



คู่มือบริหารความเสี่ยง

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ

ปี 2566

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

จากการทบทวนผลการดำเนินงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ที่ผ่านมามีพบว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกกองทุนฯ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ภารกิจของกองทุนฯ เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ขึ้นมา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป เพื่อลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานกองทุนฯ และให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

กรกฎาคม 2565

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง	1
1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO.....	2
1.5 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
2.1 นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุน.....	6
2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ฯ.....	6
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	7
2.3.1 การค้นหาความเสี่ยงและการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	7
2.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	10
2.3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง.....	12
2.3.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	12
2.3.5 การรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	14
2.3.6 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	14
2.4 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2565	15
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การแข่งขันของประเทศ ปี 2566	21
3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	21
3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	21
3.2.1 การระบุความเสี่ยง.....	21
3.2.2 การประเมินความเสี่ยง ปี 2566.....	27
3.2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)	31
3.2.4 การตอบสนองความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ (Cost-Benefit Analysis).....	37
3.3 แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566	43

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 ภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง.....	5
แผนภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง.....	32

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง.....	9
ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง.....	10
ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง.....	11
ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง.....	12
ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง.....	13
ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง.....	13
ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	14
ตารางที่ 8 การเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ	21
ตารางที่ 9 แสดงผลการระบุความเสี่ยง	26
ตารางที่ 10 การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง ปี 2566.....	27
ตารางที่ 11 ผลการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2565 และปัจจัยเสี่ยง ปี 2566.....	34
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis) ปี 2566	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกัน และเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ โดยจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การจัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดสรรทรัพยากร อาทิ บุคลากร และงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ดังนั้น กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ จึงได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารกองทุนฯ มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ได้กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดโดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็น มาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามภารกิจของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับกรมบัญชีกลาง ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) กองทุนฯ ซึ่งเกณฑ์ประเมินด้านที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 4.1 กำหนดให้กองทุนฯ ต้องมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยง ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและพิจารณาหาแนวทางการป้องกัน กองทุนฯ จึงได้จัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ ทุกระดับ ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน
4. ช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจ การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

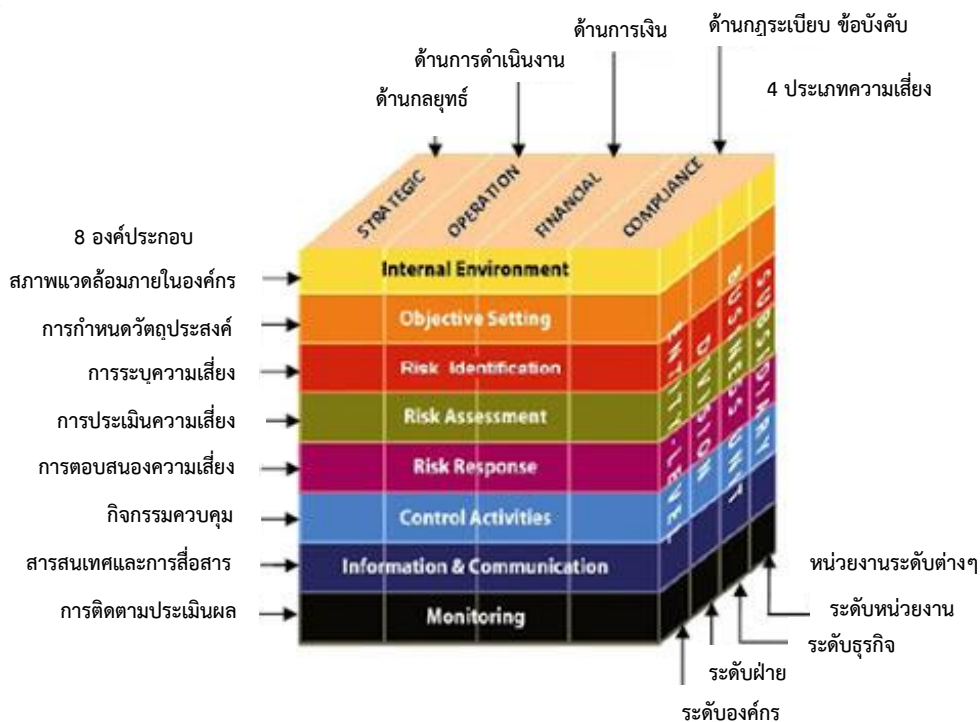
1.4 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO

1. ความเป็นมา

COSO (The Committee of Sponsoring Organization) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ The American Accounting Association (AAA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of International Auditor (IIA) and The Institute of Management Accountants (IMA) ซึ่งผลงานที่มีชื่อเสียงเริ่มแรกของ COSO คือ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ต่อมาได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำทุจริตในงบการเงิน (Fraudulent Financial Reporting) และหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ของบริษัทเอนรอน (Enron) ในสหรัฐอเมริกาล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมทุจริตของผู้บริหารซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาได้มีการตรากฎหมาย Sarbanes Oxley Act ขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ทำให้สาธารณชน และหน่วยงานต่างๆ หันมากำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาแนวความคิดของการควบคุมภายในโดยขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น และ

ปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมเกิดเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เผยแพร่สู่สาธารณชน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2547

2. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่



ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่องค์กร ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์

ให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

2.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่ การยอมรับ (Take) การควบคุม (Treat) การหลีกเลี่ยง (Terminate) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านความเสี่ยง หรือการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง หรือการประเมินความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

2.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ

อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผล อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ

1.5 นิยามศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และพันธกิจหลักขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้วย



แผนภาพที่ 1 ภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

2.1 นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

2.1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2) ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในกองทุนฯ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดเวลา

2.1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนฯ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนฯ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า

2) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

3) เพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่มีอยู่

2.1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบริหารความเสี่ยงใน 4 ด้านของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ฯ

2.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. เลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร | ประธาน |
| 2. ผู้แทนกรมบัญชีกลาง | กรรมการ |
| 3. ผู้แทนสำนักงบประมาณ | กรรมการ |
| 4. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร | กรรมการ |
| 5. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน | กรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร | กรรมการและเลขานุการ |

2.2.2 คณะกรรมการบริหารกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดหรือปรับปรุง นโยบายในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- 2) กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในแต่ละปีตามสภาพแวดล้อมของความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน
- 3) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหายแก่กองทุนฯ

2.2.3 ผู้บริหารกองทุน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) สรุปและรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ
- 4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 การค้นหาความเสี่ยงและการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

การค้นหาความเสี่ยงเป็นการทบทวนโอกาสที่อาจเกิดปัญหาในอนาคต เพื่อจัดการให้ได้อย่างเหมาะสม โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์งาน กระบวนการ กิจกรรม การสอบทาน การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ เป็นต้น

