกสารหลักฐาน   | ผู้รับผิดชอบ                  |
|--|-------------------------|--|---|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------|
| ๑. ด้านกลยุทธ์ (S) ประเด็นความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน ความเสี่ยง : S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด | ๕x๓<br>=<br>๑๕<br>สูง   | กิจกรรม :<br>๑. การประชาสัมพันธ์กองทุนหมุนเวียนฯ ผ่านช่องทางหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง<br>๒. ปรับปรุงค่าเกณฑ์วัดจากจำนวนนับให้ เป็น ร้อยละ | ๑. สกร. ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เกษตรกรและสหกรณ์ทุกจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ให้แก่ประชาชน และรายงานผลให้ สกร. เป็นประจำทุกเดือนผ่านไฟล์แชร์ริง ฯลฯ | -                   | ๕x๓<br>=<br>๑๕<br>สูง               | ยังคงดำเนินกิจกรรมนี้ในปี ๒๕๖๖ | หนังสือ กษ ๐๒๒๐/ว ๔๙๖๐ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ และ ข้อมูลรายงาน ณ มี.ค.๖๕ จากจังหวัดที่ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์แล้ว ๖๘ จังหวัด ฯลฯ | ก.ช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน |

ตารางที่ ๒ การพิจารณาความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

| ระดับการควบคุม             | ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่                      |   |  |
|----------------------------|--|---|--|
|                            | ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย                  | กระบวนการควบคุม   | การติดตาม                                      |
| ๑ เบื้องต้น                | ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ ๑) | ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน   | ไม่มีการติดตาม                                 |
| ๒ ไม่เป็นทางการ            | ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ ๒)    | มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้                   | 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 จะถือว่าเป็นประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ

สำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งมีการประสานกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของกองทุนฯ ในปีก่อน เพื่อนำผลการดำเนินงานในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย ตลอดจนปัญหาอุปสรรค และนำผลมาปรับปรุง และพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป รายละเอียดดัง

### ตารางที่ ๓ ทบทวนวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน

| ประเภทความเสี่ยง   | ปัจจัยเสี่ยง/ความเสี่ยง   | กิจกรรมและผลการดำเนินกิจกรรม  | วิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน  |   |
|--------------------|---|---|--|---|
|                    |   |   | วิเคราะห์ความเสี่ยงเดิม  | วิเคราะห์ความเสี่ยงปัจจุบัน   |
| ๑. ด้านกลยุทธ์ (S) | ความเสี่ยง : S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด | กิจกรรม : ๑. การประชาสัมพันธ์กองทุนหมู่บ้าน ผ่านช่องทางหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ | - การวิเคราะห์ความเสี่ยงเดิมพบว่ากองทุนหมู่บ้านไม่สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามหลักเกณฑ์การประเมินผลหมู่บ้าน แต่เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพบว่าเป็นจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ฟื้นตัว ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ค่าเงินเพื่อซื้อข้าวเปลือกสูงขึ้น รายจ่ายต่อครัวเรือนสูงซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อประชาชนในประเทศทุกคน และหากผู้ที่ยื่นกู้ต่อกองทุนหมู่บ้าน มีหนี้สินหลายทางหรือรายจ่ายมากกว่ารายได้หรือไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ได้ การประเมินกระแสเงินสดอาจไม่ผ่านจึงไม่สามารถยืมกู้เงินกับกองทุนหมู่บ้าน ได้ ส่งผลให้จำนวนเกษตรกรที่จะได้รับความช่วยเหลือลดลง<br>ดังนั้น กองทุนหมู่บ้าน ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงในประเด็นเดิมต่อเนื่องในปีบัญชี ๒๕๖๖ | - กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (จำนวนราย) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมินผลหมู่บ้าน เป็นปัจจัยภายนอก เช่น สภาพปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ฟื้นตัว ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ค่าเงินเพื่อซื้อข้าวเปลือกสูงขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจเกิดจากการประชาสัมพันธ์ยังไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่เข้าหลักเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ กระตุ้นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และวิทยุชุมชนเพิ่มขึ้น และทำงานบูรณาการร่วมกับกรมบังคับคดีและกรมที่ดิน เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เข้าหลักเกณฑ์กองทุนหมู่บ้าน |

### ๓. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีกรอบแนวคิด และวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

#### ๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือ ภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหาร ต้องการให้เกิดขึ้น

การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลักของ “Smart” ดังนี้

Specific : (ชัดเจน) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable : (วัดได้) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Achievable : (ปฏิบัติได้) สามารถทำให้บรรลุผลได้

