



คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

**สำนักพัฒนาระบบบริหาร
มิถุนายน 2567**

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

หน้า

สารบัญ

สารบัญตาราง

สารบัญแผนภาพ

ส่วนที่ ๑ บทนำ และขอบเขตการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๒
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๔
๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ	๔
๑.๔ แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO	๖
ส่วนที่ ๒ การวางระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๐
๒.๑ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๑
๒.๒ ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร	๑๓
๒.๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๗
๒.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑
ส่วนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๓๑
ภาคผนวก ก	๔๘
ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	
ภาคผนวก ข	๕๙
คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	
ภาคผนวก ค	๖๒
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑	ตารางแสดงเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	๒๕
ตารางที่ ๒	ตารางแสดงเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยง	๒๕
ตารางที่ ๓	ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map)	๒๖

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ ๑	ภาพแสดงองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO	๗
แผนภาพที่ ๒	ภาพแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๙
แผนภาพที่ ๓	แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง	๒๒
แผนภาพที่ ๔	แผนภาพแสดงตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่าง โอกาส x ผลกระทบ)	๒๗

ส่วนที่ ๑

บทนำ และขอบเขต

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๑

บทนำ และขอบเขตการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีเจตนารมณ์ให้ “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการสนองตอบความต้องการของประชาชน” ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งรัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และพิจารณาความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน สร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรบุคคลสำหรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินงานในระยะยาวดีขึ้น

ประกอบกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมถึงกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

สำหรับการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการสร้างกลไกในการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๔๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย เป็นรองประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา และเกษตรและสหกรณ์จังหวัดที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ประสานงานระดับภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน ๔ จังหวัด ได้แก่ เกษตรและสหกรณ์จังหวัดสกลนคร เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และเกษตรและสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารและผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหารและหัวหน้ากลุ่มแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management Policy and Framework) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการทำงานขององค์กร

๒) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณาถ่วงดุลการคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญ หรือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ

๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔) สนับสนุนการดำเนินงานและให้คำปรึกษา เพื่อนำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน

๕) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถสร้างคุณค่าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- ๑) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- ๒) เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๓) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ

๑.๓.๑ ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ

๑.๓.๒ ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

หมายถึง เหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้หรือยากต่อการคาดการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น สภาพภูมิอากาศ อุบัติภัยทางธรรมชาติต่าง ๆ การก่อการร้าย การระบาดของโรค เป็นต้น

๑.๓.๓ ปัญหา

หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและมักส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการมีความจำเป็นต้องแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นแล้ว ปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิด ความเสียหายหรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมาได้ ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ว่าความเสี่ยงในอดีตที่ไม่ได้นำมาจัดการทำให้เกิดปัญหา ในปัจจุบัน และปัญหาในปัจจุบันหากไม่ได้รับการแก้ไข จะเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑) **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) **ผลกระทบ** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์

๓) **ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

๑.๓.๕ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องตรงกับสาเหตุที่แท้จริง

๑.๓.๖ เหตุการณ์ (Event)

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

๑.๓.๗ โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๑.๓.๘ การบริหารจัดการความเสี่ยง/การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้ ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/Take Risk) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือที่จะดำเนินการใด ๆ

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Treat Risk) คือ เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk sharing/ Terminate Risk) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance/ Terminate Risk) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๑.๓.๙ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร



๑.๓.๑๐ การควบคุม (Control)

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

๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน เป็นต้น

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

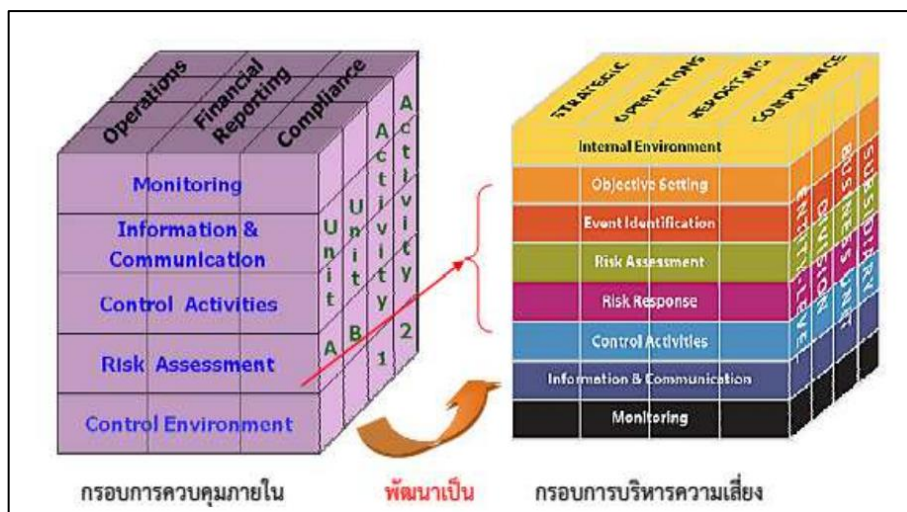
๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

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

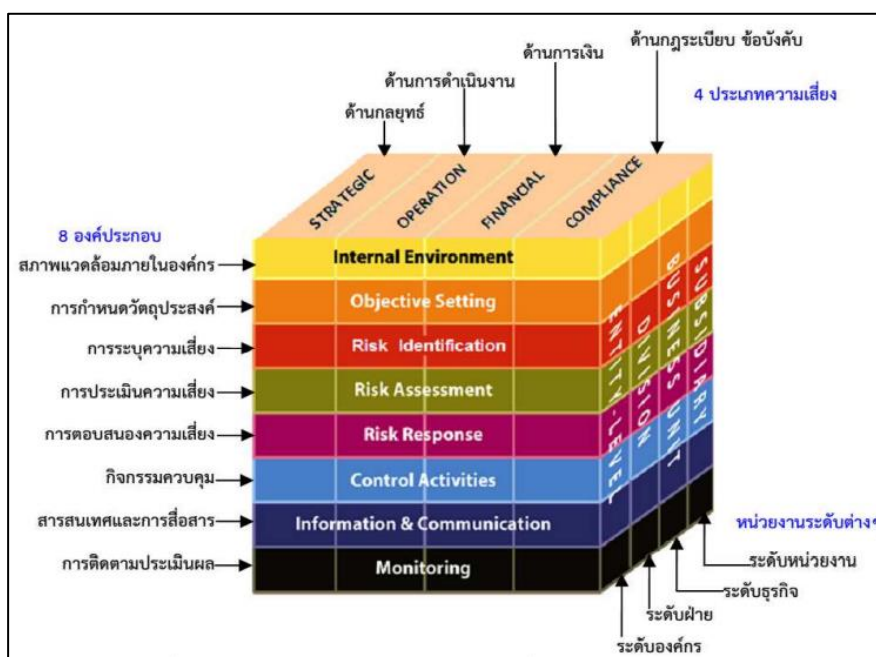
๑.๔ แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO

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

แผนภาพที่ ๑ ภาพแสดงองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO



โดยองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน ๘ ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้



๑.๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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



๑.๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๑.๔.๓ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น และให้ผู้บริหารสามารถเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ พิจารณากำหนดแนวทาง และนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๑.๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร

๑.๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

๑.๔.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๑.๔.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

๑.๔.๘ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

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

ส่วนที่ ๒
การวางระบบการบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ส่วนที่ ๒

การวางระบบการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒.๑ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒.๑.๑ วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์
ของประเทศภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐”

๒.๑.๒ พันธกิจ

๑) ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์
สู่การปฏิบัติในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๒) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง

๒.๑.๓ วัฒนธรรมองค์กร



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

๒.๑.๔ ภารกิจของส่วนราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) เป็นส่วนราชการระดับกรม
ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แลกเปลี่ยนนโยบายของกระทรวงเป็น
แผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ
ส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการ
ของส่วนราชการในสังกัดให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง



๒.๑.๕ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดหน้าที่ไว้ ดังนี้

- ๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
- ๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- ๓) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ
- ๔) ดำเนินการและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ
- ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- ๖) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- ๗) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ๘) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารนิเทศด้านการเกษตร
- ๙) ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
- ๑๐) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๑.๖ การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วย

๑) การบริหารราชการส่วนกลาง

- ๑.๑) กองกลาง
- ๑.๒) กองการเจ้าหน้าที่
- ๑.๓) กองเกษตรสารนิเทศ
- ๑.๔) กองคลัง
- ๑.๕) กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
- ๑.๖) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ๑.๗) สถาบันเกษตรราธิการ
- ๑.๘) สำนักกฎหมาย
- ๑.๙) สำนักการเกษตรต่างประเทศ
- ๑.๑๐) สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ
- ๑.๑๑) สำนักตรวจราชการ
- ๑.๑๒) สำนักตรวจสอบภายใน
- ๑.๑๓) สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

- ๑.๑๔) สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
- ๑.๑๕) สำนักพัฒนาระบบบริหาร
- ๑.๑๖) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
- ๑.๑๗) กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร*
- ๑.๑๘) กองประสานงานโครงการพระราชดำริ*
- ๑.๑๙) สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา*

หมายเหตุ * เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามคำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด จำนวน ๗๖ จังหวัด

๒.๒ ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

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

๒.๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

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

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

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



ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ ๒๐ ปี ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