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของกองทุนฯ และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อกองทุน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational risks) ตัวย่อ O ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน เช่น ขาดการกำกับดูแลองค์การที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของกองทุนฯ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks) ตัวย่อ F ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้กองทุนมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของกองทุนฯ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks) ตัวย่อ C ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรและเบิกจ่ายเงิน	1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรเงิน 2. พัฒนาระบบการเงินและการบัญชี 3. เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและชำระคืน	1. แผนงานกำหนดกรอบการจัดสรรเงินกองทุน 2. โครงการให้ความรู้แนะนำการจัดทำข้อเสนอโครงการขอรับเงินสนับสนุนกองทุนฯ	- อนุมัติเงินช่วยเหลือให้ได้ตามกรอบวงเงินที่กำหนด - ให้ผู้ที่เสนอโครงการขอใช้เงินกองทุนสามารถเขียนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการอนุมัติ	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ <u>ด้านการดำเนินงาน (O)</u> - ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ <u>ด้านการเงิน (F)</u> - มีโครงการเสนอขอใช้เงินน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ - กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่ <u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - ผู้ที่อบรมไปแล้วแต่ไม่เขียนโครงการเข้ามาขอใช้เงิน <u>ด้านกฎระเบียบ (C)</u> - เกษตรกรที่เข้ารับการอบรมเป็นเกษตรกรรายย่อยแต่ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ

2.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

1) การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

การประเมินค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I

โอกาสของความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)						
มูลค่าความเสียหาย	I ₁	< 1 หมื่นบาท หรือ ร้อยละ 10	1-5 หมื่นบาท หรือ ร้อยละ 20	5 หมื่น-2.5 แสนบาท หรือ ร้อยละ 30	2.5 แสน-10 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 40	> 10 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 50
กระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียง/ผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ในทางลบ	I ₂	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	I ₃	> ร้อยละ 80	ร้อยละ 60-80	ร้อยละ 40-60	ร้อยละ 20-40	< ร้อยละ 20
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	I ₄	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	I ₅	< 1 ราย	1-2 ราย	3-5 ราย	5-6 ราย	> 7 ราย

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสีย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L ₁	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการ ปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่าง หนึ่ง หรือไม่ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใด อย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตาม และ ตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นๆ	L ₂	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม สอนงาน ทบทวนการปฏิบัติงาน	L ₃	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความ ผิดพลาดการปฏิบัติงาน	L ₄	5 ปี/ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	2-6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L ₅	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง

2) การวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่างๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยมีสูตรของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง = ค่าโอกาสของความเสี่ยง x ค่าผลกระทบ

โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบไปบันทึกลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk matrix) กำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง (L) และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ (I)

ผลกระทบ (I)	5	M	H	H	E	E
	4	M	M	H	H	E
	3	L	M	M	H	H
	2	L	M	M	M	H
	1	L	L	L	M	M
		1	2	3	4	5
		โอกาสของความเสี่ยง (L)				

ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (ผลกระทบxโอกาส)	ความหมาย
สูงมาก (E)	17 – 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (H)	10 - 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
ปานกลาง (M)	4 - 9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ (L)	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินความรุนแรงจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้กำหนดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

(1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากหรือสูง มาจัดแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

2.3.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 ลักษณะคือ

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุมซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

2) การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้

3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว การตัดสินใจในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย โดยมีรูปแบบตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
- ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	- ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	- มีต้นทุนในเรื่องของเวลาและบุคลากรเพื่อทบทวนขั้นตอนการดำเนินงาน และกำหนดเป็นกรอบระยะเวลา	- เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของกองทุน - ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ดำเนินการตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร - พิจารณา - แจ้งผลพิจารณา	- เพื่อควบคุมระยะเวลาในการพิจารณาจัดสรรเงินไม่ให้ล่าช้า	ต.ค. 63 - พ.ย. 63	1,500 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค เกษตร สศก.

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร จะต้องลดลงเหลือความเสี่ยงระดับปานกลาง หรือไม่เกิน 9 คะแนน

2.3.5 การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

2.3.6 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินมาตรการในการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	I	L	R1		I	L	R2	
○1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาคลื่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	4	3	12	- กำหนดกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน	3	1	3	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม

หมายเหตุ : L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

2.4 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ปี 2565

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 64			เป้าหมาย ณ 30 ก.ย. 65			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2565			หมายเหตุ
	I	L	R1	I	L	R2	I	L	R3	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์										
S1 สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำโครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน	3	3	9 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
S2 พื้นที่ดำเนินงาน หรือเป้าหมายผลผลิตของโครงการน้อยเกินไป ไม่ถึงจุดคุ้มทุนที่ภาคเอกชนจะเข้าร่วมดำเนินการ	4	1	4 ปานกลาง	3	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
S3 เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการของภาคเอกชนไม่ตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)	4	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
S4 เกษตรกรไม่มีความรู้และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้าเกษตร	4	3	12 สูง	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
S5 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	4	3	12 สูง	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 64			เป้าหมาย ณ 30 ก.ย. 65			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2565			หมายเหตุ
	I	L	R1	I	L	R2	I	L	R3	
S6 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ	4	4	16 สูง	3	4	12 สูง	3	4	12 สูง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
S7 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุนฯ	4	4	16 สูง	3	4	12 สูง	3	4	12 สูง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
S8 ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุนฯ	4	4	16 สูง	3	4	12 สูง	3	4	12 สูง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
S9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน	3	3	9 ปานกลาง	3	2	6 ปานกลาง	3	2	6 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
S10 โครงการประสบปัญหาธุรกิจ	4	3	12 สูง	4	2	8 ปานกลาง	4	2	8 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 64			เป้าหมาย ณ 30 ก.ย. 65			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2565			หมายเหตุ
	I	L	R1	I	L	R2	I	L	R3	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน										
O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	3	3	9 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการ ไม่เป็นปัจจุบัน	3	3	9 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	2	3	6 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการและปฏิบัติงานได้ทันภายในกำหนด	3	4	12 สูง	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ต้องมีการถ่ายโอนและหลีกเลี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนฯ น้อยกว่าร้อยละ 85	3	1	3 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	3	1	3 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย
O6 มีบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	3	4	12 สูง	2	4	8 ปานกลาง	2	4	8 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
O7 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	3	1	3 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	2	1	2 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อน จัดการความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 64			เป้าหมาย ณ 30 ก.ย. 65			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2565			หมายเหตุ
	I	L	R1	I	L	R2	I	L	R3	
O8 การดำเนินการตาม ข้อเสนอแนะของตรวจสอบ ภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี	3	3	9 ปาน กลาง	2	3	6 ปาน กลาง	2	3	6 ปาน กลาง	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย
O9 บุคลากรขาดความรู้ และทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3	4	12 สูง	2	3	6 ปาน กลาง	2	3	6 ปาน กลาง	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย
O10 การแพร่ระบาดของ Covid-19	3	3	9 ปาน กลาง	4	2	8 ปาน กลาง	4	2	8 ปาน กลาง	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการ ควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน										
F1 มีโครงการผ่าน การอนุมัติน้อยกว่ากรอบ วงเงินที่กำหนด ส่งผลให้ การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพ ตามกรอบงบประมาณที่วาง ไว้	5	3	15 สูง	4	3	12 สูง	4	3	12 สูง	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการ จัดการความ เสี่ยงเพื่อให้อยู่ ในระดับที่ ยอมรับได้
F2 กองทุนฯ มีเงิน ไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุน โครงการขนาดใหญ่	4	1	4 ปาน กลาง	4	1	4 ปาน กลาง	4	1	4 ปาน กลาง	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับปานกลาง
F3 ไม่ได้บริหารจัดการ งบประมาณเพิ่มเติมจาก สำนักงบประมาณ	5	1	5 ปาน กลาง	4	1	4 ปาน กลาง	4	1	4 ปาน กลาง	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย
F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า	4	1	4 ปาน กลาง	3	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง ณ 1 ต.ค. 64			เป้าหมาย ณ 30 ก.ย. 65			การประเมินความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2565			หมายเหตุ
	I	L	R1	I	L	R2	I	L	R3	
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	4	3	12 สูง	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ										
C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	1	3	3 ต่ำ	1	3	3 ต่ำ	1	3	3 ต่ำ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด	3	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	3	1	3 ต่ำ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุน ตามมติ ครม.	5	5	25 สูง	4	5	20 สูง	4	5	20 สูง	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ยังต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง