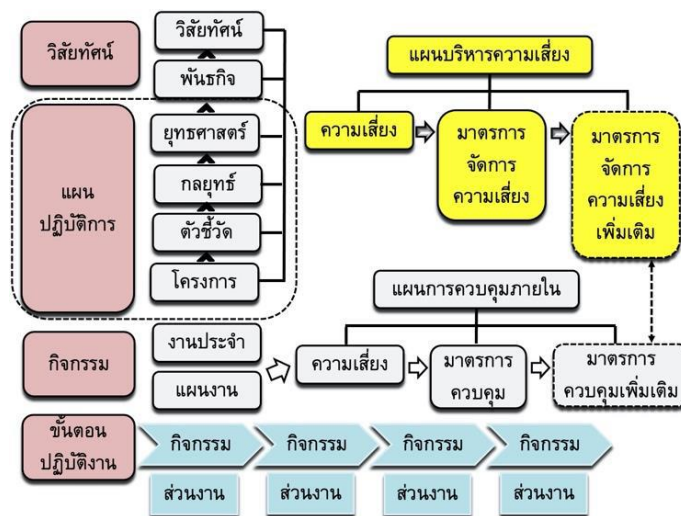
Reasonable : (สมเหตุสมผล) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

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

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ๒ ระดับ คือ

๑) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรหรือเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

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



ภาพที่ ๔ ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และโครงการ/กิจกรรม

แบบวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีก่อนกับปีที่ประเมิน ปัจจุบัน กองทุนหมุนเวียนฯ จึงเพิ่มเติมตารางวิเคราะห์ตามตารางที่ ๔

## ตัวอย่าง

### ตารางที่ ๔ ตารางระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงความเสี่ยงเดิมกับความเสี่ยงปัจจุบัน

| ยุทธศาสตร์/<br>แผนปฏิบัติการ<br>กองทุน<br>หมุนเวียนฯ<br>ระยะยาว   | เป้าประสงค์/<br>วัตถุประสงค์  | กลุ่ม/ฝ่าย<br>ผู้รับผิดชอบ                         | งาน/<br>กระบวนการที่<br>เกี่ยวข้องกับ<br>กองทุน<br>หมุนเวียนฯ<br>ภายใต้กลุ่ม/<br>ฝ่าย  | ปัจจัยเสี่ยง |       | ความเสี่ยง<br>เดิม<br>พ.ศ. ๒๕๖๕   | ความเสี่ยง<br>ใหม่<br>พ.ศ. ๒๕๖๖   | ผลการ<br>ทบทวน | หมายเหตุ   |
|---|---|--|--|--------------|-------|---|---|----------------|--|
|   |   |  |  | ภายนอก       | ภายใน |   |   |                |  |
| - การเพิ่มขีด<br>ความสามารถ<br>ของการให้<br>ความ<br>ช่วยเหลือ<br>เกษตรกร<br>และผู้ยากจน<br>ของกองทุน<br>หมุนเวียน | - การบริหาร<br>การกักเงิน<br>และเร่งรัด<br>ติดตามหนี้<br>ค้างชำระมี<br>ประสิทธิภาพ<br>- การบริหาร<br>ทรัพยากร<br>บุคคลมี<br>ประสิทธิภาพ | - กลุ่ม<br>ช่วยเหลือ<br>เกษตรกร<br>และผู้<br>ยากจน | <b>กระบวนการ<br/>หลัก</b><br>-<br>กระบวนการ<br>ช่วยเหลือ<br>เกษตรกร<br>และผู้ยากจน<br>-<br>กระบวนการ<br>สำรวจความ<br>พึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียของ<br>กองทุน<br>หมุนเวียนฯ |              | ✓     | S๑ จำนวน<br>เกษตรกร<br>และผู้<br>ยากจนที่<br>ได้รับความ<br>ช่วยเหลือ<br>ไม่บรรลุ<br>ตาม<br>เป้าหมาย<br>ตาม<br>ตัวชี้วัดที่<br>กำหนด | S๑ จำนวน<br>เกษตรกร<br>และผู้<br>ยากจนที่<br>ได้รับความ<br>ช่วยเหลือไม่<br>บรรลุตาม<br>เป้าหมาย<br>ตามตัวชี้วัด<br>ที่กำหนด | คงเดิม         | สอดคล้อง<br>กัน<br>เนื่องจาก<br>เป็นความ<br>เสี่ยงจาก<br>การ<br>ดำเนินงาน<br>ตาม<br>ตัวชี้วัด<br>ของ<br>กองทุน |

### ๓.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหายและเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๗ น.๑๙)

#### ๓.๒.๑ สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหา แนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า 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)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

**๒) ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ด้วยตัวเอง เช่น

- **โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- **พนักงาน (Personnel)** เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้างการสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