๒.๒.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ ๒)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ และกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งต่อมาได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย ๑) ความมั่นคง ๒) การต่างประเทศ ๓) การเกษตร ๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ๕) การท่องเที่ยว ๖) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ ๑๐) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม ๑๑) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ๑๒) การพัฒนาการเรียนรู้ ๑๓) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ๑๔) ศักยภาพการกีฬา ๑๕) พลังทางสังคม ๑๖) เศรษฐกิจฐานราก ๑๗) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม ๑๘) การเติบโตอย่างยั่งยืน ๑๙) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ๒๐) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๒๒) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ ๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

๒.๒.๔ แผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน (แผนระดับที่ ๒)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วย แผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนที่มีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทุกด้าน จำนวน ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการเมือง ๒) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ๓) ด้านกฎหมาย ๔) ด้านกระบวนการยุติธรรม ๕) ด้านเศรษฐกิจ ๖) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๗) ด้านสาธารณสุข ๘) ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ๙) ด้านสังคม ๑๐) ด้านพลังงาน และ ๑๑) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

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

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้ประชาชนมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นแม่แบบของการวางแผนด้านเศรษฐกิจและสังคมในประเทศ รวมถึงเป็นเป้าหมายร่วมที่คนในสังคมพยายามขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ตามหลักการและแนวคิด ๔ ประการ คือ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสามารถในการ “การล้มแล้ว ลุกไว” เป้าหมาย



การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๕ กำหนดจุดหมายไว้ ๑๓ หมุดหมาย ครอบคลุม ๔ มิติการพัฒนา ได้แก่ **มิติที่ ๑** มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย จำนวน ๖ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมุดหมายที่ ๒ ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน หมุดหมายที่ ๓ ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก หมุดหมายที่ ๔ ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง หมุดหมายที่ ๕ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และหมุดหมายที่ ๖ ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน **มิติที่ ๒** มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม มีจำนวน ๓ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๗ ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ หมุดหมายที่ ๘ ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน และหมุดหมายที่ ๙ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม **มิติที่ ๓** มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจำนวน ๒ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ และหมุดหมายที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ **มิติที่ ๔** มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ มีจำนวน ๒ หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบสนองโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

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

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ตามแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ โดยทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ร่วมกันพิจารณาภารกิจของหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนในแต่ละระดับ รวมทั้งนำนโยบายสำคัญ และสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มากำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนภารกิจให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด ตลอดจนพิจารณาความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดินควบคู่กับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละผลผลิตให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม เพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายระดับชาติ ร่วมกันซึ่งประกอบด้วย ๕ ประเด็นการพัฒนา ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตร ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ สร้างความเสมอภาคและกระจายความเท่าเทียมทางสังคมเกษตร ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

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

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตามแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐจัดทำโครงการสำคัญประจำปีที่สามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติโดยให้บรรจุโครงการที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญในแผนปฏิบัติการ และมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่มีการปรับปรุงเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งกระบวนการวางแผนจะต้องมีการวิเคราะห์ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อภารกิจและการให้บริการ รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การดิจิทัลโดยจะนำผลการวิเคราะห์มาเป็นแนวทางในการออกแบบและกำหนดนโยบาย ตลอดจนปรับปรุงแผนขององค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจากแผนปฏิบัติการดังกล่าว มีประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน ๕ ประเด็น ได้แก่ ๑) นโยบายของผู้บริหารและแนวทางในการปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้มีภารกิจด้านแผนงาน งบประมาณ และขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงไม่ชัดเจน ๒) การพัฒนาระบบ กลไก ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่แล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ๓) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะ ๒๐ ปี และแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้องค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ไม่สำเร็จ ๔) หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เสนอโครงการเดิมที่ดำเนินงานในแต่ละปี ขาดความท้าทายที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ และ ๕) สป.กษ. ไม่มีระบบหรือฐานข้อมูลด้านการเกษตรในภาพรวมระดับกระทรวงเพื่อใช้ในการบริหารและขับเคลื่อนนโยบายกระทรวง

๒.๒.๘ แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (แผนระดับที่ ๓)

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และนโยบายของคณะรัฐมนตรี ตลอดจนแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติการราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและเป็นกรอบในการเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ จำนวน ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) แผนปฏิบัติการด้านการเพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนภารกิจด้านการเกษตร ๒) แผนปฏิบัติการด้านการเพิ่มขีดความสามารถ ด้านการเกษตรต่างประเทศ ๓) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ๔) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนภาคการเกษตร ๕) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ ๖) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร



กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และต้องมีการติดตามและประเมินผลตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยสำนักพัฒนาระบบบริหารทำหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักคิดและการวิเคราะห์องค์กรโดยนำพันธกิจตามกฎหมาย หน้าที่และอำนาจ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบายรัฐบาล และแผนปฏิบัติราชการรายปี ตลอดจนแผนงาน/โครงการงบประมาณภายใต้แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มากำหนดทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน และติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้หรือไม่ และดำเนินการรวบรวมเพื่อสรุปผลเสนอต่อผู้บริหารรับทราบ รวมถึงมอบหมายสั่งการเพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

๒.๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ด้วยการยึดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เป็นแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ประกอบด้วย ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

๒.๓.๑ ระดับองค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีคำสั่ง ที่ ๔๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย เป็นรองประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต ผู้แทนสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา และเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ประสานงานระดับภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน ๔ จังหวัด ได้แก่ เกษตรและสหกรณ์จังหวัดสกลนคร เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และเกษตรและสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารและผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่และอำนาจ ได้แก่ ๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management Policy and Framework) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร



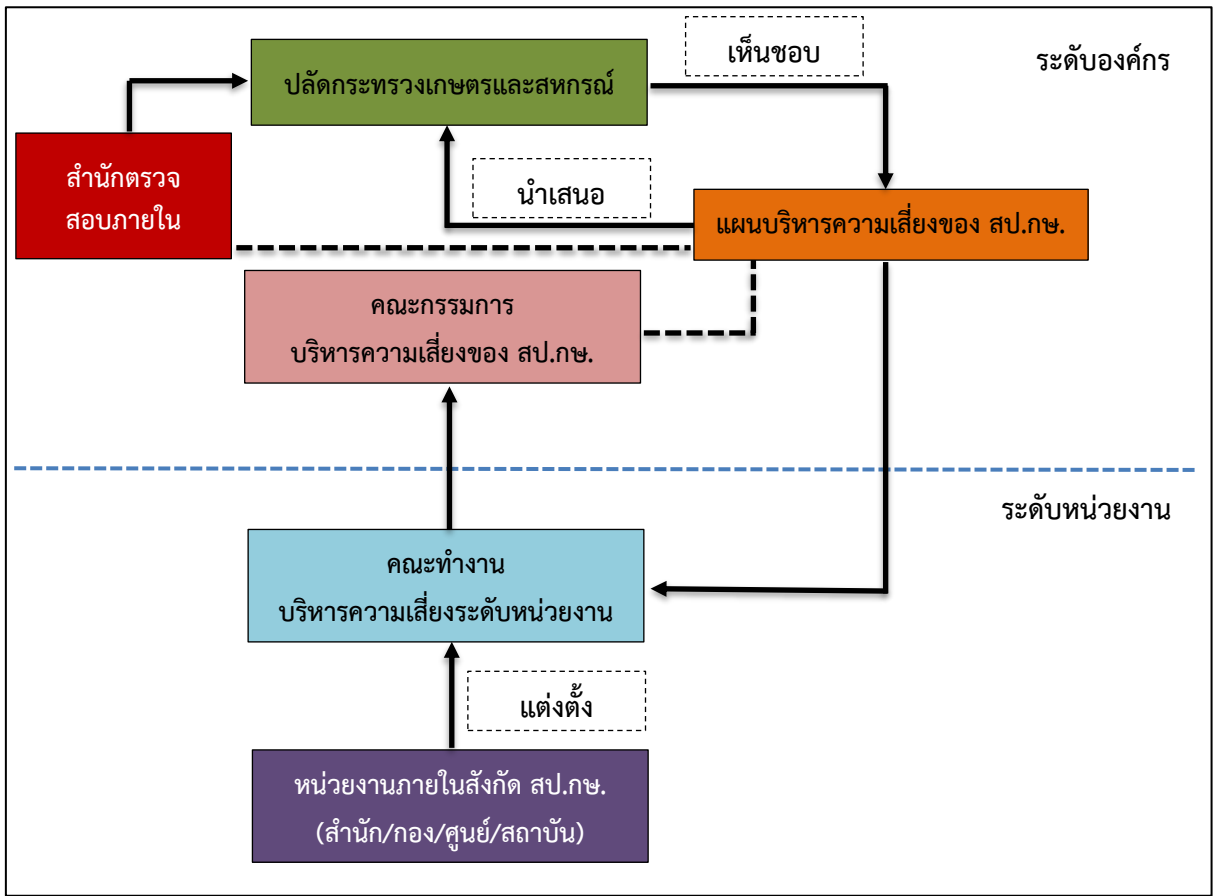
และสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ๒) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณากลับกรองคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญ หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ ๓) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๔) สนับสนุนการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาเพื่อนำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน ๕) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ ๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๒.๓.๒ ระดับหน่วยงาน

ผู้บริหารได้มีนโยบายในการกำหนดให้มีกลไกการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานมีองค์ประกอบ คือ ผู้บริหารระดับหน่วยงาน เป็นประธานคณะทำงาน และหัวหน้าระดับกลุ่ม/ฝ่ายเป็นกรรมการ เพื่อกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณากลับกรองคัดเลือกความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานรายปี หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และ ๓) กำกับดูแล ติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามมาตรการหรือกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และต้องมีการจัดโครงสร้างให้เหมาะสม โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับนโยบายมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจน โดยแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปรากฏดังแผนภาพที่ ๒

แผนภาพที่ ๒ ภาพแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



๒.๓.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

๑) ระดับองค์กร

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑.๑) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๑.๒) กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ๑.๓) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๑.๔) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๑.๕) ให้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร



ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	<p>๒.๑) กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management Policy and Framework) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง การขับเคลื่อนงานขององค์กร</p> <p>๒.๒) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์</p> <p>๒.๓) วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณา กลั่นกรองคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญ หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม และนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ</p> <p>๒.๔) สนับสนุนการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาเพื่อนำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน</p> <p>๒.๕) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์</p> <p>๒.๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม</p>
ผู้ตรวจสอบภายใน	<p>๓.๑) เป็นที่ปรึกษาและให้องค์ความรู้กับหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร</p> <p>๓.๒) ดำเนินการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร</p> <p>๓.๓) ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร</p>

๒) ระดับหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	<p>๑.๑) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานชี้แจงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รับรู้และรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง</p> <p>๑.๒) ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</p>



ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>๑.๓) วิเคราะห์ ประเมินผลความเสี่ยง และพิจารณา กลั่นกรอง คัดเลือกความเสี่ยงจากแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จากแผนปฏิบัติงานรายปีของแต่ละปีงบประมาณ รวมทั้ง จัดทำกิจกรรมการควบคุมการประเมินความเสี่ยง</p> <p>๑.๔) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>๑.๕) รายงานผลการประเมินความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p>

๒.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒.๔.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังนี้

๑) พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๒) การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๓) ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างกลไกเกี่ยวกับการกำกับดูแล และควบคุมให้มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

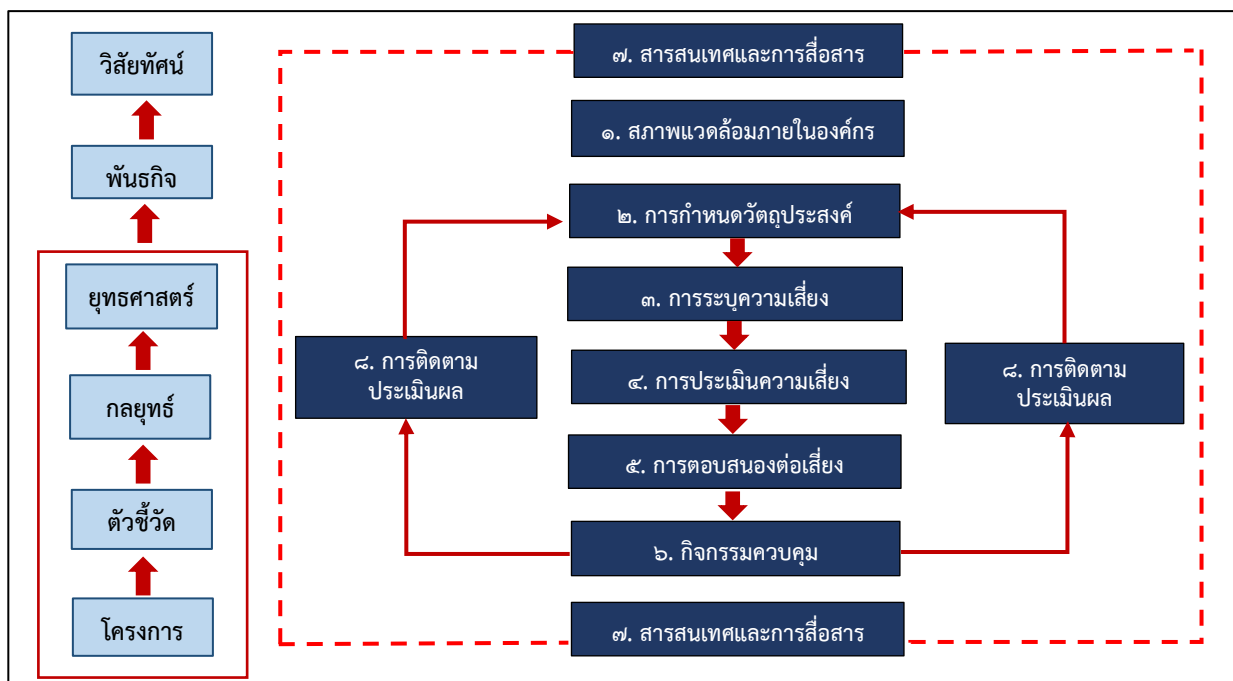
๒.๔.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้ง การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน และการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมิน



ความเสี่ยง ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเป็น ๗ ขั้นตอน ตามองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ ๓ แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง



มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังแสดงตามภาพที่ ๖ องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นแนวคิด นโยบาย รวมถึงบรรยากาศการทำงานที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน ซึ่งจะมียุทธศาสตร์ประกอบย่อย ได้แก่

๑.๑) นโยบายและปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) หมายถึง การกำหนดนโยบาย หลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงแนวคิด ทิศนคติขององค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

๑.๒) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นการกำหนดระดับความเสี่ยงอย่างกว้าง ๆ ที่องค์กรยอมรับได้ เช่น กำหนดเป็นระดับสูง กลาง หรือ ต่ำ ในเชิงปริมาณไว้ชัดเจน หรือเชิงคุณภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามระดับที่ตนเองยอมรับ

๑.๓) คณะกรรมการองค์กร (Board Committees) คณะกรรมการ (Board of Directors) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committees) มีบทบาทในการกำกับติดตามในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีผลให้คณะกรรมการต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเป็นอิสระ

๑.๔) ความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร (Integrity and Ethical Value) ผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกระทำเป็นแบบอย่าง ซึ่งควรจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุพฤติกรรมที่ควรหรือไม่ควรให้ชัดเจน

๑.๕) ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ (Commitment to Competence) หมายถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงความฉลาดไหวพริบ ความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งองค์กรต้องจัดให้บุคลากรมีทักษะเหล่านี้โดยการสรรหา อบรมให้เกิดผลจริง

๑.๖) โครงสร้างการจัดองค์กร (Organizational Structure) การจัดสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการบริหารจัดการสั่งการควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๗) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility)

๑.๘) มาตรฐานของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Standards) เกี่ยวข้องกับมาตรฐานในการสรรหาการจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การเลื่อนระดับ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการให้โทษทางวินัย

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติราชการรายปีของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และหน่วยวัดจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์อาจใช้หลักการ “SMART” มีลักษณะดังนี้

Specific : ต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการชัดเจน

Measurable : ต้องสามารถวัดผลได้ ควรมีการระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผล

Achievable : ต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้จริง

Reasonable : ต้องมีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นไปได้

Time constrained : ต้องมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) และการระบุความเสี่ยง

๓.๑) การระบุเหตุการณ์ ทั้งที่เกิดขึ้นและไม่เคยเกิดมาก่อน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอกและภายในองค์กร หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะมีผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ รวมถึงการแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้ต่อไป ในการพิจารณาเหตุการณ์นั้น ควรมีแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ ในส่วนของปัจจัยภายนอกแม้เป็นปัจจัยที่ควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบลงได้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ เช่น เงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย การแข่งขัน สถานการณ์การเมือง เช่น การใช้กฎหมายระเบียบ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง สภาวะทางสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงประชากร การย้ายถิ่น วัฒนธรรม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมและจัดการได้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) บุคลากร (Personal) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี



๓.๒) การระบุความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ทั้งในระดับสำนักงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้ สามารถจำแนกความเสี่ยงในองค์กรได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

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

- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk - O) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร หรือการควบคุมภายในที่ดีเกี่ยวข้องับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk - F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรลดลง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร (Compliance Risk - C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้ หรือการดำเนินการภายใต้นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินและวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรสูงหรือต่ำอย่างไร ซึ่งจะประเมินจาก ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๔.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง ถ้าเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๑ ตารางแสดงเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)		เหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงปริมาณ)		เหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงคุณภาพ)
คะแนน	โอกาส	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มากกว่า ๙๐ %	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก
๔	สูง	๒ - ๓ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	๕๐ % - ๘๐ %	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	๔ - ๖ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	๒๖ % - ๔๙ %	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
๒	ต่ำ	๑ ปี ต่อครั้ง	๕ % - ๒๕ %	อาจมีโอกาสดังแต่ำนาน ๆ ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มากกว่าเวลา ๓ ปีขึ้นไปต่อครั้ง	น้อยกว่า ๕ %	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้น

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสียหาย

ระดับผลกระทบ (Impact)		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
คะแนน	ผลกระทบ		
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานที่รุนแรงมาก
๔	สูง	มากกว่า ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานที่รุนแรง
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท	มีการหยุดชะงักอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	ต่ำ	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐,๐๐๐ บาท	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	ต่ำมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	ไม่มีการหยุดชะงักของกระบวนการและการดำเนินงาน

ระดับผลกระทบ (Impact)		ผู้ได้รับผลกระทบ		
คะแนน	ผลกระทบ	องค์กร	หน่วยบริการ	ผู้รับบริการ/ประชาชน
๕	สูงมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก
๔	สูง	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบปานกลาง
๓	ปานกลาง	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ได้รับผลกระทบน้อย
๒	ต่ำ	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย และสามารถยอมรับได้	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๑	ต่ำมาก	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ

ตารางที่ ๓ ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map)

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

โดยการกำหนดระดับของความเสี่ยงเป็นการแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ผลคูณของ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้จำนวน ๔ ระดับ ได้แก่

- ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely: E) ๑๕ – ๒๕ คะแนน
- ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H) ๙ – ๑๔ คะแนน
- ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M) ๔ – ๘ คะแนน
- ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk: L) ๑ – ๓ คะแนน

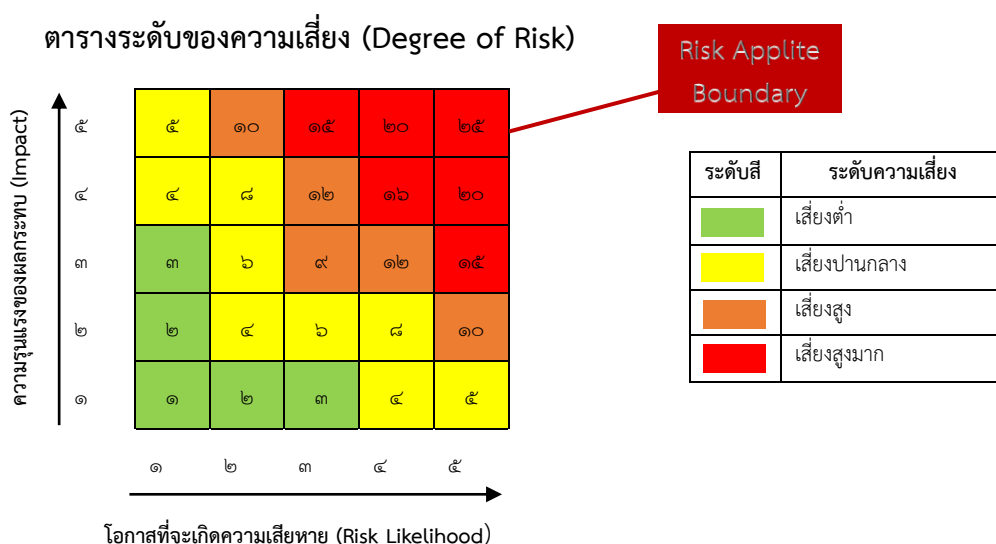
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จาก

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ซึ่งการจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (4 Quadrant) โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๓ คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว ■
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔ - ๘ คะแนน ยอมรับความเสี่ยง แต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง ■
- ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๙ - ๑๔ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม ■
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕ - ๒๕ คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง ■

แผนภาพที่ ๔ แผนภาพแสดงตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่าง โอกาส × ผลกระทบ)



๔.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ อัตรากำลังคน และระยะเวลาที่มีอย่างจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดไว้

ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานที่ได้แต่งตั้งขึ้น ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในการประชุมหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งอาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ดังปรากฏในตารางที่ ๑)

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ดังปรากฏในตารางที่ ๒)

๔.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม หรือภารกิจว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูง (High) ถึงสูงมาก (Extremely High)

๔.๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

ในการจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือภารกิจของหน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป แต่ทั้งนี้หน่วยงานก็ควรพิจารณาและความสำคัญในประเด็นความเสี่ยงต่ำแต่ถ้าเกิดแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือองค์กรอย่างรุนแรงเช่นกัน

๕) การจัดการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Responses)

กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลงหรือเกิดขึ้นน้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย เป็นต้น

โดยทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ โดยสามารถแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้ ๔ วิธี ดังนี้

๕.๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/Take Risk) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือที่จะดำเนินการใด ๆ

๕.๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Treat Risk) คือ เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๕.๓) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk sharing/ Terminate Risk) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๕.๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance/ Terminate Risk) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

ทั้งนี้ ในการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับโอกาสและผลกระทบนั้นต้องพิจารณาถึงต้นทุนทั้งทางตรง และทางอ้อมและประโยชน์ที่จะได้รับหลักการพิจารณาที่สำคัญ คือ การลงทุนเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นมีความคุ้มค่ากับลงทุนหรือไม่เพียงใด ซึ่งควรพิจารณาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือในเชิงปริมาณพิจารณาจากเงินที่ใช้ไปกับผลที่จะได้รับกลับคืนในเชิงปริมาณ สำหรับในเชิงคุณภาพที่ต้องพิจารณา เช่น การสร้างโอกาสที่ดี การสร้างความมั่นคง ความพึงพอใจ การลดการเสียโอกาสบางอย่าง การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ การสร้างเสริมชื่อเสียง ซึ่งหากพบว่าความเสี่ยงนั้นระดับความน่าจะเป็นจะเกิดขึ้นสูง ควรเพิ่มกิจกรรมควบคุมแบบป้องกันเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์เสี่ยงนั้นหรือถ้าความเสี่ยงมีในระดับต่ำ ทั้งระดับความน่าจะเป็นและผลกระทบก็อาจใช้การยอมรับและติดตามเป็นระยะ เพราะไม่คุ้มค่าในการลงทุนเพิ่มกิจกรรมควบคุม หากเป็นความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบและโอกาสเกิดสูงองค์กรจะต้องตอบสนอง และมีการควบคุมที่มีประสิทธิผลสูง เช่น ใช้การควบคุมหลายรูปแบบ ทั้งป้องกัน ค้นพบ ส่งเสริม การตอบสนองจึงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือมีแต่ยังไม่เพียงพอ

๖) การควบคุมความเสี่ยง (Control) คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดมาตรการหรือกิจกรรมไว้ สามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในทุกระดับทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยประเภทการควบคุมความเสี่ยง มีจำนวน ๔ ประเภท ดังนี้

๖.๑) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

๖.๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน และข้อบกพร่อง ฯลฯ เป็นต้น

๖.๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ/ส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

๖.๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือเพิ่ม

๓) สารสนเทศและการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง ต้องมีการระบุ บันทึก มีการเผยแพร่ในรูปแบบและภายในเวลาที่เหมาะสม และมีการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควรแทรกอยู่ในการบริหาร และการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และผู้บริหารได้รับทราบและให้ความเห็นชอบแนวทางการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคุณภาพของสารสนเทศจะต้องมีความเหมาะสมหรือสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลา และเข้าถึงได้

การรายงานความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินผล และบริหารจัดการความเสี่ยงว่า มีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ Residual Risk ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้พิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งภายหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องดำเนินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๔) การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเพื่อติดตามและประเมินผลมาตรการ/กิจกรรมควบคุม ที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยการติดตามผลแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

๔.๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Tuesday Bedfast) ประจําปีงบประมาณ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงไว้อย่างน้อย ๒ รอบ (เช่น รอบ ๖ เดือน ภายในวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕XX และรอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕XX) เพื่อวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลนำเสนอผู้บริหาร

๔.๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง หากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างดำเนินการ หรือในกรณีเกิดความเสี่ยงที่พบขึ้นใหม่และไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ ให้เสนอผู้บริหารและแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทราบ เพื่อพิจารณากำหนดกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ต่อไป



ส่วนที่ ๓
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ส่วนที่ ๓

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓.๑.๑ ระดับหน่วยงาน

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อยจะต้องมีการสร้างกลไกในการขับเคลื่อน โดยกำหนดให้มีแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และเสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑) การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามที่ได้ระบุในแผนปฏิบัติงานรายปี

๑.๒) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี

๑.๓) เป็นโครงการ/กิจกรรม ที่ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับสำนัก/กอง ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับสำนัก/กอง ในมิติของ Performance เพื่อยกระดับการทำงานให้กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนงานนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ทั้งนี้ ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับการวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาไว้ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนในการพิจารณา		
	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
๑. การบรรลุผลตามตัวชี้วัดสำนัก/กอง ในมิติ Performance ที่ยกระดับการทำงานในระดับ กษ./สป.กษ. หรือบรรลุผลตาม	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการให้บรรลุตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สป.กษ.	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการให้บรรลุตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สป.กษ.	เป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการให้บรรลุตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สป.กษ. และเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับการของ กษ./



ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนในการพิจารณา		
	๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน
ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ		และเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับการของ กษ./สป.กษ.	สป.กษ. รวมทั้งเป็นงานสำคัญที่ขับเคลื่อนนโยบายของ กษ.
๒. ความสำคัญในการได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณของสำนัก/กอง สูงเป็นลำดับที่ ๓ หรือต่ำกว่า	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณของสำนัก/กอง สูงเป็นลำดับที่ ๒	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณของสำนัก/กอง สูงเป็นลำดับที่ ๑
๓. ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการในแต่ละโครงการ/กิจกรรม	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานภายใน สป.กษ.	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานภายใน สป.กษ. และ กษ.	ผู้รับบริการเป็นหน่วยงานภายใน สป.กษ., กษ., หน่วยงานภายนอกอื่นๆ และเกษตรกร

โดยการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานระดับส่วนงานย่อยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้จากการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีคะแนนสูงสุดตามลำดับที่กำหนดมาดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานต่อไป

วิธีดำเนินการ

๑.๑) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จัดประชุมเพื่อชี้แจงหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สำหรับนำมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์/วิธีการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๑.๒) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน พิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุด ๓ ลำดับแรก มาจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

๒) กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะใช้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑) การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการขององค์กร และต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ ตลอดจนสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุไม่ใช่การกล่าวถึงกระบวนการในการปฏิบัติงาน



สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับ คือ ๑) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรหรือเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปี และ ๒) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