ผลการประเมินความเสี่ยง ปี 2565

ผลการประเมินความเสี่ยง ใน ปี 2565 มีระดับความเสี่ยงลดลงเกือบทุกปัจจัย เนื่องจากมีการควบคุมความเสี่ยง แต่ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่ยังต้องควบคุมต่อเนื่อง ได้แก่

C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุน ตามมติ ครม. (20)

F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ (12)

S6 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ (12)

S7 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่รู้แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน (12)

S8 ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุน (12)

S4 เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่เห็นความสำคัญเรื่องตลาดสินค้าเกษตร (9)

S5 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง (9)

O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะติดตามโครงการและปฏิบัติงานได้ทันภายในกำหนด (9)

F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน (9)

S10 โครงการประสบปัญหาธุรกิจ (8)

O6 บุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ (8)

O10 การแพร่ระบาดของโควิด 19 (8)

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับโครงสร้าง

การผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ปี 2566

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นโดย ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในปี 2566
- 2) เพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของกองทุน เพื่อวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ดังตารางที่ 8-9

ตารางที่ 8 การเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีด ความสามารถ เกษตรกรที่เข้า ร่วมโครงการ	กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐและ เอกชนเพื่อพัฒนา ภาคเกษตร	1. แผนงาน ประสานความ ร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและเอกชน เพื่อเกษตรกรรม ยั่งยืน	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและ ภาคเอกชนให้การ สนับสนุน ส่งเสริม การดำเนินงาน โครงการที่ได้รับ การสนับสนุนจาก กองทุนฯ	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำ โครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการ ของตลาด - หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO
	กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมให้เกษตรกร ผลิตสินค้าเกษตร ตามความต้องการ ของตลาด	1. โครงการอบรม หลักสูตรการ วิเคราะห์การผลิต และการตลาดสินค้า เกษตร	เกษตรกร/ผู้ที่ เกี่ยวข้อง ได้รับ ความรู้ด้านการ ผลิตการตลาด สินค้าเกษตร	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง ตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร - พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
		2. โครงการส่งเสริม ความรู้เพื่อเพิ่ม มูลค่าสินค้าเกษตร ตามความต้องการ ของตลาด	เกษตรกร/ผู้ที่ เกี่ยวข้อง ได้รับ ความรู้ด้านการ ผลิตการตลาด สินค้าเกษตร	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง ตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร - พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
	กลยุทธ์ที่ 1.3 จัดเวทีระดมความ คิดเห็นเพื่อจัดทำ โครงการพัฒนา สินค้าเกษตร เป้าหมาย	1. โครงการจัด ประชุมสัมมนา ระดมความเห็น จัดทำโครงการ พัฒนาสินค้าเกษตร เป้าหมาย	เกษตรกร/ผู้แทน สถาบันเกษตรกร และเจ้าหน้าที่จาก หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องสามารถ จัดทำโครงการ พัฒนาสินค้าเกษตร เป้าหมาย	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง ตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร - พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ด้านการเงิน	กลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่ม ประสิทธิภาพการ เบิกจ่ายเงิน และ การรับคืนเงิน	1. โครงการจัดทำ แผนพัฒนาระบบ การจ่ายเงินและ การรับเงินผ่าน ระบบ อิเล็กทรอนิกส์	มีระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินผ่าน ระบบ อิเล็กทรอนิกส์	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ เป็นปัจจุบัน
		2. โครงการจัดทำ ระบบการแจ้งเตือน การเบิกจ่าย การ จ่ายเงิน และการ รับชำระคืน	กองทุนฯ มีระบบ แจ้งเตือน	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - โครงการประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจ <u>ด้านการเงิน (F)</u> - โครงการเบิกเงินล่าช้า - โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
		3. โครงการพัฒนา รูปแบบการ รายงานทางการเงิน	กองทุนฯ มีระบบ การเงินและการ บัญชีที่มี ประสิทธิภาพ	<u>ด้านการเงิน (F)</u> - มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่า กรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้ เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบ

ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO
				งบประมาณที่วางไว้ - กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับ สนับสนุนโครงการขนาดใหญ่ - ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณเพิ่มเติม จากสำนักงบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีด ความสามารถใน การกำกับ ติดตามและ ควบคุมการ ดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาการกำกับ ดูแลและควบคุมการ ดำเนินงาน	1. โครงการพัฒนา ระบบการกำกับ ดูแลการบริหาร ความเสี่ยง และ การควบคุมภายใน	- กองทุนมีระบบ กำกับดูแล 1 ระบบ - กองทุนมีแนว ทางการดำเนินงาน ที่ชัดเจน	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ - มีบุคคลากรที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงของกองทุน - การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และ โรคระบาดต่างๆ
		2. การพัฒนาระบบ การตรวจสอบ ภายใน	กองทุนฯ มีการ ตรวจสอบภายใน ประจำปี	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ ผู้บริหารทราบทุกเดือน - การปฏิบัติตามข้อคิดเห็นของ ตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี
	กลยุทธ์ที่ 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพ การติดตามและ ประเมินผล	1. แผนพัฒนา ระบบฐานข้อมูล	มีระบบฐานข้อมูล โครงการ (Information Centre)	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ เป็นปัจจุบัน <u>ด้านการเงิน (F)</u> - โครงการเบิกเงินล่าช้า - โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
		2. โครงการอบรม หลักสูตรการติดตาม และควบคุมโครงการ	มีการอบรมเพื่อให้ เจ้าของโครงการมี ความรู้ความสามารถ ในการติดตามและ ควบคุมการ ดำเนินงานโครงการ และการใช้เงินให้ เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของ กองทุนฯ	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุก โครงการ <u>ด้านการเงิน (F)</u> - กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับ สนับสนุนโครงการขนาดใหญ่

ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO
		3 แผนงาน ติดตาม กำกับดูแล โครงการ ที่อนุมัติให้ความ ช่วยเหลือ เงินกองทุนฯ	เพื่อให้คณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ มีความเข้าใจ โครงการต่างๆ ที่อนุมัติให้การ สนับสนุน เงินกองทุนฯ อย่าง ชัดเจนมากขึ้น และ สามารถเชื่อมโยง กับการบริหารงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนา ประสิทธิภาพ การให้บริการ	กลยุทธ์ที่ 4.1 ยกระดับขีด ความสามารถ บุคลากร	1. แผนงานเพิ่ม ทักษะความรู้ ความสามารถ ให้กับบุคลากร	- แผนพัฒนา ทรัพยากรบุคคลรายปี ปีละ 1 แผน - เจ้าหน้าที่กองทุน ได้รับการอบรม อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ผู้บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน - บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่ เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม แผนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด - ประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่า ร้อยละ 85
		2. แผนงานพัฒนา ระบบการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management)	มีการจัดทำ KM ของกองทุนฯ และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน - เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถ ชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการเข้าใจได้ อย่างชัดเจน
	กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศและการ สื่อสาร	แผนงานพัฒนา สารสนเทศและ ดิจิทัล	มีการพัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศและการ สื่อสาร	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> - ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ
	กลยุทธ์ที่ 4.3 ทบทวนข้อบังคับ กองทุนฯ	แผนงานทบทวน ข้อบังคับกองทุน	ข้อบังคับกองทุนฯ ได้รับการปรับปรุง ใหม่	<u>ด้านกฎระเบียบ ©</u> - ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกร รายย่อยเสนอโครงการ - มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การ ปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO
				- ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของ กองทุน ตามมติ ครม.
	กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาขีด ความสามารถ จัดทำโครงการของ เกษตรกร	1. แผนงานการให้ คำแนะนำการ จัดทำข้อเสนอ โครงการขอรับเงิน สนับสนุนจาก กองทุนฯ	ให้คำแนะนำการ จัดทำข้อเสนอ โครงการแก่ผู้ที่ ได้รับผลกระทบจาก FTA	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียน - ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของทุน
		2. โครงการ หลักสูตรการจัดทำ ข้อเสนอโครงการ และแผนบริหาร ความเสี่ยงโครงการ ที่เสนอขอรับเงิน สนับสนุนจาก กองทุนปรับ โครงสร้างการผลิต ภาคเกษตรฯ	โครงการที่เสนอ ขอรับการสนับสนุน จากกองทุนฯ มี ความเหมาะสม เป็นไปได้ ทั้งด้านการผลิต และการตลาด	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียน - หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ เกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุนและ แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน
	กลยุทธ์ที่ 4.5 เพิ่มประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์	โครงการ ประชาสัมพันธ์	กองทุนเป็นที่รู้จัก ของเกษตรกรและ หน่วยงานของรัฐ	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> - หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ - หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ เกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุนและ แนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน

ตารางที่ 9 แสดงผลการระบุความเสี่ยง

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการปรับโครงสร้างการผลิตภาคเอกชนน้อย	S1 สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำโครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของตลาด S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ
	2. สินค้าเกษตรที่เกษตรกรผลิตไม่ตรงตามความต้องการของตลาดและไม่ได้รับความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพ	S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
	3. ไม่สามารถอนุมัติเงินสนับสนุนโครงการได้ตามเป้าหมาย	S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการเสนอขอรับเงินสนับสนุน S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของกองทุนและแนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน S7 โครงการประสบปัญหาธุรกิจ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	1. การอนุมัติโครงการใช้เวลานาน	O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ
	2. การรายงานผลการติดตามการดำเนินงานโครงการฯ ของหน่วยงาน ล่าช้า	O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่เป็นปัจจุบัน O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการ
	3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85
	4. การกำกับดูแล การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ	O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน O6 มีบุคลากรที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ O7 การดำเนินการตามข้อเสนอแนะของตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี
	5. การปฏิบัติงานของกองทุนฯ ขาดประสิทธิภาพ	O8 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน O9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการเข้าใจได้อย่างชัดเจน O10 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1. การอนุมัติเงินน้อยกว่าแผน	F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่
	2. เงินกองทุนมีจำกัด	F3 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงานงบประมาณ
	3. การเบิกจ่าย และรับคืนเงิน ไม่เป็นไปตามแผน	F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
ความเสี่ยงด้าน กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ	C1 ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุน ตามมติ ครม.

3.2.2 การประเมินความเสี่ยง ปี 2566

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้านนำมาประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (ตารางที่ 3) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (ตารางที่ 4) ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมากเท่ากับ 5 คะแนน สูงเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางเท่ากับ 3 คะแนน น้อยเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยมากเท่ากับ 1 คะแนน เพื่อกำหนดหาระดับความเสี่ยง (ตารางที่ 10) ตามเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ตารางที่ 10 การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง ปี 2566

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
S1 สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำโครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของตลาด	I2 = 2	L5 = 3	6	ปานกลาง	- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสร้างความร่วมมือระหว่างกองทุนฯ เกษตรกร ภาครัฐ และเอกชน ปี 2566 - จัดกิจกรรมให้ความรู้เรื่องการตลาด
S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ	I2 = 4	L5 = 4	16	สูง	- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสร้างความร่วมมือ ระหว่างกองทุนฯ เกษตรกร ภาครัฐ และเอกชน ปี 2566 - ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลและเว็บไซต์กองทุนฯ