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

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

### ๓.๒.๒ ประเภทของความเสี่ย แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

**๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หลังเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

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

**๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และ

ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

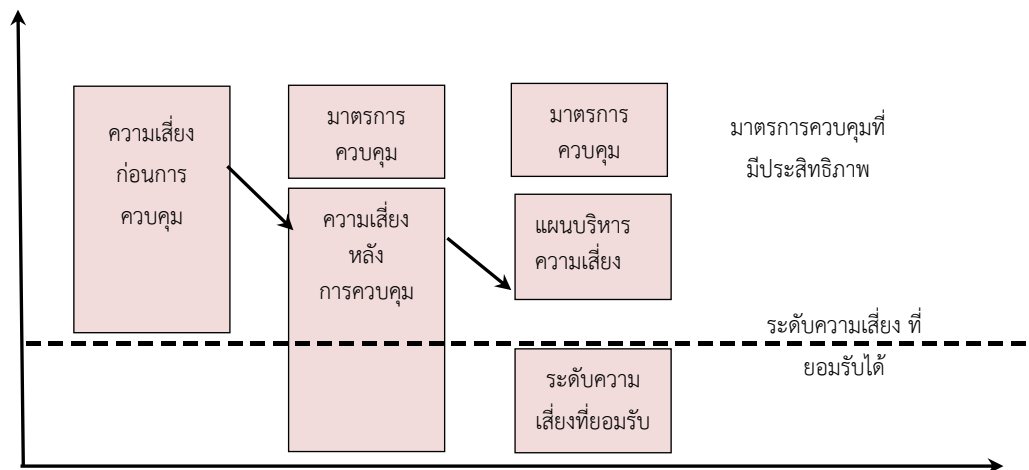
#### ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

### ๓.๒.๓ การประเมินมาตรการควบคุมภายใน (Risk Control)

เป็นขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรดำเนินการหลังจากที่องค์กรหรือหน่วยงานได้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจำทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้บริหาร งบประมาณด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กรโดยแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ตามแผนผังทฤษฎีความเสี่ยง ในภาพดังต่อไปนี้

#### ภาพแผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ



มาตรการควบคุมความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ มาตรการ ดังนี้

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ 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 การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้หากมีการประกันภัย เป็นต้น

### ความเสี่ยงคงเหลือ

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

**ความเสี่ยงคงเหลือ = ความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจ - มาตรการควบคุม**

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

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

### ตัวอย่าง

ตารางที่ ๕ การระบุความเสี่ยงแต่ละด้าน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ ๒๕๖๖

| 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 บันทึกข้อตกลงร่วมกับ ธ.ก.ส. ไม่ได้ทบทวนมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน | ✓      |        | - คำตอบแทนในการดำเนินงานที่ สป.กษ. จ่ายให้ ธ.ก.ส. ไม่คุ้มค่าและเหมาะสม<br>- การมอบอำนาจหน้าที่ให้ ธ.ก.ส. กระทำการแทน สป.กษ.ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมต่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมาย<br>- ไม่มีมาตรการกำหนดให้ ธ.ก.ส. ชดใช้/ชดเชย กรณีปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กองทุนฯ กำหนดไว้ หรือปฏิบัติงานผิดพลาดส่งผลเสียหายต่อกองทุนหมุนเวียนฯ |

| ประเภทความเสี่ยง                         | ประเด็นความเสี่ยงระดับหน่วยงาน | การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น  | ปัจจัย |        | หมายเหตุ   |
|--|--------------------------------|---|--------|--------|--|
|  |                                |   | ภายใน  | ภายนอก |  |
|  | ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุน | O๗ กองทุนหมุนเวียนฯ ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพสามารถเรียกดูข้อมูลได้เป็นปัจจุบัน REAL-TIME DATA | ✓      |        | ข้อมูลสถานะลูกหนี้ไม่ได้จัดเก็บในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและเรียกดูข้อมูลได้เป็นปัจจุบัน REAL-TIME DATA จึงทำให้กองทุนฯ ไม่ทราบว่าลูกหนี้รายใดบ้างที่อายุสัญญาใกล้สิ้นสุด และควรเตรียมปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือเตรียมฟ้องดำเนินคดีได้เป็นปัจจุบัน  |
| ๓. ด้านการเงิน (F)                       | ด้านการบริหารจัดการหนี้        | F๑ มีหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้นเนื่องจากการรับชำระหนี้คืนกลับเข้ากองทุนหมุนเวียนฯ มีจำนวนลดลง                          |        | ✓      | ๑. กลุ่มลูกหนี้ค้างชำระ เป็นลูกหนี้กลุ่มเปราะบาง ประสบปัญหาในการชำระหนี้ มีความเสี่ยงในการผิดนัดชำระ การประกอบอาชีพมีความเสี่ยงสูง เช่น ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร ภัยธรรมชาติ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูง ฯลฯ  |
|  | ด้านงบประมาณ                   | F๒ คำนวนค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ตามบันทึกข้อตกลงฯ เดิมไม่คุ้มค่าและเหมาะสม                                       | ✓      |        | เนื่องจากยอดการรับชำระหนี้มีน้อยแต่มียอดหนี้ค้างชำระสูง ซึ่ง ธ.ก.ส. จะได้รับผลตอบแทนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจากยอดรวมต้นเงินกู้ที่เป็นหนี้คงเหลือทำให้กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่ได้รับชำระหนี้ ดังนั้น ควรกำหนดอัตราผลตอบแทนซึ่งจูงใจให้มีการติดตามเร่งรัดและจัดเก็บหนี้ค้างชำระให้ได้ผลมากยิ่งขึ้นจากต้นเงินที่ได้รับชำระหนี้ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น |
| ๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (C) |                                | C๑ หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เข้าสู่มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ยังมีข้อจำกัด                   | ✓      |        | - ตรวจสอบว่าการข้อมูลประกอบการพิจารณาช่วยเหลือลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ตามมาตรการและแนวทางการให้ความช่วยเหลือ อาจยังไม่เพียงพอตามหลักเกณฑ์และแนวทางกำหนด  |