วิธีดำเนินการ

(๑) การระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กรในที่นี่สามารถนำเป้าประสงค์หรือเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการรายปี

(๒) การระบุวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง ในที่นี่พิจารณานำเป้าหมายของสำนัก/กองที่นำส่งเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการรายปี

(๓) การระบุวัตถุประสงค์ระดับ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาระบุวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

๒.๒) การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิธีดำเนินการ

(๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่กำหนด

(๒) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัย โดยให้ระบุให้ครบถ้วน

(๓) พิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยให้ระบุอักษรย่อในภาษาอังกฤษ ได้แก่ S คือ ด้านกลยุทธ์ O คือ ด้านการดำเนินงาน F คือ ด้านการเงิน และ C คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ในช่องประเภทความเสี่ยง

๒.๓) การประเมินความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

วิธีดำเนินการ

(๑) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยลงในแบบฟอร์มที่กำหนด

(๒) การพิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด

๒.๔) แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งการประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๑) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้น ๆ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(๑.๑) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

(๑.๒) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

(๑.๓) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป

(๑.๔) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาว่าสามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้ว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณา

(๒) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

(๒.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และมีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสที่เกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น



ให้เลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน)

(๒.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้น รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน) และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นมาใหม่

(๒.๓) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

(๓) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๓.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรงและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงใหม่

(๓.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อพิจารณา

(๓.๓) อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป

(๓.๔) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าหากมีความคุ้มค่าให้ใช้แนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นมาใหม่แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณา

(๔) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๔.๑) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และมีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้เลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน)

(๔.๒) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้นให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการลด/การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

(๔.๓) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

๒.๕) การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นการกำหนดกิจกรรมควบคุมภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานกำหนดกิจกรรม เพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีดำเนินการ

(๑) การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการตอบสนองความเสี่ยงด้วยการกำหนดการควบคุมใหม่ (New Control Activities) มีแนวทางการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(๑.๑) กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

(๑.๒) กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

(๑.๓) กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่า ในการดำเนินการเป็นสำคัญ สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

(๑.๔) กรณีเลือกใช้แนวทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็น ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(๑.๕) กรณีเลือกใช้แนวทางการกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่า ในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันภัยสินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย ให้พิจารณา กำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณา

(๒) การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงาน จะดำเนินการโดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย คือ ภายหลังจากการระบุถึง มาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไป เปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น ๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการ มูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณ ของหน่วยงาน และมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการแต่งบประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้อง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์เพื่อพิจารณาต่อไป



แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ลำดับที่	โครงการ/กิจกรรม (๑)	เกณฑ์การคัดเลือก (๒)			ความสำคัญของโครงการ (a)+(b)+(c) (๓)	การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม (๔)
		การบรรลุผลตามวัดชี้วัด สำนัก/กอง ในมิติ Performance ที่ยกระดับ การทำงานในระดับ กษ./ สป.กษ. หรือบรรลุผลตาม ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปี งบประมาณ (a)	ความสำคัญในการได้รับการ จัดสรรงบประมาณประจำปี (b)	ระดับการนำส่งผลผลิต หรือบริการต่อผู้รับบริการ ในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม (c)		
๑	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๒	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๓	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๔	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					
๕	ชื่อโครงการ/กิจกรรม :					



คำอธิบาย

แบบฟอร์มการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม สำหรับดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ที่ (๑)	โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ชื่อโครงการ/กิจกรรม :	ระบุชื่อโครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย
คอลัมน์ที่ (๒)	เกณฑ์การคัดเลือก	
	การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์สำนัก/กอง ในมิติ Performance ที่ยกระดับการ ทำงานในระดับ กษ./ สป.กษ. หรือ บรรลุผลตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปีงบประมาณ (a)	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงระดับการผลักดันให้บรรลุเป้า เป้าหมาย ตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓
	ความสำคัญในการได้รับการจัดสรร งบประมาณประจำปี (b)	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงจำนวนงบประมาณที่ได้รับการ จัดสรรสำหรับดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามเกณฑ์ พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓
	ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อ ผู้รับบริการในแต่ละโครงการ/กิจกรรม (c)	ให้หน่วยงานพิจารณาถึงการส่งมอบผลผลิต/บริการ ตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้ โดยให้ระบุค่าคะแนนเป็น ๑ ๒ และ ๓
คอลัมน์ที่ (๓)	ความสำคัญของโครงการ (a)+(b)+(c)	ให้หน่วยงานนำค่าคะแนนของระดับการผลักดัน ให้บรรลุเป้าหมาย + งบประมาณที่ได้รับ + ส่งมอบ ผลผลิต/บริการ เพื่อหาค่าคะแนน ภาพรวม
คอลัมน์ที่ (๔)	การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/ กิจกรรม	นำค่าคะแนนที่ได้ในคอลัมน์ที่ (๓) มาจัดลำดับ ความสำคัญ โดยค่าคะแนนระดับสูงสุด ให้จัดลำดับ ความสำคัญเป็นลำดับที่ ๑ และเรียงลำดับค่าคะแนน ลงมา เพื่อหา ๓ ลำดับแรกที่ได้ค่าคะแนนสูงสุด เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง สำหรับการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงาน ต่อไป



แบบฟอร์ม Risk ๑

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

หน่วยงาน :

ขั้นตอน การระบุและประเมินความเสี่ยง

[๑] โครงการ/กิจกรรม (Objective Setting)	[๒] วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	[๓] การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	[๔] ประเภทความเสี่ยง (Type of Risk) (S - O - F - C)	[๕] ประเมินความเสี่ยง ก่อนการจัดการ (Risk Assessment : Inherent Risk)			[๖] การตอบสนองความเสี่ยงด้วยมาตรการที่มีจริง ในปัจจุบัน (Risk response : present control)	[๗] การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response : new control activities)		[๘] ต้นทุนที่ใช้ และ ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost/Benefit)	[๙] ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมายความเสี่ยงที่พึงเหลือ (Key Risk Indicator/ Tolerance level)	
				โอกาส Likelihood	ผลกระทบ Impact	ระดับ ความเสี่ยง Degree of Risk		การตอบสนองความเสี่ยง ด้วยกำหนดการควบคุมใหม่ (new control activities)	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง			ต้นทุน (จำนวนเงิน)
๑	วัตถุประสงค์ : เป้าหมาย :	ประเด็นความเสี่ยง :	๑.				๓.๓ ๓.๒ ๓.๑	กิจกรรม ๑				
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง										
		ประเด็นความเสี่ยง :	๒.				๓.๓ ๓.๒ ๓.๑	กิจกรรม ๑				
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง										
๒	วัตถุประสงค์ : เป้าหมาย :	ประเด็นความเสี่ยง :	๑.				๓.๓ ๓.๒ ๓.๑	กิจกรรม ๑				
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง										
		ประเด็นความเสี่ยง :	๒.				๓.๓ ๓.๒ ๓.๑	กิจกรรม ๑				
		สาเหตุ/ปัจจัยของความเสี่ยง										

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง



คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
ขั้นตอน การระบุและประเมินความเสี่ยง		
คอลัมน์ที่ (๑)	โครงการ/กิจกรรม (Objective Setting)	๑) โครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนปฏิบัติงานรายปี ๒) ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม โดย วัตถุประสงค์จะต้องวิเคราะห์ตามหลักการ SMART ๓) โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ ประเภทความเสี่ยง จำนวน ๔ ด้าน ประกอบด้วย - ด้านกลยุทธ์ - ด้านการดำเนินงาน - ด้านการเงิน - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ
คอลัมน์ที่ (๒)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม ในที่นี้เพื่อใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีได้ หมายความถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม
คอลัมน์ที่ (๓)	การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๑) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ สามารถ พิจารณาได้ดังนี้ - แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ หรืออาจมี การควบคุมที่ไม่เพียงพอส่งต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ ๒) การระบุสาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง สามารถพิจารณา ได้ดังนี้ - ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะด้านการเมือง ภาวะด้าน เศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม - ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ กระบวนการ เทคโนโลยี และการ บริหารจัดการ เป็นต้น
คอลัมน์ที่ (๔)	ประเภทความเสี่ยง (Type of Risk) (S - O - R - C)	ระบุประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk - S) - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk - O) - ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk - F) - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk - C)



คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย																																									
คอลัมน์ที่ (๕)	ประเมินความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Risk Assessment : Inherent Risk)	<p>๑) เป็นกระบวนการประเมินความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากเกณฑ์ของระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)</p> </div> <p>๒) เมื่อได้จำนวนผลลัพธ์ของการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับผลกระทบ (Impact)ที่จะเกิดความเสี่ยง ให้ผลลัพธ์ดังกล่าวพิจารณากับตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map) ว่าผลลัพธ์อยู่ในตารางในช่องใด</p> <table border="1" style="margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ระดับผลกระทบ Impact</th> <th colspan="5">ระดับความน่าเกิด Likelihood</th> </tr> <tr> <th>๑ ต่ำ</th> <th>๒ เป็นปกติ</th> <th>๓ ปานกลาง</th> <th>๔ เป็นปกติ</th> <th>๕ สูง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>๕ สูงมาก</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: orange;">H</td> <td style="background-color: red;">E</td> <td style="background-color: red;">E</td> <td style="background-color: red;">E</td> </tr> <tr> <td>๔ สูง</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: orange;">M</td> <td style="background-color: orange;">H</td> <td style="background-color: red;">E</td> <td style="background-color: red;">E</td> </tr> <tr> <td>๓ ปานกลาง</td> <td style="background-color: lightgreen;">L</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: orange;">H</td> <td style="background-color: orange;">H</td> <td style="background-color: orange;">H</td> </tr> <tr> <td>๒ น้อย</td> <td style="background-color: lightgreen;">L</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: orange;">H</td> </tr> <tr> <td>๑ น้อยมาก</td> <td style="background-color: lightgreen;">L</td> <td style="background-color: lightgreen;">L</td> <td style="background-color: lightgreen;">L</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> <td style="background-color: yellow;">M</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely: E) ๑๕ – ๒๕ คะแนน - ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H) ๙ – ๑๔ คะแนน - ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M) ๔ – ๘ คะแนน - ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk: L) ๑ – ๓ คะแนน 	ระดับผลกระทบ Impact	ระดับความน่าเกิด Likelihood					๑ ต่ำ	๒ เป็นปกติ	๓ ปานกลาง	๔ เป็นปกติ	๕ สูง	๕ สูงมาก	M	H	E	E	E	๔ สูง	M	M	H	E	E	๓ ปานกลาง	L	M	H	H	H	๒ น้อย	L	M	M	M	H	๑ น้อยมาก	L	L	L	M	M
ระดับผลกระทบ Impact	ระดับความน่าเกิด Likelihood																																										
	๑ ต่ำ	๒ เป็นปกติ	๓ ปานกลาง	๔ เป็นปกติ	๕ สูง																																						
๕ สูงมาก	M	H	E	E	E																																						
๔ สูง	M	M	H	E	E																																						
๓ ปานกลาง	L	M	H	H	H																																						
๒ น้อย	L	M	M	M	H																																						
๑ น้อยมาก	L	L	L	M	M																																						
คอลัมน์ที่ (๖)	การตอบสนองความเสี่ยงด้วยการควบคุมที่มีจริงในปัจจุบัน (Risk response : present control)	ระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงด้วยการควบคุมที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน																																									
คอลัมน์ที่ (๗)	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response : new control activities)	ระบุวิธีการกำหนดการควบคุมใหม่ ซึ่งเป็นแผนบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาความสามารถในการลดระดับความเสี่ยงด้วยการจัดการจาก สาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่คงเหลือ อยู่ในระดับตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง																																									
	การตอบสนองความเสี่ยงด้วยการกำหนดการควบคุมใหม่ (New control activities)																																										
	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง		ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ประกอบด้วย ๔ วิธีการ ดังนี้																																								



คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
		<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/ Take Risk) - การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/ Treat Risk) - การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk sharing/ Terminate Risk) - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance/ Terminate Risk)
คอลัมน์ที่ (๘)	ต้นทุนที่ใช้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost/Benefit)	ระบุต้นทุนที่ใช้ (ทรัพยากรที่ต้องใช้อาจเป็นในรูปแบบของจำนวนเงิน) และผลประโยชน์ที่ได้รับในกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยงจากการกำหนดการควบคุมใหม่ (New control activities)
คอลัมน์ที่ (๙)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมายความเสี่ยงที่คงเหลือ (Key Risk Indicator/ Tolarence level)	ระบุตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความเสี่ยง หรือเป้าหมายความเสี่ยงคงเหลือ ตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
ลงชื่อ		กำหนดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานระดับส่วนงานย่อย (ผู้อำนวยการ/อัครราชทูต (ฝ่ายเกษตร)/อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายเกษตร)/กงสุล (ฝ่ายเกษตร) ประจำสถานกงสุลใหญ่/เกษตรและสหกรณ์จังหวัด ลงลายมือชื่อพร้อมตำแหน่ง

๓) การรายงานผลมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

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





แบบฟอร์ม Risk ๒

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

หน่วยงาน :

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

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง



คำอธิบาย

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๒)

คอลัมน์	หัวข้อ	คำอธิบาย
ขั้นตอน รายงานมาตรการหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง		
คอลัมน์ที่ (๑)	ประเด็นความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยง (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๓) ของแบบฟอร์ม Risk ๑
คอลัมน์ที่ (๒)	การบริหารจัดการความเสี่ยง	ระบุแนวทาง/วิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีการควบคุมใหม่ (นำมาจากคอลัมน์ที่ (๓) ของแบบฟอร์ม Risk ๑
คอลัมน์ที่ (๓)	ระยะเวลาดำเนินการ หรือกำหนดแล้วเสร็จ	ระบุกำหนดระยะเวลาดำเนินการ และกำหนดแล้วเสร็จของกิจกรรม ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาดำเนินการที่ข้ามปีงบประมาณ
คอลัมน์ที่ (๕)	สถานะการดำเนินงาน	ระบุสถานะการดำเนินงาน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการแล้วเสร็จ - อยู่ระหว่างดำเนินการ - ยังไม่ได้ดำเนินการ
คอลัมน์ที่ (๖)	ผลการดำเนินงาน	อธิบายถึงผลการดำเนินงานที่สามารถทำได้ และเชื่อมั่นได้ว่าระดับความเสี่ยงลดลง
คอลัมน์ที่ (๗)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระบุหน่วยงานระดับส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ (เช่น กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร)
ลงชื่อ		กำหนดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานระดับส่วนงานย่อย (ผู้อำนวยการ/อัครราชทูต (ฝ่ายเกษตร)/อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายเกษตร)/กงสุล (ฝ่ายเกษตร) ประจำสถานกงสุลใหญ่/เกษตรและสหกรณ์จังหวัด ลงลายมือชื่อพร้อมตำแหน่ง



แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

แบบฟอร์ม Risk ๑ และ แบบฟอร์ม Risk ๒

<https://s.moac.go.th/z๔n๖๗E>

๓.๑.๒ ระดับหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์) กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) สำนักพัฒนาระบบบริหารแจ้งเวียนให้หน่วยงานระดับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับส่วนกลางดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแนวทางที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด

๒) ติดตามและรวบรวมผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (แบบฟอร์ม Risk ๑)) และนำมาประมวลสรุปผลพร้อมทั้งจัดทำเป็น (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx

๓) ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx

๔) นำเสนอผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๕) สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาครับทราบและถือปฏิบัติ

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



ภาคผนวก ก

ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน



ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง สำหรับดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๑. ปัจจัยภายนอก				
๑.๑ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร				
๑) เกษตรกร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขาดโอกาสในการเข้าถึง/รับรู้ข้อมูลข่าวสารสำคัญ ซึ่งจะสร้างการมีส่วนร่วมในการผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๒) การให้ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานตามแนวทางและเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๓) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจเป้าหมาย/ผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/แนวทาง ซึ่งส่งผลให้การผลักดันงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด	✓			
๔) ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ศึกษาระเบียบวิธีการดำเนินงานของโครงการให้ละเอียดถี่ถ้วน				✓
๕) ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาคการเกษตรที่สำคัญระหว่างผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๑.๒ ด้านการเมือง กฎหมายและนโยบาย				
๑) การเมืองมีความไม่แน่นอน นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่อง	✓			
๒) ความขัดแย้งระหว่างประเทศและสงครามที่เกิดขึ้นส่งผลต่อระบบการผลิตภาคการเกษตรของไทย ทำให้องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย/ทิศทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	✓			
๓) กฎ ระเบียบของต่างประเทศมีการปรับเปลี่ยนส่งผลต่อการเจรจาความร่วมมือในด้านต่าง ๆ	✓			
๔) การกำหนดท่าทีการเจรจาความร่วมมือกับต่างประเทศอาจขัดแย้งกับกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง				✓
๕) การนำประเด็นทางสังคมมาเป็นมาตรฐานทางการค้าระหว่างประเทศและประเทศคู่ค้ามากขึ้น อาทิ มาตรฐานแรงงาน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการวางนโยบายการขับเคลื่อน	✓			
๖) ระบบรับรองมาตรฐานความปลอดภัยสินค้าเกษตรมีจำนวนมาก และมีข้อกำหนดการผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้ผลิตมีต้นทุนสูงในการขอรับรองมาตรฐาน หากต้องการจำหน่ายสินค้าเกษตรแก่ตลาดปลายทางที่ยอมรับมาตรฐานความปลอดภัยสินค้าเกษตรที่ต่างกัน	✓			✓