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร	I2 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- จัดกิจกรรมให้ความรู้เรื่อง การตลาดแก่เกษตรกร
S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	I2 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- จัดกิจกรรมให้ความรู้แนวโน้ม ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่ เปลี่ยนแปลงไป
S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียนโครงการ ขอรับเงินสนับสนุน	I2 = 3	L3 = 4	12	สูง	- จัดอบรมการเขียนข้อเสนอ โครงการให้แก่เกษตรกรและ หน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงิน สนับสนุนจากกองทุน
S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ เกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการ ดำเนินการของกองทุนฯ และแนวทาง การเสนอขอรับเงินกองทุนฯ	I2 = 3	L3 = 4	12	สูง	- ประชาสัมพันธ์ขั้นตอน กระบวนการพิจารณาอนุมัติ โครงการของกองทุนฯ และแนวทาง การเสนอขอรับเงินกองทุนฯ
S7 โครงการประสบปัญหาธุรกิจ	I2 = 4	L4 = 2	8	ปานกลาง	- ทบทวนแผนการปฏิบัติงานและ แผนการใช้เงิน รวมทั้งแผนการ ขำระเงินคืนกองทุนฯ - จัดประชุมคณะกรรมการ ติดตามประเมินผลเรื่องต่างๆ ของกองทุนฯ เพื่อติดตาม ผลการดำเนินงานทุกไตรมาส
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน					
O1 ความล่าช้าของกระบวนการ พิจารณาก่อนการโครงการเพื่อให้ ได้รับการอนุมัติ	I4 = 2	L1 = 3	6	ปานกลาง	- จัดทำกรอบระยะเวลา ในแต่ละขั้นตอนของการพิจารณา โครงการ และติดตามกระบวนการ พิจารณาให้เป็นไปตามกรอบเวลา - กำหนดให้ผู้เสนอโครงการ ปรับปรุงรายละเอียดโครงการตาม ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ/ คณะกรรมการบริหาร ให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน
O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการ ไม่เป็นปัจจุบัน	I3 = 2	L4 = 3	6	ปานกลาง	- ให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์ดูแล ระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงข้อมูล ทุกวันที่ 15 และวันที่ 30 ของเดือน

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
O3 บุคลากรของกองทุนฯ มีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการ	I2 = 3	L2 = 3	9	ปานกลาง	- ให้ศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 1-12 สนับสนุนการติดตามโครงการ
O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนฯ น้อยกว่าร้อยละ 85	I3 = 2	L3 = 1	2	ต่ำ	- สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	I2 = 2	L2 = 1	2	ต่ำ	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารกองทุนฯ รับทราบทุกเดือน
O6 มีบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	I2 = 2	L3 = 4	8	ปานกลาง	- จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ได้ทราบและนำไปปฏิบัติ - การจัดการให้ความรู้
O7 การดำเนินการตามข้อเสนอแนะของตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี	I2 = 2	L4 = 3	6	ปานกลาง	- มอบหมายเจ้าหน้าที่พิจารณาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของตรวจสอบภายใน
O8 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	I2 = 2	L3 = 3	6	ปานกลาง	- จัดให้มีการอบรม การสอนงาน และทบทวนการปฏิบัติงานมากขึ้น
O9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน	I4 = 3	L3 = 2	6	ปานกลาง	- สอนงาน และสร้างการเรียนรู้ด้วย On the job training
O10 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลากำหนด	I2 = 3	L4 = 3	9	ปานกลาง	- จัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในกองทุนฯ
O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ	I2 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- จัดประชุมทางออนไลน์และ ณ ที่ตั้งควบคู่กันไป เพื่อติดตามการดำเนินงานต่างๆ ของกองทุนฯ ทุกไตรมาส
ความเสี่ยงด้านการเงิน					
F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	I2 = 5	L5 = 3	15	สูง	- การประชาสัมพันธ์กองทุนฯ เพื่อให้มีผู้เสนอโครงการ รวมถึงปรับปรุงโครงการที่เสนอมาแล้วให้มีคุณภาพ ผ่านการอนุมัติ

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่	I2 = 4	L5 = 1	4	ปานกลาง	- ยอมรับความเสี่ยง - เร่งรัดให้โครงการที่ครบกำหนดชำระเงินคืนดำเนินการตามแผนการชำระเงินคืนกองทุนฯ - ติดตามงานและเร่งรัดการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด
F3 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ	I2 = 4	L5 = 1	4	ปานกลาง	- การบริหารจัดการงบประมาณให้มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - จัดทำข้อเสนอโครงการให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน ครบถ้วนสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า	I2 = 3	L2 = 1	3	ต่ำ	- ติดตามการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแผน - แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการขอเบิกเงิน
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	I1 = 3	L5 = 3	9	ปานกลาง	- ติดตามการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแผน - แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ					
C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	I4 = 1	L1 = 3	3	ต่ำ	- การพิจารณาทบทวนกฎระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อเกษตรกรตามหลักธรรมาภิบาล
C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด	I2 = 1	L1 = 3	3	ต่ำ	- จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ
C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามมติ ครม.	I2 = 4	L1 = 5	20	สูง	- หาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติต่อไป

3.2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว และนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ ของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน โดยใช้เกณฑ์ ในการแบ่ง ดังนี้

- 1) **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาจัดการเพิ่มเติม
- 2) **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
- 3) **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับ ที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้
- 4) **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