### วิธีดำเนินการ

๑. ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงร่วมกันพิจารณาการควบคุมภายใน 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 ระบุระยะเวลาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตัวอย่าง

ตารางที่ ๖ การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละด้าน

| ประเภทความเสี่ยง        | ประเด็นความเสี่ยงระดับหน่วยงาน | ระบุความเสี่ยง   | ปัจจัยเสี่ยง |        | ระดับการประเมินความเสี่ยง |         |          | ระดับที่ยอมรับได้ | แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง | วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ   |
|-------------------------|--------------------------------|--|--------------|--------|---------------------------|---------|----------|-------------------|----------------------------|--|
|                         |                                |  |              |        | โอกาส                     | ผลกระทบ | คะแนน    |                   |                            |  |
|                         |                                |  | ภายใน        | ภายนอก | (L)                       | (I)     | (LxI)    |                   |                            |  |
| ๑. ด้านกลยุทธ์ (S)      | ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน     | S๑ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด  | √            | -      | ๕                         | ๓       | ๑๕ (สูง) | ๔x๓ = ๑๒ (สูง)    | ลดความเสี่ยง               | โอกาส มีโอกาสเกิดขึ้นในช่วง ๒ ปี/ครั้ง เนื่องจากสถานการณ์ไวรัสโคโรนา-๒๐๑๙ ทำให้มีผู้ขอกู้มีจำนวนลดลงติดต่อกัน ผลกระทบ จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่ได้รับความช่วยเหลือไม่บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด  |
| ๒. ด้านการดำเนินงาน (O) | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน    | O๑ บันทึกข้อตกลงร่วมกับ ธ.ก.ส. ไม่ได้ทบทวนมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน | √            | -      | ๓                         | ๕       | ๑๕ (สูง) | ๓x๓ = ๙ (ปานกลาง) | ลดความเสี่ยง               | โอกาส ผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ตามบันทึกข้อตกลง ข้อ ๗ (๒) ให้จ่ายตามความสามารถในการดำเนินงานตามการรับชำระหนี้ของ ธ.ก.ส. ตามการติดตามการชำระหนี้เงินต้นปกติ ตัวอย่างเช่น การติดตามการชำระหนี้ปกติรับชำระไม่เกินร้อยละ ๓๐ คิดค่าใช้จ่ายให้ ธ.ก.ส. ร้อยละ ๒ ต่อปี โดยคิดจากยอดรวมเงินต้นคงเหลือของปีงบประมาณ ทำให้กองทุนหมุนเวียนฯ ได้รับการชำระหนี้หลังจากหักค่าใช้จ่าย ธ.ก.ส. ไม่คุ้มค่าและอาจส่งผลกระทบต่อกองทุนหมุนเวียนฯ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบ<br>- กองทุนได้รับเงินกลับมาหมุนเวียนไม่คุ้มค่า อาจส่งผลกระทบต่อกองทุนขาดสภาพคล่องได้ ฯลฯ |

## ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

**๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานจะต้องกำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงาน ของกองทุนหมุนเวียนฯ 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           | อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง           |
| 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             |