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๑.๓ สภาพเศรษฐกิจ				
๑) การเปิดเสรีทางการค้าทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีเพิ่มสูงขึ้น เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุน รวมทั้งกติกาใหม่ด้านการค้าและการลงทุนของโลกที่ไทยต้องเผชิญในอนาคต	✓			
๒) ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตรที่เกิดจากการผลิตสินค้าตามฤดูกาลและภาวะเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจการเกษตรของไทย	✓			
๓) ตลาดสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงยังไม่มี ความชัดเจน อาทิ อาหารทางการแพทย์ อาหารสุขภาพ สารสำคัญจากพืชสมุนไพร และเคมีชีวภาพ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการยกระดับการพัฒนาภาคการผลิต การเกษตรให้มีมูลค่าสูงขึ้น	✓			
๔) ต้นทุนการผลิตสูง โดยเฉพาะราคาปัจจัยการผลิตหลายชนิด โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตภาคการเกษตร และรายได้ของเกษตรกร	✓			
๑.๔ สภาพแวดล้อม				
๑) ภัยพิบัติทางธรรมชาติมีแนวโน้มสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยแล้ง อุทกภัย และวาทภัยรวมถึงการระบาดของโรคที่เกิดขึ้นกับพืชและสัตว์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสินค้าเกษตร	✓			
๒) การเผาและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีมากขึ้นจนประเทศไทย จะต้องมีการจัดทำแผนที่สำคัญการบรรลุเป้าหมายกลางทางคาร์บอนของประเทศไทย ภายในปี ๒๕๙๓ (ค.ศ. ๒๐๕๐) และบรรลุตามเจตจำนงในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในปี ๒๖๐๘ (ค.ศ. ๒๕๐๘) ซึ่งประเทศไทยต้องพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีความท้าทายยิ่งขึ้น พร้อมทั้งวางกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อให้การปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงถึงร้อยละ ๔๐	✓			
๓) ปრაกฏการณ์ธรรมชาติเอลนีโญ/ลานีญา ในแต่ละปีมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อระดับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สร้างความเสียหายต่อผลผลิตและการประกอบอาชีพของเกษตรกร ทำให้ไม่สามารถทำการเกษตรในพื้นที่ของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เกษตรกรขาดรายได้ มีหนี้สินและไม่สามารถชำระหนี้ได้	✓			



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๑.๕ สภาพสังคม				
๑) การพัฒนากำลังคนของไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญ โดยเฉพาะภาคการเกษตรที่แนวโน้มประชากรภาคการเกษตรลดลงและเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยขาดกำลังคนในเชิงปริมาณ ประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ลดลงในช่วงโควิด - 19 ซึ่งเพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพจนเป็นข้อจำกัดในการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาคการเกษตร	✓			
๒) ประชากรและแรงงานภาคการเกษตรเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภาคการเกษตรในปัจจุบัน ทำให้ไม่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารและถูกชักจูงจากผู้แสวงหาผลประโยชน์จากเกษตรกรได้ง่าย และนำไปสู่ปัญหาภาคต่างๆ	✓			
๓) กระแสการบริโภคที่คำนึงถึงสุขภาพจนมีผลต่อการปรับเปลี่ยนในด้านอุปสงค์ต่อสินค้าเกษตรปลอดภัยและผลิตภัณฑ์ต่อสุขภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการวางระบบห่วงโซ่การผลิตทางการเกษตร	✓			
๔) รูปแบบการใช้ชีวิตบนความปกติใหม่ (การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค) เป็นปัจจัยเร่งให้การทำธุรกิจภาคการเกษตรต้องปรับเปลี่ยนไป ทำให้ต้องปรับห่วงโซ่อุปทานภาคการเกษตรใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค	✓			
๕) สถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงหลายมิติทำให้การเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน	✓			
๑.๖ เทคโนโลยี				
๑) เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมมาเพิ่มผลิตภาพในการผลิตได้	✓			
๒) เกษตรกรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตร	✓			
๓) เกษตรกรยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่าในการลงทุน)	✓			
๔) ระบบเครือข่ายภายนอกองค์กรบกพร่องทำให้ไม่สามารถทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้		✓		



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



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๑๔) ประเด็นการประชุม/หารือ/การเจรจาไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์ตามการวางแผนที่กำหนด		✓		
๑๕) ขาดการวางแผนการเตรียมการที่ดี จึงไม่มีข้อมูลประกอบการประชุม/หารือในกรณีเร่งด่วน		✓		
๑๖) องค์กรไม่สามารถกำหนดท่าทีการประชุม/เจรจาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับประเทศคู่เจรจา	✓			
๑๗) ยังไม่มีการทบทวนท่าทีการพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศ/สถานะความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓			
๑๘) ยังขาดการวางแผนติดตามผลการดำเนินงาน/ประเมินผลอย่างเข้มข้นตามผลการประชุม/หารือ/เจรจาอย่างเพียงพอเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด		✓		
๑๙) องค์กรยังไม่สามารถวางระบบการจัดทำฐานข้อมูลความร่วมมือด้านการเกษตรกับต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง และสมบูรณ์ เพื่อประกอบการเสนอผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ		✓		
๒๐) การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติด้วยความเข้าใจและการติดตามผลผลิต/ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทำให้การผลักดันเป้าหมายของสพ.กษ.ในภาพรวมมีความแตกต่างกัน		✓		
๒๑) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ใช้สำหรับประเมินผลระดับสำนัก/กองไม่ท้าทายการดำเนินงานที่ให้ผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมให้กับองค์กร		✓		
๒๒) สพ.กษ.ยังไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบต่อประชาชน เศรษฐกิจ และสังคมจากการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เนื่องจากยังไม่มี การวางระบบการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓			
๒.๒ ระบบและกระบวนการทำงาน				
๒.๒.๑ ระบบการทำงาน				
๑) ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม		✓		
๒) คู่มือการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกนำมาหารือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน		✓		
๓) หน่วยงานไม่ปฏิบัติงาน/ไม่ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด		✓		
๔) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมากเกินไป		✓		
๕) การประสานการทำงาน/การบูรณาการระหว่างหน่วยงานในสังกัด สพ.กษ.ยังไม่มีประสิทธิภาพและยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน		✓		



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ ภาวะเสี่ยง
๖) การวางระบบการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะผลักดันงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด		✓		
๗) ยังไม่มีการประเมินความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการทำงาน/กระบวนการให้บริการรับกับความคาดหวังดังกล่าว		✓		
๘) ยังไม่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย		✓		
๙) ไม่มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจประเด็นดังกล่าวอย่างเพียงพอทำให้เกิดความสับสนในวิธีการดำเนินงาน		✓		
๑๐) กระบวนการช่วยเหลือภัยพิบัติเป็นไปอย่างล่าช้า	✓			
๑๑) ไม่มีการประเมินผลการขับเคลื่อนงานบริการที่สำคัญของหน่วยงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันทั่วทั้งที่		✓		
๑๒) ไม่มีการจัดการองค์ความรู้ในกระบวนการที่สำคัญส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามความคาดหวังที่กำหนด		✓		
๑๓) รายงานผลการดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด		✓		
๒.๒.๒ การบริหารงบประมาณ และบริหารการเบิกจ่าย				
๑) การใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับการอนุมัติหรือมีการใช้จ่ายเงินเกินกรอบวงเงินที่ได้รับการอนุมัติ			✓	
๒) การก่อกวนผู้กักเงินและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีความล่าช้ากว่าแผนงาน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการเบิกจ่ายตามมติคณะรัฐมนตรีและกรมบัญชีกลาง			✓	
๓) การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน			✓	
๔) การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์			✓	
๕) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ			✓	
๖) การใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์			✓	
๗) ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ			✓	
๘) บุคลากรยังขาดองค์ความรู้ในประเด็นของการบริหารงบประมาณและบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และมติ ครม.		✓		



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๙) ยั้งขาดการจัดการองค์ความรู้ในเรื่องของการจัดทำคำของบประมาณ/การบริหารวงเงินงบประมาณ/การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบและมติกรมที่กำหนด		✓		
๒.๒.๓ การบริหารงานพัสดุ				
๑) คณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง พิจารณาคุณสมบัติ ราคา การรายงานผล การพิจารณา ละเลย การตรวจสอบเอกสาร หลักฐานของผู้ยื่นเสนอราคา		✓		
๒) สินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ สั่งจ้าง สัญญา				
๓) ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง		✓		
๔) การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ได้แต่งตั้งบุคคล การที่ชำนาญเป็นคณะกรรมการในโครงการที่จัดซื้อ		✓		
๕) การจัดทำราคากลางสูงเกินความเป็นจริง		✓		
๖) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ		✓		
๗) ได้รับผู้รับจ้างที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการ		✓		
๘) ผู้รับจ้างขาดจรรยาบรรณ				✓
๙) การจัดทำสัญญาโดยมีข้อความหรือสาระสำคัญในสัญญาผิด				✓
๑๐) การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ ความชำนาญในพัสดุที่ได้ดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง		✓		
๑๑) ขาดการบริหารสัญญาที่ดี		✓		
๑๒) ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ไม่สมบูรณ์		✓		
๑๓) การบันทึกรายการวัสดุสำรองคลังไม่ถูกต้อง		✓		
๑๔) ทรัพย์สินมีค่าสูญหาย		✓		
๑๕) ไม่จัดทำเอกสาร หลักฐานการส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้งาน		✓		
๑๖) การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่กีดกันผู้เสนอราคา/เฉพาะรายใดรายหนึ่งใกล้เคียงยี่ห้อใด ยี่ห้อหนึ่ง		✓		
๑๗) ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการ/หน้าที่ในการกำหนดเอกสารหลักฐานต่างๆ		✓		
๑๘) ฝ่ายพัสดุได้รับเอกสารในการดำเนินการ เช่น Spec/TOR/รายชื่อคณะกรรมการ/เกณฑ์การพิจารณา ล่าช้า		✓		
๑๙) การปฏิบัติงานต้องกรอกรายละเอียดในระบบ e-GP ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดในการกรอกรายละเอียด ไม่ครบถ้วนถูกต้อง		✓		
๒๐) ขั้นตอนการตรวจรับงานจ้างต้องผ่านการตรวจสอบ จากเจ้าของหน่วยงานก่อนส่งมอบงานและส่งใบแจ้ง		✓		