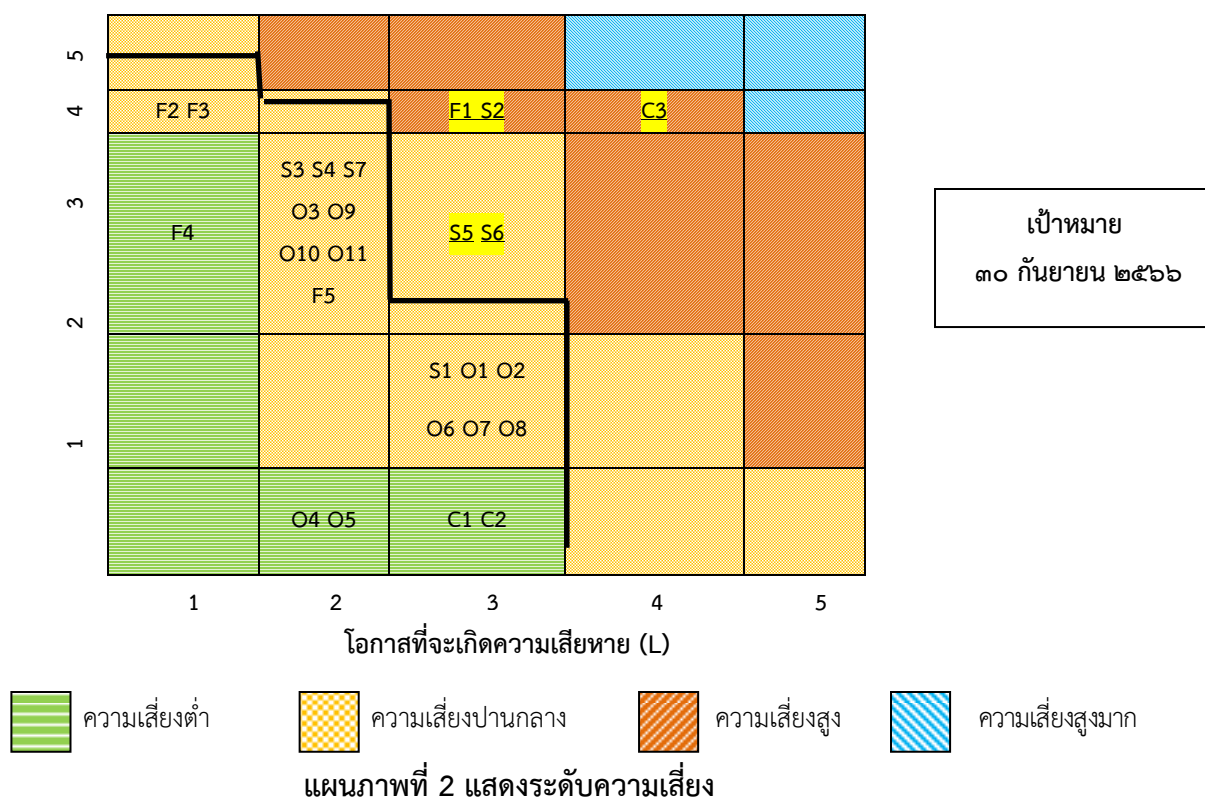
ระดับผลกระทบ (I)

5			F1		
4	F2 F3	S7		S2	C3
3	F4	O9	S3 S4 O3 O10 O11 F5	S5 S6	
2			S1 O1 O2 O7 O8	O6	
1		O4 O5	C1 C2		
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเมินความเสี่ยง ปี ๒๕๖๖
ณ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

ระดับผลกระทบ (I)



จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า

1) ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องมีการเฝ้าระวังและจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว (Early warning) มี 5 ปัจจัย คือ

C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามมติ ครม.

S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ

F1 โครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้

S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ

S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ และแนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน

ปัจจัยเหล่านี้ มีคะแนนในระดับความเสี่ยงมากกว่าข้ออื่นๆ และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ ในด้านต่างๆ ซึ่งความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ต้องนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับต้นๆ

2) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

- S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร
- S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
- S7 โครงการประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจ
- O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการ
- O6 มีบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- O10 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
- O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ
- F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน

3) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ยอมรับได้ มี 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

- S1 สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำโครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของตลาด
- O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ
- O2 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่เป็นปัจจุบัน
- O7 การปฏิบัติตามข้อคิดเห็นของตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี
- O8 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- O9 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจชัดเจน
- F2 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่
- F3 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงานงบประมาณ

4) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ มี 5 ปัจจัย คือ

- O4 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 85
- O5 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน
- F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า
- C1 ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ
- C2 มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบที่กำหนด

ตารางที่ 11 ผลการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2565 และปัจจัยเสี่ยง ปี 2566

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	รหัสใหม่
S1	สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำ โครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของภาคเอกชน	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ ในระดับปานกลาง	สินค้าเกษตรที่เกษตรกรจัดทำ โครงการเสนอไม่ตรงกับความต้องการของตลาด	S1
S2	พื้นที่ดำเนินงาน หรือเป้าหมาย ผลผลิตของโครงการน้อยเกินไป ไม่ถึงจุดคุ้มทุนที่ภาคเอกชน จะเข้าร่วมดำเนินการ	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ ในระดับต่ำ		
S3	เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการ ของภาคเอกชนไม่ตรงกับความต้องการ ของเจ้าของโครงการ (เกษตรกร)	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ		
			หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จัก กองทุนฯ	S2
S4	เกษตรกรไม่มีความรู้ และไม่ เห็นความสำคัญเรื่องตลาด สินค้าเกษตร	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปาน กลางต้องมีการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร	S3
S5	พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปาน กลางต้องมีการควบคุม	พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	S4
S6	ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียน โครงการ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยง	ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียน โครงการเสนอขอรับเงินสนับสนุน	S5
S7	หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่รู้แนวทางการ เสนอขอรับเงินกองทุนฯ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยง	หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของ กองทุนและแนวทางการเสนอ ขอรับเงินกองทุนฯ	S6
S8	ผู้รับบริการไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของ กองทุนฯ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยง		
S9	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ ผู้รับบริการมีความเข้าใจได้ อย่างชัดเจน	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปาน กลาง	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถ ชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการ เข้าใจได้อย่างชัดเจน	O9

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	รหัสใหม่
S10	โครงการประสบปัญหาธุรกิจ	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับปานกลางต้องควบคุม	โครงการประสบปัญหาการค้าเงินธุรกิจ	S7
O1	ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับปานกลาง	ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	O1
O2	ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่เป็นปัจจุบัน	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่เป็นปัจจุบัน	O2
O3	บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการและปฏิบัติงานได้ทันภายในกำหนด	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางต้องมีการถ่ายโอนและหลีกเลี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการ	O3
O4	ผู้รับบริการประทับใจ ในบริการของกองทุนฯ น้อยกว่าร้อยละ 85	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ	ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนฯ น้อยกว่าร้อยละ 85	O4
O5	ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ	ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	O5
O6	มีบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	มีบุคลากรที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	O6
O7	ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ		
O8	การตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของตรวจสอบภายในไม่แล้วเสร็จในปีบัญชี	O7
O9	บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับปานกลาง	บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	O8
			เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้รับบริการเข้าใจได้อย่างชัดเจน	O9
			บุคลากรของกองทุนฯ มีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	O10

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	รหัสใหม่
O10	การแพร่ระบาดของโควิด 19	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ	O11
F1	มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงต้องจัดการความเสี่ยง	มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	F1
F2	กองทุนฯ มีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	กองทุนฯ มีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่	F2
F3	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับปานกลาง	ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ	F3
F4	โครงการเบิกเงินล่าช้า	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับต่ำ	โครงการเบิกเงินล่าช้า	F4
F5	โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับปานกลางต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง	โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	F5
C1	ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ	ข้อบังคับกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	C1
C2	มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด	- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับต่ำ	มีกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกองทุนฯ จำนวนมาก จึงอาจทำให้การปฏิบัติงานขัดกับกฎ ระเบียบที่กำหนด	C2
C3	ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามมติ ครม.	- ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงต้องจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามมติ ครม.	C3

