

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๓

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมิน ความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุม ให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายหรือสูญเสียแก่องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ได้เล็งเห็นคุณประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๔ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๕ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO	๒
บทที่ ๒ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน	
- ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕
บทที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร	๑๑
๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๑๒
๓.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๒
๓.๔ การค้นหาและระบุความเสี่ยง	๑๓
๓.๕ การระบุความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยง	๑๔
๓.๖ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	๑๖
๓.๗ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	๑๗
๓.๘ สรุปการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง	๑๘
๓.๙ การติดตามและการรายงานผล	๑๘
๓.๑๐ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๑๙
ภาคผนวก	
ตารางที่ ๑ การพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือหลังจากการควบคุมภายใน	๒๑
ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	๒๒
ตารางที่ ๓ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	๒๓
ตารางที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร	๒๔
ตารางที่ ๕ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง	๒๕
ตารางที่ ๖ การรายงานผลแผนบริหารความเสี่ยง	๒๖

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบต่อของภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกันและเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยให้การดำเนินงานถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑.๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ ทุกระดับ ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

๑.๒.๒ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๑.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑.๓.๑ เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๑.๓.๒ ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม

๑.๓.๓ ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

๑.๓.๔ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

๑.๔ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กร

☛ **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ปัจจัยภายนอก เช่น ด้านการเมืองและสังคม ด้านการเงินและเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

☛ **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

☛ **ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

☛ **การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมพันธ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

๑.๕ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO

COSO (The Committee of Sponsoring Organization) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ 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) ในสหรัฐอเมริกาล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมทุจริตของผู้บริหาร ซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาได้มีตรากฎหมาย Sarbanes Oxley Act ขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ทำให้สาธารณชนและหน่วยงานต่าง ๆ หันมาดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาแนวความคิดของการควบคุมภายในโดยขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น และปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมเกิดเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เผยแพร่สู่สาธารณชน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ๘ ประการ ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

๑.๕.๑ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Objectives) วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

๑.๕.๓ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk)

๑.๕.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล

๑.๕.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน การตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ประการ ได้แก่ *การยอมรับ (Take) การควบคุม (Treat) การหลีกเลี่ยง (Terminate) และโอนความเสี่ยง (Transfer)*

๑.๕.๖ กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ การควบคุมแบ่งออกเป็น แบบป้องกัน (*Prevent Control*) แบบค้นหา (*Detective Control*) แบบแก้ไข (*Directive Control*) และแบบส่งเสริม (*Corrective Control*)

๑.๕.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

- สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการใช้งานมีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร
- การสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจ มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ โดยระบบการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๑.๕.๘ การติดตามและประเมินผล (Monitoring) หลังจากจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและ ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินงานไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่กำหนด

บทที่ ๒

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนา การบริหารจัดการ

ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง โดยมีบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นที่ปรึกษา ในปีบัญชี ๒๕๖๓ ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างกระทรวงการคลังกับประธานกรรมการบริหารกองทุนฯ โดยมีเกณฑ์วัดการดำเนินงานทั้งสิ้น ๖ ด้าน จำนวน ๑๓ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านที่ ๑ การเงิน มี ๑ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ร้อยละของการเบิกเงินจากกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ตามที่ คบท. อนุมัติโครงการด้านการช่วยเหลือเกษตรกร

ด้านที่ ๒ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๒.๑ การพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของทุนหมุนเวียน

ตัวชี้วัดที่ ๒.๒ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้รองรับประมาณ

ด้านที่ ๓ การปฏิบัติการ มี ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๓.๑ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ได้รับจัดสรรเงินจากกองทุนฯ

ตัวชี้วัดที่ ๓.๒ ร้อยละของจำนวนลูกหนี้ที่เจรจาปรับโครงสร้างหนี้สำเร็จ

ตัวชี้วัดที่ ๓.๓ การดำเนินงานตามแผนติดตามและบริหารลูกหนี้ของกองทุนฯ โดยใช้ฐานข้อมูลลูกหนี้ของกองทุนฯ

ด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน มี ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตัวชี้วัดที่ ๔.๒ การตรวจสอบภายใน

ตัวชี้วัดที่ ๔.๓ การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

ด้านที่ ๕ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงาน และลูกจ้าง มี ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๕.๑ บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน

ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านที่ ๖ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง มี ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๖.๑ การใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ

ตัวชี้วัดที่ ๖.๒ การดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบการจ่ายเงิน และการรับเงินของทุนหมุนเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

สำหรับด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักสำคัญ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๗) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอบริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (ร้อยละ ๑๕) พิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ ๒๕) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการติดตามการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๘. การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ ๕) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมภายใน หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน และการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กร นำเสนอบริหารขององค์กร	๗	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอเป็นรายปี	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และเสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอเป็นรายปี	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอเป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และเสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอเป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และเสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอเป็นรายเดือน

หมายเหตุ : ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เช่น ๑. ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) ๒. ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center/e-mail/webboard) ๓. ตู้แสดงความคิดเห็น ๔. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ ๕. หน่วยงานภายนอก

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การจัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง	๘	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือการ บริหารความ เสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ระหว่าง จัดทำ/ทบทวน คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ของทุน หมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมี องค์ประกอบที่ดี ของคู่มือ ครบถ้วน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง ผ่านความ เห็นชอบจาก คณะ กรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ และ เผยแพร่คู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง ให้กับผู้บริหาร และพนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ : องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร
๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้

(Cost Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การระบุความเสี่ยง ระดับองค์กร ^๑	๑๕	มีการระบุ ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร แต่ไม่สอดคล้อง กับกระบวนการ ควบคุมภายใน	มีการระบุ ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์ การพิจารณา ระบบการ ควบคุมภายใน ที่เพียงพอควบคุม ไปกับการระบุ ความเสี่ยง ระดับองค์กร	ครบถ้วนตาม ระดับ ๒ และ การระบุ ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร ได้พิจารณาถึง ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจาก การควบคุม ภายใน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๓ และปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร มีความเชื่อมโยง กับเป้าหมาย ประจำปีของทุน หมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ และสามารถ แสดงถึงความ เชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่ เหลืออยู่ ในปีก่อนหน้า กับปีที่ประเมินได้ ชัดเจน

หมายเหตุ :

^๑ การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น ๔ ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Even Risk) หรือความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance (SOFC) และในกรณีที่ทุนหมุนเวียนไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบรายงานผลการดำเนินงาน

๔. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร ^๑ (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ)	๑๕	ไม่มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินเฉพาะโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุก ความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ ครบทุก ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา	ครบถ้วนตามระดับ ๔ รวมถึงมีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ^๒

หมายเหตุ :

^๑ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามความเสี่ยงที่ระบุในข้อ ๓ ๕ ๗ การกำหนดแผนงานและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอ้างอิงจากข้อ ๔

^๒ Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๕	ไม่มี การกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง	มีการกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของความ เสี่ยงระดับ องค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหาร ความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัย เสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการ วิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละ ทางเลือก	ครบถ้วนตาม ระดับ ๔ รวมถึง แผนบริหาร ความเสี่ยง ผ่านความ เห็นชอบ จาก คณะกรรมการ บริหารทุน หมุนเวียน

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) ผู้บริหารทุน หมุนเวียนและผู้บริหาร ระดับรอง มีการ สอบทาน ^๑ รายงานทาง การเงินและ รายงานที่ไม่ใช่ทาง การเงิน ^๒	๑๐	ไม่มีการสอบทาน รายงาน	มีการสอบทาน รายงาน ทางการเงินหรือ ที่ไม่ใช่ทาง การเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทาง การเงินและ ที่ไม่ใช่ทาง การเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทาง การเงินและ ที่ไม่ใช่ทาง การเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการสอบ ทานที่มีความถี่ มากกว่าราย ไตรมาส	มีการสอบทาน รายงานทาง การเงินและ ที่ไม่ใช่ทาง การเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการ สอบทาน เป็นรายเดือน ครบ ๑๒ เดือน

หมายเหตุ :

^๑ การสอบทานของผู้บริหาร หมายถึง การพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น

^๒ รายงานทางการเงิน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงินและฐานะทางการเงิน (งบการเงินเบื้องต้น งบทดลอง) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเป็น
รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดทุนหมุนเวียนที่สำคัญ เป็นต้น