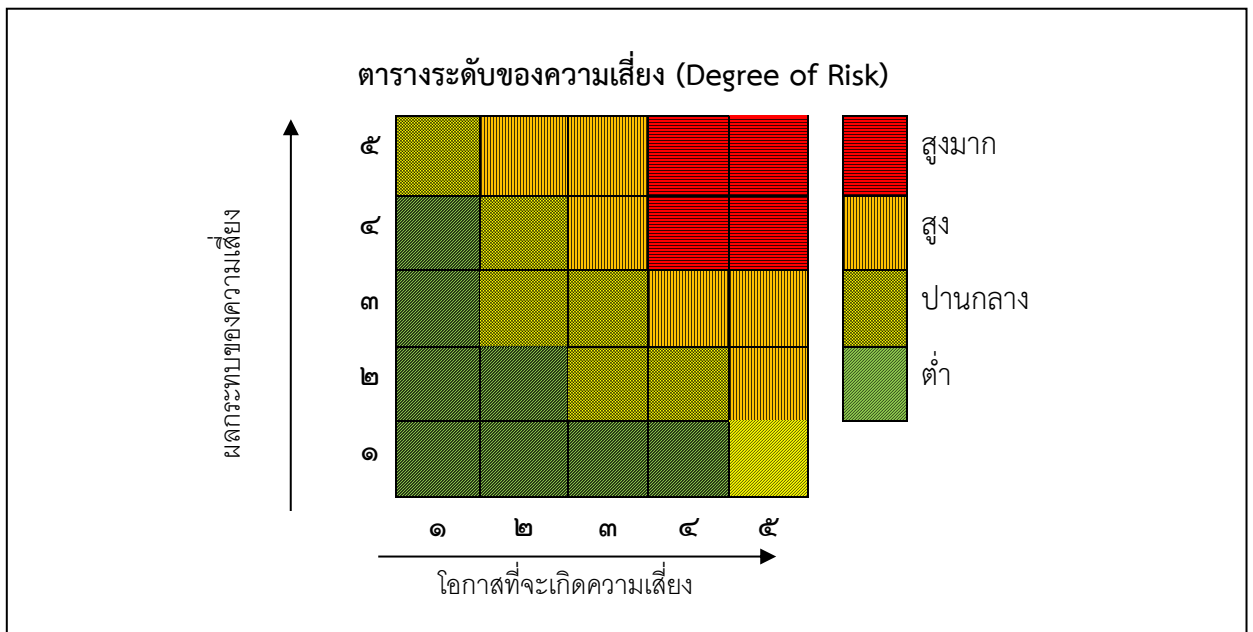
- กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

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

- กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน (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, ๒๕๕๗

๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้

อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

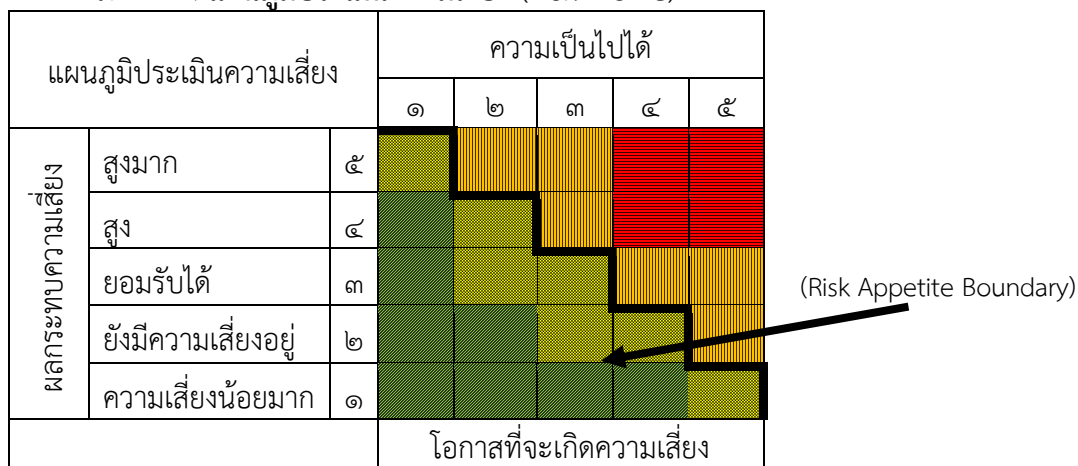
๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับ ความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความ เสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใด เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้อง บริหารจัดการก่อน

**๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรง ของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุม ในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

การประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณา จัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

ภาพที่ ๕ แผนภูมิประเมินความเสี่ยง (Risk Profile)



โดยระดับความเสี่ยง = 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                         | อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง  | สีส้ม (■■■■)     |
| ปานกลาง (Medium) | ๕ - ๙                           | อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน  | สีเหลือง (■■■■)  |
| ต่ำ (Low)        | ๑ - ๔                           | อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง   | สีเขียว (■■■■)   |

๕. แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

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

**๕.๒ การลด/ควบคุม (Reduction)** หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**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

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ตามเกณฑ์ที่กำหนดในการประเมินผลทุนหมุนเวียนจึงกำหนดให้วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) หมายถึง การศึกษาเปรียบเทียบ ต้นทุน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น จากการลงทุนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ

ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลประโยชน์เท่าใด และเสียต้นทุน/ระยะเวลาไปจำนวนเท่าใด ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบ ต้นทุนและผลประโยชน์นั้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรลงทุนในกิจกรรมนั้นหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ตามหลักการนี้จะแตกต่างจากการประเมินค่าทางการเงิน (เชิงปริมาณ) เพราะเป็นการพิจารณาถึงผลลัพธ์หรือผลประโยชน์และต้นทุน (เชิงคุณภาพ) เท่านั้น (คณะเศรษฐศาสตร์. ๒๕๕๘. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.)