3.2.4 การตอบสนองความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง ปี 2566 โดยการวิเคราะห์

(Cost-Benefit Analysis)

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ พิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ต้องมีการเฝ้าระวังและจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว จำนวน 5 ปัจจัย และปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 8 ปัจจัย โดยเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ต้องควบคุม 11 ปัจจัย และ ถ่ายโอนความเสี่ยง 2 ปัจจัย ดังนี้ (ตารางที่ 12)

1. **ควบคุม** C3ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามมติ ครม.
2. **ควบคุม** S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ
3. **ควบคุม** F1โครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงิน

ไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้

4. **ควบคุม** S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการ
5. **ควบคุม** S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน

กระบวนการดำเนินงานของกองทุน และแนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุน

6. **ควบคุม** S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร
7. **ควบคุม** S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
8. **ควบคุม** S7 โครงการประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจ
9. **ควบคุม** O6 มีบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
10. **ควบคุม** O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ
11. **ควบคุม** F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
12. **ถ่ายโอน** O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการ
13. **ถ่ายโอน** O10 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้ว

เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง
(Cost-Benefit Analysis) ปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ ร่วมกับหน่วยงานที่จัดทำความร่วมมือร่วมกัน จัดสัมมนาประชาสัมพันธ์กองทุนฯ รวมถึง การพัฒนาฐานข้อมูลและเว็บไซต์	- จัดสัมมนาประชาสัมพันธ์ ค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา ทั้ง online และ offline จำนวน 300 ราย จำนวน 300,000 บาท - การพัฒนาฐานข้อมูลและเว็บไซต์ ค่าใช้จ่าย 200,000 บาท	กองทุนฯ เป็นที่รู้จักมากขึ้น และได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จัดจ้าง Outsource จัดสัมมนา และการพัฒนาฐานข้อมูลและเว็บไซต์	- ค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา 300 ราย 500,000 บาท - การพัฒนาฐานข้อมูลและเว็บไซต์ ค่าใช้จ่าย 200,000 บาท	ค่าใช้จ่ายสูงกว่า กองทุนฯ เป็นที่รู้จักมากขึ้น	
S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ จัดกิจกรรมให้ความรู้เรื่องการตลาด	จัดอบรมด้านการตลาด ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม ทั้ง online และ offline จำนวน 300 ราย จำนวน 300,000 บาท	เกษตรกรเข้าใจในเรื่องการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคมากขึ้น	✓
S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จัดจ้าง Outsource จัดสัมมนา	ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม 300 ราย 500,000 บาท	ค่าใช้จ่ายสูงกว่า เกษตรกรเข้าใจในเรื่องการตลาด	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ความสามารถในการเขียนข้อเสนอโครงการเสนอขอรับเงินสนับสนุน	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ จัดกิจกรรมให้ความรู้เรื่องโครงการเขียนข้อเสนอโครงการ	จัดอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการและแนวทางการเสนอขอรับเงินค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมทั้ง online และ offline จำนวน 300 ราย จำนวน 500,000 บาท	เกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจแนวทางการขอรับเงินและวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการมากขึ้น	✓
S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนกระบวนการดำเนินการของกองทุนและแนวทางการเสนอขอรับเงินกองทุนฯ	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จัดจ้าง Outsource จัดสัมมนา	ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม 300 ราย 600,000 บาท	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเกษตรกรเข้าใจการเขียนข้อเสนอโครงการ	
S7 โครงการประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจ	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ จัดประชุมติดตามผลการดำเนินโครงการและการทบทวนแผนการปฏิบัติงานและการชำระหนี้เงินคืน	จัดประชุมติดตามค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมทั้ง online และ offline ทุกไตรมาส จำนวน 70,000 บาท	พบปัญหาได้รวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จัดจ้าง Outsource ติดตาม	ค่าใช้จ่ายในการติดตาม 100,000 บาท	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าพบปัญหา และอาจจะแก้ไขปัญหาได้ช้ากว่า	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
O3 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกโครงการและทุกไตรมาส	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	- จัดจ้างพนักงานเพิ่ม - จัดอบรมให้ความรู้	- ค่าจัดจ้าง 400,000 บาท - ใช้งบประมาณสำหรับดำเนินการติดตามโครงการเป็นเงิน 400,000 บาท - จัดอบรม ค่าใช้จ่าย 30,000 บาท	- มีบุคลากรเพียงพอแต่มีค่าใช้จ่ายสูง	
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	- ขอความร่วมมือศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการติดตามโครงการแทน - จัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล	- ใช้งบประมาณสำหรับดำเนินการติดตามโครงการเป็นเงิน 500,000 บาท - จัดสัมมนา ค่าใช้จ่าย 300,000 บาท	มีบุคลากรเพียงพอและมีความรอบรู้ในการติดตามประเมินผล รวมทั้ง ติดตามโครงการที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบได้ทันสถานการณ์	✓
O6 บุคลากรที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และสื่อสารกับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ และการจัดการให้ความรู้	- จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง - การจัดการให้ความรู้ ค่าใช้จ่าย 30,000 บาท	เจ้าหน้าที่เข้าใจในการปฏิบัติงานภายในกองทุน และทราบความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จัดจ้าง Outsource จัดทำคู่มือและอบรม	- จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง - จัดการให้ความรู้ค่าใช้จ่าย 50,000 บาท	มีค่าใช้จ่ายได้ทราบความเสี่ยงของกองทุน	