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การใช้สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการ ติดตามการดำเนิน กิจกรรมตามแผนการ บริหารความเสี่ยง	๒๕	ไม่สามารถ ดำเนินงาน ตามแผนบริหาร ความเสี่ยงได้	สามารถ ดำเนินงาน ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง ได้มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของแผน	ดำเนินงาน ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง ได้ครบถ้วน ครบทุก ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วน ตามระดับ ๓ และ ความเสี่ยง ระดับองค์กร ลดลงได้มากกว่า ร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมาย รวม ตามแผน ความเสี่ยง	ครบถ้วน ตามระดับ ๓ และ ระดับความ รุนแรงของปัจจัย เสี่ยง ทุกปัจจัยเสี่ยง สามารถลดลงได้ ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

๘. การติดตามและการประเมินผล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	น้ำหนัก (%)	ระดับคะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
(๑) การประเมินผลการควบคุมภายใน ของหน่วยงานตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่มีการ ประเมินผลการ ควบคุมภายใน ของหน่วยงาน	-	มีการประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงานแต่ ไม่ครบถ้วนตาม ภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน	-	มีการประเมินผล การควบคุมภายใน ของหน่วยงาน ครบถ้วนตามภารกิจ ^๒ ของทุนหมุนเวียน
(๒) การส่งรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ^๑	๒	ไม่ส่ง ผลการประเมิน/ ส่งผลการ ประเมินล่าช้า กว่ากำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(๓) การสอบทานการประเมินผลการ ควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	๑	ไม่มีการสอบทาน การประเมินผล การควบคุม ภายในของ ผู้ตรวจสอบ ภายใน	-	มีการสอบทาน การประเมินผล การควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบ ภายใน	-	มีการสอบทาน การประเมินผล การควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบ ภายในและมีแนวทาง ในการปรับปรุงเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินการตาม ข้อเสนอแนะของ ผู้ตรวจสอบภายใน

หมายเหตุ :

^๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

^๒ ภารกิจของทุนหมุนเวียน หมายถึง ภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ
หน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจ

บทที่ ๓

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ได้จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีความเสี่ยง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย ดังนี้

๑) องค์กรประกอบคณะทำงานฯ ได้แก่

- | | |
|---|------------------|
| (๑.๑) นางสาววรรณช กันหาบุตร | ประธานคณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกองบริหารงานกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร | |
| (๑.๒) นางสาวอรทัย เมืองโคตร | คณะทำงาน |
| นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ | |
| (๑.๓) นางสาวจิตราบดี อุปมัย | คณะทำงาน |
| นักวิชาการพาณิชย์ปฏิบัติการ | |
| (๑.๔) นางสาวจิราภรณ์ วงศ์โกเมศ | คณะทำงาน |
| นักวิชาการพาณิชย์ปฏิบัติการ | |
| (๑.๕) นางสาวอัจฉรา หอมอินทร์ | คณะทำงานและ |
| นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ | เลขานุการ |
| (๑.๖) นางสาวนัจมีย์ หยั่งหลัง | คณะทำงานและ |
| นักวิชาการพาณิชย์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒) คณะทำงานฯ มีหน้าที่ดังนี้

(๒.๑) จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

(๒.๒) พิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่จะนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยความเสี่ยงมี ๔ ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย

(๒.๓) พิจารณาแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(๒.๔) กำหนดแนวทางการติดตามผล และวิธีการสื่อสารความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ

(๒.๕) รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรทราบ

(๒.๖) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

๓.๒.๑ นโยบายบริหารความเสี่ยง

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

๒) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

๓) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๔)ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕) ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๓.๒.๒ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนฯ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุน

๒) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔) เพื่อลดโอกาสความเสียหาย/ข้อผิดพลาดและผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

๓.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร มีขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

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

๒) การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และบันทึกข้อตกลงของกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร กำหนดเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ด้านการเงิน (Financial Risk : F) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

๓) การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

๕) การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact: L x I) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง โดยจะกำหนดมาตรการในการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก และระดับสูง ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

๖) การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง และ (๒) แผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนการดำเนินการตามมาตรการ

๓.๔ การค้นหาและระบุความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และเจ้าหน้าที่จากกลุ่มงาน ได้ดำเนินการค้นหาและระบุความเสี่ยงจากความเสี่ยง ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในของ องค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่ สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ

๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความ ไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

การค้นหาและระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน คือ

๑. พิจารณาจากภารกิจ กิจกรรม และแผนปฏิบัติการกองทุน

๒. พิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุ ของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง ประกอบด้วย

- ปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

- ปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ด้านการเมือง และสังคม ด้านการเงินและเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

ทั้งนี้ การค้นหาและระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการพิจารณาระบบการควบคุม ภายในขององค์กร รวมถึงพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

๓.๕ การระบุความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาส หรือ ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยง และ ปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการ คือ **โอกาส (Likelihood)** ที่จะเกิดและ**ผลกระทบ (Impact)** ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิด เหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบ ที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

๓.๕.๑ พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสียหาย จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสียหายเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย		
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้น)	
			L๑	L๒
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า ๘ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๘ โครงการ/ครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๖ - ๘ ครั้ง/ปี	๖ - ๘ โครงการ/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓ - ๕ ครั้ง/ปี	๓ - ๕ โครงการ/ครั้ง
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อย ๆ	๒ ครั้ง/ปี	๒ โครงการ/ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น	๑ ครั้ง/ปี	๑ โครงการ/ครั้ง

๓.๕.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย การจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความเสียหาย หากความเสียหายนั้นเกิดขึ้นโดย อาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กร/บุคลากร เป็นต้น ดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ การวิเคราะห์ผลกระทบปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	เกณฑ์	ระดับคะแนน				
		๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
มูลค่าหนี้ที่ไม่สามารถเรียกชำระได้	1๑	< ๑๐๐ ล้านบาท	๑๐๑ - ๔๐๐ ล้านบาท	๔๐๑ - ๗๐๐ ล้านบาท	๗๐๑ - ๑,๐๐๐ ล้านบาท	> ๑,๐๐๐ ล้านบาท
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน - ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน - การนำเสนอข่าว	1๒	น้อยมาก ภายในส่วนงาน	น้อย ภายในองค์กร	ปานกลาง ออกสื่อ	สูง คดีชั้นศาล	สูงมาก คดีชั้นศาลและถูกตัดสินว่าผิดแพดหัว ข่าวทางทีวี/ หนังสือพิมพ์
ผลกระทบต่อผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1๓	พึงพอใจ > ๘๐ %	พึงพอใจ > ๖๐ - ๘๐ %	พึงพอใจ > ๔๐ - ๖๐ %	พึงพอใจ > ๒๐ - ๔๐ %	พึงพอใจ < ๒๐ %
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อเดือน	1๔	น้อยกว่า ๑ ราย ต่อเดือน	๑ - ๒ ราย ต่อเดือน	๓ - ๕ ราย ต่อเดือน	๕ - ๖ ราย ต่อเดือน	๗ รายขึ้นไป ต่อเดือน
ความล่าช้าในการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด	1๕	๑ - ๕ วัน	๖ - ๑๐ วัน	๑๑ - ๑๕ วัน	๑๖ - ๒๐ วัน	มากกว่า ๒๐ วัน
ผลกระทบต่อภาระเบิกเงินตามแผนการดำเนินงานประจำปี	1๖	น้อยมาก เบิกเงินมากกว่า ๘๐%	น้อย เบิกเงิน ๗๑ - ๘๐%	ปานกลาง เบิกเงิน ๖๑ - ๗๐%	สูง เบิกเงิน ๕๑ - ๖๐%	สูงมาก เบิกเงินน้อยกว่า ๕๐%

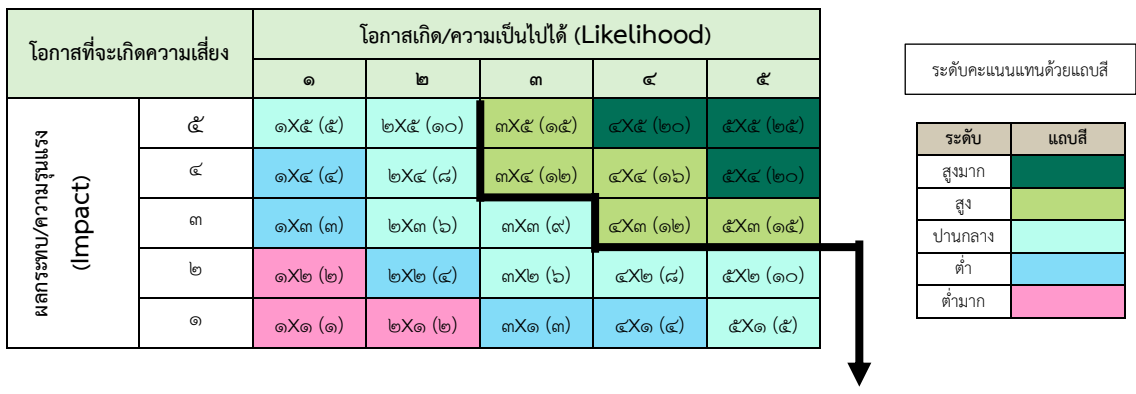
การจัดลำดับความเสี่ยง ได้นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง มาจัดเรียงลำดับความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงให้ครบถ้วน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงมากถึงต่ำมาก