ตัวอย่างของค่าใช้จ่ายที่ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์

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

จุดที่มักทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย คือ การมองต้นทุนไม่ครบถ้วนจนทำให้คำนวณความคุ้มค่าผิดพลาดไป ส่วนใหญ่จะเกิดจากการลืมคำนวณค่าใช้จ่ายทางอ้อม ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ ต้นทุนค่าเสียโอกาส และความเสี่ยงอื่นๆ เข้าไปด้วย หรืออาจคิดเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตัวเองโดยไม่ได้คิดถึงต้นทุนที่ฝ่ายอื่นต้องแบกรับ ตัวอย่างของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผลประโยชน์ด้านการเงิน เช่น รายได้หรือยอดขายที่เพิ่มขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น
๒. ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความปลอดภัยของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นขวัญและกำลังใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น
๓. ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ช่วยให้มีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

จุดที่มักทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ การนำเสนอแต่ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ และยังไม่สามารถบอกในเชิงปริมาณได้ชัดเจน เช่น บอกว่าการทำโครงการนี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น แต่ไม่บอกว่า มากขึ้นเท่าไร จากเดิมที่มีอยู่เท่าไร คิดเป็นมูลค่าประมาณเท่าไร เมื่อผลประโยชน์ไม่ชัดในขณะที่เห็นต้นทุนค่อนข้างชัดเจนกว่า การนำเสนอมาแบบนี้อาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ยาก

### วิธีดำเนินการ

๑. การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ระบุลงตามตัวอย่างตารางที่ ๖

๒. การพิจารณาความคุ้มค่าของ มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด ต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึง มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายนั้น ๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายนั้น ๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และ มาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง พร้อมกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยง ควบคุม เป็นต้น

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

๕. การตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รายละเอียดทั้งหมดให้ระบุตามตัวอย่างตารางที่ ๗ การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

### ตัวอย่าง

### ตารางที่ ๗ การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

ประเภทความเสี่ยง : ด้านกลยุทธ์

| ประเด็นความเสี่ยง                   | ความเสี่ยง                       | แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง | รายละเอียดการจัดการ                                      | ค่าใช้จ่าย           | ผลประโยชน์               | ทางเลือกที่เหมาะสม         |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| ความเสี่ยงด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | - การให้ความช่วยเหลือเกษตรกร.... | หลีกเลี่ยง                 | - หยุดดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน        | -                    | -                        | - เลือกแนวทาง การลด/ควบคุม |
|                                     |                                  | ยอมรับ                     | - ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติเดิม ไม่ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ | -                    | -                        |                            |
|                                     |                                  | ลด/ควบคุม                  | - ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เช่น กระจายการ..           | - ค่าติดต่อประสานงาน | - เกษตรกรรับทราบรับรู้.. |                            |

กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้คัดเลือกมาตรการหรือกิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์เชิงคุณภาพ (ตารางที่ ๗)

### ๖.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯตามตัวอย่างตารางที่ ๘ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง พร้อมกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และระบุระยะเวลางบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

### ตัวอย่าง

### ตารางที่ ๘ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ

| ประเภทความเสี่ยง    | ประเด็นความเสี่ยง / ความเสี่ยง   | ระดับ               | กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง   | ระยะเวลา       | งบประมาณ   | ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด                            | ผู้รับผิดชอบ            |
|---------------------|--|---------------------|---|----------------|------------|---|-------------------------|
| ๑. ด้านกลยุทธ์      | <b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ความเสี่ยงด้านการบริหารงาน<br><b>ความเสี่ยง :</b> การรับทราบข้อมูลการขอรับความช่วยเหลือแก่เกษตรกรและผู้ยากจนยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย | สูง<br>(๔x๓= ๑๒)    | -การจัดทำสื่อเพื่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเกษตรกรและผู้ยากจนกลุ่มเป้าหมายของกองทุนหมุนเวียนฯมากขึ้น | ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗ | ๕๒๖,๐๐๐ บ. | ร้อยละความสำเร็จของการผลิตสื่อสำเร็จทันเวลา         | -ฝ่ายบริหารฯ            |
| ๒. ด้านการดำเนินงาน | <b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ความเสี่ยงของระบบและกระบวนการทำงาน<br><b>ความเสี่ยง :</b> ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ และขาดความต่อเนื่องของงาน                         | ปานกลาง<br>(๒x๓= ๖) | -การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนใหม่ และ   | ต.ค.๕๖-ก.ย. ๕๗ | ๑๔๐,๐๐๐ บ. | ผลการดำเนินงานถูกต้องตามระเบียบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | -กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ |

|                                      |   |                    |   |               |            |   |                         |
|--------------------------------------|---|--------------------|---|---------------|------------|---|-------------------------|
|                                      |   |                    | ทบทวนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเดิม                              |               |            |   |                         |
| ๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน             | <b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ความเสี่ยงด้านบริการงบประมาณ<br><b>ความเสี่ยง :</b> การรายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน  | สูง<br>(๓x๓=๙)     | -มีหนังสือแจ้งเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินในส่วนภูมิภาค และโทรประสานงาน | ต.ค.๕๖-ก.ย.๕๗ | -          | การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย                        | -ฝ่ายบริหารทั่วไป       |
| ๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ | <b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ความเสี่ยงด้านระเบียบหลักเกณฑ์<br><b>ความเสี่ยง :</b> ความเข้าใจเรื่องระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องของกองทุนหมุนเวียนฯสู่แนวทางการปฏิบัติ | ปานกลาง<br>(๓x๓=๙) | -การจัดประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาค     | ต.ค.๕๖-ก.ย.๕๗ | ๑๔๐,๐๐๐ บ. | ผลการดำเนินงานถูกต้องตามระเบียบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | -กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรฯ |

### ๖.๒ การระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

การระบุถึงระดับความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังจากพิจารณาและดำเนินกิจกรรมและ/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 ๖ แผนภูมิแสดงระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

| แผนภูมิประเมินความเสี่ยง |                     |   | ความเป็นไปได้            |   |   |   |   |
|--------------------------|---------------------|---|--------------------------|---|---|---|---|
|                          |                     |   | ๑                        | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |
| ผลกระทบความเสี่ยง        | สูงมาก              | ๕ |                          |   |   |   |   |
|                          | สูง                 | ๔ |                          |   |   |   | ▲ |
|                          | ยอมรับได้           | ๓ |                          |   |   | ○ |   |
|                          | ยังมีความเสี่ยงอยู่ | ๒ |                          | ◆ | ○ | ▲ |   |
|                          | ความเสี่ยงน้อยมาก   | ๑ | ◆                        |   |   |   |   |
|                          |                     |   | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง |   |   |   |   |

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

- ▲ 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 ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย และผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยก่อนที่จะทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกภาคส่วนรับรู้และเข้าใจ

ดังนั้น การสื่อสารโดยผ่านกลุ่ม/ฝ่าย และรายงานผลการดำเนินงานในการประชุมคณะอนุกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

## ๘. การติดตามประเมินผล

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม มีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถาม ดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๘.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รายไตรมาส หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๘.๒ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้มาประเมินผลตามแผนปฏิบัติงาน ต่อไป

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

### วิธีดำเนินการ

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๑. การประมวลผลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กองทุนหมุนเวียนฯ รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนการบริหารความเสี่ยง

๒. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสนอผู้บริหาร หรือรายงานที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อการกู่ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน

๓. จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อส่งรายงานกรมบัญชีกลางในรอบ ๑๒ เดือน ตามที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนฯ

## ตัวอย่าง

### ตารางที่ ๙ การรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

| ประเภทความเสี่ยง    | ประเด็นความเสี่ยง / ความเสี่ยง  | ระดับ           | กิจกรรมหลัก  | ผลการดำเนินงาน  | ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือพบใหม่ | แนวทางเพิ่มเติม | เอกสารหลักฐาน   | ผู้รับผิดชอบ             |
|---------------------|---|-----------------|--|---|-------------------------------------|-----------------|---|--------------------------|
| ๑. ด้านกลยุทธ์      | -การรับทราบข้อมูล การขอรับความช่วยเหลือแก่ เกษตรกรและผู้ยากจนยังไม่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย | สูง (๔x๓=๑๒)    | -การจัดทำสื่อเพื่อ สื่อสารให้เข้าถึง กลุ่มเกษตรกร และผู้ยากจน กลุ่มเป้าหมาย ของกองทุน หมุนเวียนมา มากขึ้น                                    | -ฝ่ายบริหาร ทั่วไปได้ ดำเนินการจัด จ้าง บริษัทเพื่อ ทำ สปอตวิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ และ โปสเตอร์ แล้ว   | ปานกลาง ๓x๒=๖                       | -               | สื่อ ประชาสัมพันธ์ ที่จัดทำ ได้แก่ -แผ่นพับ -โปสเตอร์ -ทีวีสปอต -หนังสือพิมพ์ | -ฝ่ายบริหารทั่วไป        |
| ๒. ด้านการดำเนินงาน | -ความเชี่ยวชาญของ เจ้าหน้าที่ และขาด ความต่อเนื่องของ งาน                                 | ปานกลาง (๒x๓=๖) | -การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอน การปฏิบัติงานให้ ความช่วยเหลือ เกษตรกรและผู้ ยากจนใหม่ และ ทบทวนให้ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเดิม | -กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรฯ ลง พื้นที่เพื่อจัด ประชุม/ สัมมนาเชิง ปฏิบัติการแก่ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนภูมิภาค เสร็จสิ้นแล้ว จำนวน ๕ จังหวัด (จังหวัด พิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย จังหวัด นครนายก จังหวัด สกลนคร และ จังหวัด อุบลราชธานี) | .....                               | -               | เอกสารที่ เกี่ยวข้องกับ การจัดการ ประชุม/ สัมมนา                              | -กลุ่มช่วยเหลือ เกษตรกรฯ |



## เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. ๒๕๕๖. *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.udru.ac.th/~quaudru/attachments/article/๗๑๑คู่มือการบริหารความเสี่ยง.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](http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/index.php?option=com_content&task=view&id=๓๖๕&Itemid=๕๒๑). ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๘
- นวพร เรืองสกุล. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ๒๕๕๑
- มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ว ๒๓) (หน้า ๑๑๑)
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ๒๕๕๗. *คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร*. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://www.opsmoac.go.th/download/article/article\\_๒๐๑๓๑๑๑๙๐๙๕๖๑๔.pdf](http://www.opsmoac.go.th/download/article/article_๒๐๑๓๑๑๑๙๐๙๕๖๑๔.pdf). ๓ มีนาคม ๒๕๕๘
- สำนักงานบริหารความเสี่ยง สำนักแผนยุทธศาสตร์. ๒๕๕๘. *คู่มือบริหารความเสี่ยงปี ๒๕๕๓*. องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http://www.pwo.co.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=๘๕๐](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>

- คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน ที่ ๔/๒๕๖๖  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกร  
และผู้ยากจน



คำสั่งสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน  
ที่ ๔ /๒๕๖๖  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งอยู่ในกำกับดูแลของ  
ของสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน (สกร.) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร  
และสหกรณ์ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล  
การดำเนินงานกองทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กรมบัญชีกลางกำหนด  
โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นคณะทำงานในการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดและตอบสนองต่อ  
นโยบายขององค์กร

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม  
แก่เกษตรกรและผู้ยากจน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงให้ยกเลิก  
คำสั่ง สกร.ที่ ๑๙/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ  
การควบคุมภายใน กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ดังนี้

**องค์ประกอบ**

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร<br>และรับเรื่องร้องเรียน   | ประธานคณะกรรมการ                |
| ๒. หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน                                      | คณะทำงาน                        |
| ๓. หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน                   | คณะทำงาน                        |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป  | คณะทำงาน                        |
| ๕. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๒ คน                       | คณะทำงาน                        |
| ๖. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน               | คณะทำงาน                        |
| ๗. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน ๑ คน                                       | คณะทำงาน                        |
| ๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน                       | คณะทำงาน<br>และเลขานุการ        |
| ๙. เจ้าหน้าที่กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน<br>จำนวน ๑ คน | คณะทำงาน<br>และเลขานุการ        |
| ๑๐. เจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน ๑ คน                      | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจและ...

**อำนาจและหน้าที่**

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

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายโอภาส เทียงงามติ)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุน  
เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน**

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <p>๑. นายโอกาส เทียงงามดี<br/>ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร<br/>และรับเรื่องร้องเรียน</p>                 | <p>ประธานคณะกรรมการ</p>            |
| <p>๒. นางสาววิวรรณ สุวรรณศิลป์<br/>หัวหน้ากลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</p>  | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๓. นายธานินทร์ โต๊ะหมัดและ<br/>หัวหน้ากลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาซีเกษตรกรและผู้ยากจน</p>                               | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๔. นายธวัชชัย ศิลแสน<br/>หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป</p>   | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๕. นางสุตาพร พิวพันธ์พงษ์<br/>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br/>กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</p>                    | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๖. นายฐิติกร เจริญจันทร์<br/>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br/>กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</p>                     | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๗. นายอรรถพร วงศ์อินทร์<br/>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br/>กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาซีเกษตรกรและผู้ยากจน</p>    | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๘. นางสาวจิรัฐ์ สายนาค<br/>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br/>ฝ่ายบริหารทั่วไป</p>                                       | <p>คณะทำงาน</p>                    |
| <p>๙. นางชฎานิตา พุปลี้ม<br/>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br/>กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</p>                      | <p>คณะทำงานและเลขานุการ</p>        |
| <p>๑๐. นางสาวปนัดดา เปี่ยมมอญ<br/>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ<br/>กลุ่มติดตามและพัฒนาพื้นที่ฟูอาซีเกษตรกรและผู้ยากจน</p> | <p>คณะทำงานและเลขานุการ</p>        |
| <p>๑๑. นางสาวปิยพร สุขวนิช<br/>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br/>กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</p>                      | <p>คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ</p> |

แนบเอกสาร PDF ๑. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

[..\..\หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑.pdf](#)

แนบเอกสาร PDF ๒. มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.  
๒๕๖๒

[..\..\กรมบัญชีกลาง\กค ๐๔๐๙.๔-ว ๒๓ หลักเกณฑ์ กค. ว่าด้วยมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง  
๖๒.pdf](#)