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
O10 บุคลากรกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	ให้เจ้าหน้าที่กองทุน ทำงานล่วงเวลา	ใช้งบประมาณสำหรับทำงานล่วงเวลาตามอัตราที่กำหนด	ปฏิบัติเสร็จทันเวลา แต่ดัชนีความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ลดลง เนื่องจากทำงานเกินกำลัง	
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จ้างพนักงานกองทุนฯ เพิ่มเติม/พนักงานจ้างเหมาบริการ	จ้างพนักงานกองทุนเพิ่ม 2 อัตรา เป็นจำนวนเงิน 360,000 บาท	มีบุคลากรเพียงพอในการติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องและถาวร	✓
O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และโรคระบาดต่างๆ	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	จัดประชุมหน่วยงานที่รับผิดชอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานโครงการฯ ทุกไตรมาส	จัดประชุม งบประมาณ 60,000 บาท	ติดตามผลการดำเนินงานโครงการอย่างใกล้ชิดเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	ขอความร่วมมือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการจัดทำรายงานความก้าวหน้า	-	รับทราบปัญหาและอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขได้ไม่ครบถ้วน	
F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	- กองทุนฯ จัดประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษาแนะนำการเสนอโครงการที่มีคุณภาพ - ขับเคลื่อนความร่วมมือ MOU - พัฒนาระบบฐานข้อมูล	- จัดประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษา ค่าใช้จ่ายจำนวน 355,000 บาท - ค่าใช้จ่าย 300,000 บาท - ค่าใช้จ่าย 200,000 บาท	มีโครงการผ่านการอนุมัติมากขึ้น ใช้เงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	- จัดจ้าง Outsource ประชาสัมพันธ์ - ขับเคลื่อนความร่วมมือ MOU - พัฒนาระบบฐานข้อมูล	- ค่าใช้จ่าย 500,000 บาท - ค่าใช้จ่าย 400,000 บาท - ค่าใช้จ่าย 300,000 บาท	ค่าใช้จ่ายสูงกว่าใช้เงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	1. ติดตามการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิด 2. แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน	1. งบประมาณ 250,000 บาท 2. ส่งหนังสือติดตาม/แจ้งเตือนล่วงหน้า 2 เดือน และ 1 เดือน ก่อนถึงกำหนดชำระเงินคืนกองทุน	รับทราบปัญหาอุปสรรค และหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้การดำเนินงานโครงการต่อไปได้ และสามารถชำระเงินคืนได้ทันภายในกำหนดเวลา	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	จ้างบุคลากรภายนอกติดตาม	งบประมาณ 300,000 บาท	สามารถผลักดันให้ชำระเงินคืนได้บางส่วน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ไม่ครบถ้วน	
C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของกองทุน ตามมติกรม.	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	กองทุนฯ หรือแนวทางปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จัดประชุมหารือ ไม่มีค่าใช้จ่าย	มีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องต่อไป	✓
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	-	-	

3.3 แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
S3 เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง ตลาดสินค้าเกษตรเท่าที่ควร S4 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	1. จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อ ตระหนักถึงผลกระทบด้านตลาด	เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้าที่มี คุณภาพตรงตามความต้องการ ของตลาด	ก.ค. 66 – ก.ย. 66	300,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
S5 ผู้เสนอโครงการขาดความรู้ ความสามารถในการเขียนโครงการเสนอ ขอรับเงินสนับสนุน S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ เกษตรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการ ดำเนินการของกองทุนและแนวทางการ เสนอขอรับเงินกองทุนฯ	2. จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการ และขั้นตอนกระบวนการขอรับการ สนับสนุนเงินให้แก่เกษตรกรและหน่วยงาน เกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจาก กองทุนฯ	เพื่อให้เกษตรกรและผู้ที่มีความ ประสงค์จะขอรับการสนับสนุน เงินกองทุนฯ มีความรู้ ความสามารถในการเขียน โครงการได้อย่างเหมาะสม และ เข้าใจในกระบวนการขั้นตอน การเสนอขอรับสนับสนุน เงินกองทุนฯ	รุ่น 1 ม.ค. 66 – มี.ค. 66 รุ่น 2 เม.ย. 66 – ก.ค. 66	600,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่า กรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงิน ไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่ วางไว้	3. การขับเคลื่อนแผนความร่วมมือ MOU	ขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่าง เกษตรกร ภาครัฐ ภาคเอกชน	ม.ค. 66 – พ.ค. 66	300,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่า กรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงิน ไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่ วางไว้ S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ เกษตรกร ส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ	4. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเว็บไซต์ กองทุนฯ	เพื่อให้ข้อมูลโครงการมีความ ครบถ้วน ทันสมัย และ สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	ต.ค. 65– ก.ย. 66	200,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
O3 บุคลากรของกองทุนฯ มีจำนวนไม่ เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุก โครงการและทุกไตรมาส	5. การติดตามและประเมินผลโครงการโดย กองทุนฯ ศูนย์ประเมินผล และสำนักงาน เศรษฐกิจการเกษตรที่ 1-12	เพื่อให้โครงการได้รับการติดตาม อย่างใกล้ชิด ทำให้ได้รับข้อมูล โครงการที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน	พ.ย. 65 – ธ.ค. 65	800,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตรและ สศท.
O3 บุคลากรของกองทุนฯ มีจำนวนไม่ เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุก โครงการและทุกไตรมาส	6. จัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม และประเมินผล	เพื่อติดตามและประเมินผล โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	250,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	7. การประสานหน่วยงานรับผิดชอบ โครงการ แจ้งเตือนพร้อมหนังสือติดตาม การชำระเงินคืนล่วงหน้าก่อนถึงกำหนดวัน ชำระ อย่างน้อย 2 เดือน	เพื่อให้หน่วยงานติดตามเร่งรัด สถาบันเกษตรกรให้เตรียมการ ชำระเงินคืนกองทุนให้ทันภายใน กำหนด	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
O10 บุคลากรกองทุนฯ มีจำนวนไม่ เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ ภายในเวลาที่กำหนด	8. จัดพนักงานจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 ราย	เพื่อช่วยปฏิบัติงานภายใน กองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	360,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
S7 โครงการประสบปัญหาการดำเนิน ธุรกิจ O11 การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และ โรคระบาดต่างๆ C3 ระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานของ กองทุนฯ ตามมติ ครม.	9. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารฯ และ อนุกรรมการฯ ต่างๆ	เพื่อผลักดันให้โครงการที่มี คุณภาพได้รับอนุมัติ ลด ผลกระทบจากการเปิดเสรี การค้า ติดตามผลการ ดำเนินงานกองทุนฯ อย่าง ใกล้ชิดเพื่อรับทราบปัญหาและ อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขให้ เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	300,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
O6 บุคคลากรที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ	10. การจัดการให้ความรู้ (KM)	เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่ จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่าง ครบถ้วน	เม.ย. 66	30,000	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร
S6 หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ เกษตรกรกร ไม่ทราบขั้นตอน กระบวนการ ดำเนินการของกองทุนและแนวทางการ เสนอขอรับเงินกองทุนฯ	11. จัดทำเอกสารคู่มือการเขียนโครงการ และให้คำปรึกษาแนะนำการเขียนโครงการ	เพื่อให้ผู้รับบริการทราบขั้นตอน กระบวนการดำเนินการของ กองทุนฯและกองทุนฯ สามารถ อนุมัติโครงการได้ตามเป้าหมาย	ต.ค. 65 - ธ.ค. 65	150,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค เกษตร
S2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ เกษตรกรกร ส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักกองทุนฯ F1 มีโครงการผ่านการอนุมัติน้อยกว่า กรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงิน ไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่ วางไว้	12. การประชาสัมพันธ์	จัดทำแผ่นพับแนะนำกองทุนฯ และอื่นๆ	ม.ค. 66 - ก.ย. 66	355,000 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค เกษตร