๓.๖ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ในรูปแบบของ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk profile) ดังตารางที่ ๕

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับโอกาส (L) x ค่าระดับผลกระทบ (I)

ตารางที่ ๕ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite <= ๑๐

ตารางที่ ๖ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๒ - ๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๐	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๓.๗ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

วิธีการที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง มี ๔ วิธี ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

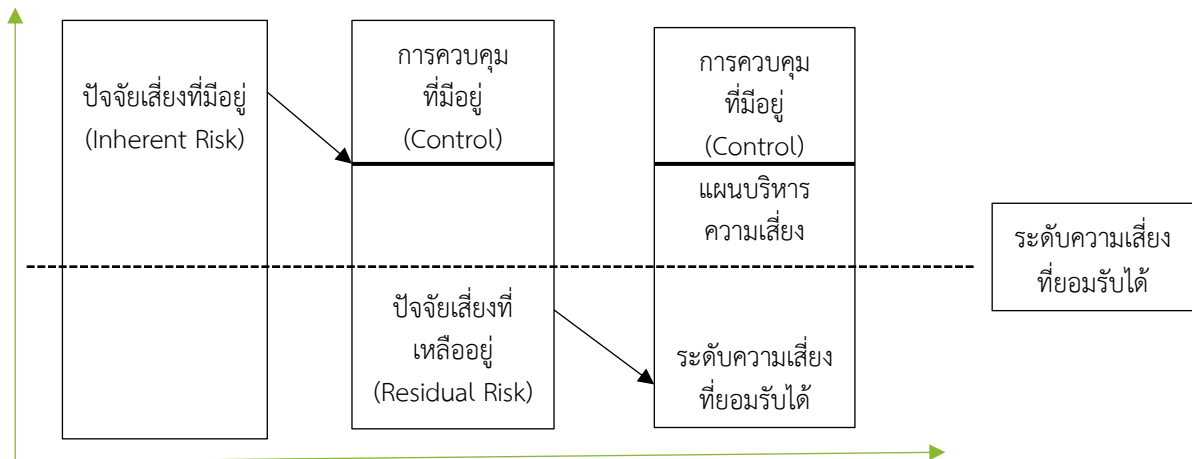
๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ คือ การพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งได้จากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน (ดังตารางที่ ๕) โดยพิจารณาจากรายงานการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่หลังจากกระบวนการควบคุมภายใน จะต้องนำความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

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

ภาพการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือหลังการควบคุมภายใน (Residual Risk)



๓.๘ สรุปการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

จากรายละเอียดการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน สามารถสรุปขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ดังนี้

- ๑) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง
- ๒) พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการที่จะใช้กำจัด หรือลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการ เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วย **ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมามาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น
- ๔) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

๓.๙ การติดตามและการรายงานผล

๓.๙.๑ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใด ควรปรับเปลี่ยน เพื่อนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบถามหน่วยงาน อาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส

๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ได้มาประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานต่อไป

๓.๙.๒ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ส่วนงานที่รับผิดชอบในการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล โดยประสานกับกลุ่มงานที่รับผิดชอบเพื่อจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง นำเสนอผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยรายงานเป็นรายไตรมาส หรือรายงานทันทีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น (ภาคผนวก ๕)

๓.๑๐ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

สรุปรายงานผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารของกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือการควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

ภาคผนวก

ตารางที่ ๑ การพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือหลังจากการควบคุมภายใน

ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ตารางที่ ๓ การประเมินระดับความรุนแรง

ตารางที่ ๔ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

ตารางที่ ๕ ตารางการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ ๖ การรายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) S๑. S๒.	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) O๑. O๒.	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) F๑. F๒.	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) C๑. C๒.	