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
หนักกับฝ่ายการพัสดุ/ขั้นตอนในการดำเนินงานค่อนข้างเยอะ/เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย				
๒๑) ปริมาณสัญญาและเอกสารแนบท้ายสัญญามีเป็นจำนวนมากต้องใช้เวลาในการเตรียมเอกสาร		✓		
๒๒) ไม่สามารถแยกแยะประโยชน์ส่วนตัวกับส่วนรวมออกจากกันได้				✓
๒.๒.๔ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน				
๑) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๒) ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓		
๓) ขาดการกำกับ ควบคุม ดูแลด้านนโยบายและเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน	✓			
๔) ขาดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านนโยบายและเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง		✓		
๕) ยังขาดการเฝ้าระวังด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) จากบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตอย่างต่อเนื่อง		✓		
๖) ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการดำเนินการตามกฎหมายสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕		✓		
๒.๒.๕ เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน				
๑) การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย		✓		
๒) ยังขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่		✓		
๓) พื้นที่การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ประชาชนในพื้นที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงการมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบายและภาคปฏิบัติ	✓			
๔) พื้นที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยทำให้ช่องทางการสื่อสารงานโครงการต่างๆ ไม่สามารถกระจายครอบคลุมในทุกพื้นที่	✓			
๒.๓ รูปแบบในการบริหารและการดำเนินงาน				
๑) การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานยังไม่ชัดเจน		✓		
๒) มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการเปลี่ยนนโยบายและแนวทาง/แผนปฏิบัติงาน		✓		



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ กฎระเบียบ
๓) บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการงาน/การดำเนินงาน รวมทั้งการร่วมระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น		✓		
๔) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับกลางอย่างจริงจังในการขับเคลื่อน/ผลักดันงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ		✓		
๕) ขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน		✓		
๖) ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง ซึ่งมีส่วนสำคัญในประเด็นของการตัดสินใจในการขับเคลื่อนงานให้สำเร็จและเป็นรูปธรรม		✓		
๗) องค์กรยังไม่มีกระบวนการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการกำกับและติดตาม		✓		
๘) ส่วนราชการภายในยังขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จ		✓		
๒.๔ บุคลากรขององค์กร				
๑) ยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน	✓			
๒) ยังขาดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง	✓			
๓) ยังไม่มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานของตนเองและองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ	✓			
๔) องค์กรยังขาดแนวทางการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ได้นำทักษะองค์ความรู้ และประสบการณ์ของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มศักยภาพ		✓		
๕) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และขาดการกำกับควบคุมดูแลจากผู้รับผิดชอบอย่างจริงจัง		✓		
๖) ยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์แนวทางการดำเนินงาน และยังขาดการศึกษาเกณฑ์/ข้อมูลเพิ่มเติมจากช่องทางอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม		✓		
๗) ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กร		✓		
๒.๕ การจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะขององค์กร				
๑) ขาดการวางระบบเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น		✓		
๒) บุคลากรแต่ละระดับยังขาดทักษะ/ความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน		✓		



ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง			
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ
๓) การกำหนดหลักสูตรอบรมยังไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา และการรองรับการทำงานขององค์กรโดยเฉพาะงานด้านวิชาการ		✓		
๔) เจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอในการดำเนินงาน		✓		
๕) ขาดการสื่อสารถ่ายทอดแบบ Two way communication เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างทั่วถึง		✓		
๒.๖ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร				
๑) บุคลากรยังขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และหน้าที่ที่มีต่อองค์กร		✓		
๒) บุคลากรยังขาดความสามัคคีเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ		✓		
๓) บุคลากรยังขาดความรัก ความผูกพันที่มีต่อองค์กร		✓		
๔) บุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่		✓		
๕) บุคลากรเพิกเฉยต่อปัญหาขององค์กร เนื่องจากคิดว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบต่อตนเอง		✓		



ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์





คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ ๕๖๖/๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีคำสั่ง ที่ ๙๐๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๕๓๗/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แก้ไขคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความครบถ้วนและสมบูรณ์ และการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ที่กำหนดไว้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงยกเลิกคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๙๐๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕ และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๕๓๗/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--|------------------|
| ๑. รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักการเกษตรต่างประเทศ | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และรับเรื่องร้องเรียน | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรกรอาชีพ | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | กรรมการ |
| ๑๒. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | กรรมการ |
| ๑๓. ผู้อำนวยการกองกลาง | กรรมการ |

๑๔. ผู้อำนวยการ ...

๑๔. ผู้อำนวยการกองเกษตรสารนิเทศ	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการกองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการกองประสานงานโครงการพระราชดำริ	กรรมการ
๑๗. ผู้แทนศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กรรมการ
๑๘. ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม และพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา	กรรมการ
๑๙. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดสกลนคร	กรรมการ
๒๐. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่	กรรมการ
๒๑. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี	กรรมการ
๒๒. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช	กรรมการ
๒๓. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการ และเลขานุการ
๒๔. ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	กรรมการ และเลขานุการ
๒๕. หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๖. หัวหน้ากลุ่มแผนงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

- กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Management Policy and Framework) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
 - วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และพิจารณาถ่วงดุลการคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญ หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสมและนำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ
 - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 - สนับสนุนการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาเพื่อนำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน
 - กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 - แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
 - ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗

(นายประยูร อินสกุล)
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ภาคผนวก ค

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ
วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่
กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์
ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุ
อันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ
ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย



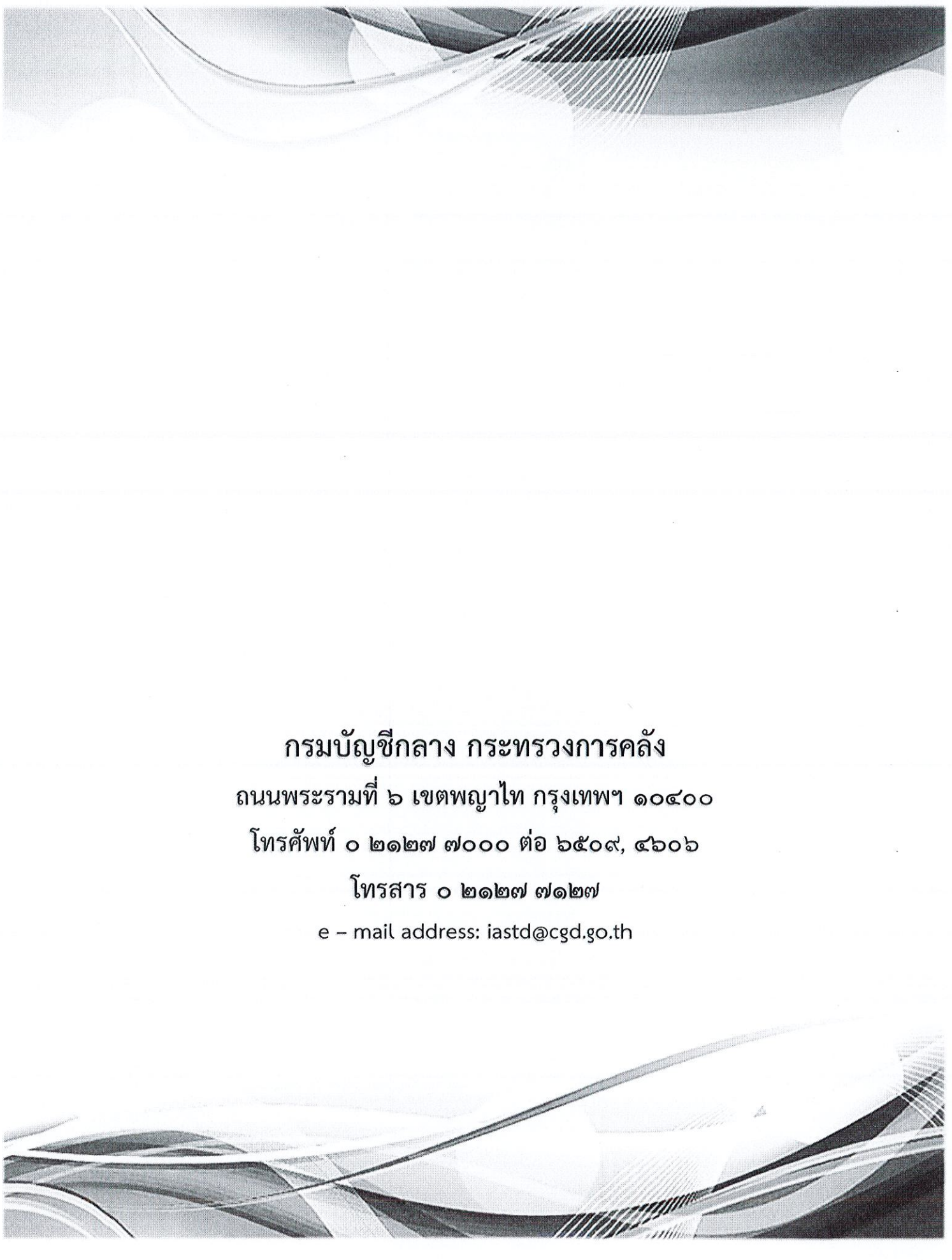


๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๕๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e - mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑุมเงินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้นำหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



รายชื่อผู้ดำเนินการ

ผู้พิจารณา : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้ตรวจ : ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร

ผู้จัดทำ :
๑. นางสาวบุษณี ตันฑ์วรกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๒. นายศุภชัย สีหะ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๓. นางสาวนันท์นภัส จันทร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๔. นายพุทธพล ชะโกทอง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

