



คู่มือบริหารความเสี่ยง
กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่ม
ขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ
ปี ๒๕๖๐

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

จากการทบทวนผลการดำเนินงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ที่ผ่านมา พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกกองทุนฯ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ล้วนเป็น ปัจจัยเสี่ยงต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานและการ ปฏิบัติงานของกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ภารกิจของกองทุนฯ เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับ โครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ขึ้นมา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับ ความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป เพื่อลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน กองทุนฯ และให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

สิงหาคม 2559

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง	1
การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO	1
นิยามศัพท์	3
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 กรอบแนวทางบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	6
การระบุปัจจัยเสี่ยง	7
การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ	9
การประเมินความเสี่ยง	10
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	11
การรายงานการบริหารความเสี่ยง	12
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	13
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน	14
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	14
การระบุความเสี่ยง	14
การประเมินความเสี่ยง	18
การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง	22
วิธีการจัดการความเสี่ยง	24

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง	4
ภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง	23

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง	8
ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสียหาย	9
ตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสียหาย	10
ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย	11
ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง	12
ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง	12
ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	13
ตารางที่ 8 แสดงผลการระบุความเสี่ยง	14
ตารางที่ 9 แสดงการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง	18
ตารางที่ 10 แสดงการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง	24
ตารางที่ 11 แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงประจำปี 2560	29

บทที่ 1 บทนำ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกัน และเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ โดยจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การจัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดสรรทรัพยากร อาทิ บุคลากร และงบประมาณ ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ดังนั้น กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ จึงได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารกองทุนฯ มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ได้กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดโดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ ทุกระดับ ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

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) ในสหรัฐอเมริกาล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมทุจริตของ

ผู้บริหารซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาได้มีการตรากฎหมาย Sarbanes Oxley Act ขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ทำให้สาธารณชน และหน่วยงานต่างๆ หันมากำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาแนวความคิดของการ ควบคุมภายในโดยขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น และปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมเกิดเป็นกรอบการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เผยแพร่สู่สาธารณชน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2547

2. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทาง ของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อน การดำเนินงาน ชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบ ต่อองค์กร ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร ความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการ บริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ด้าน กลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Objectives)

2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับ หน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติ ตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้ง ทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

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

2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

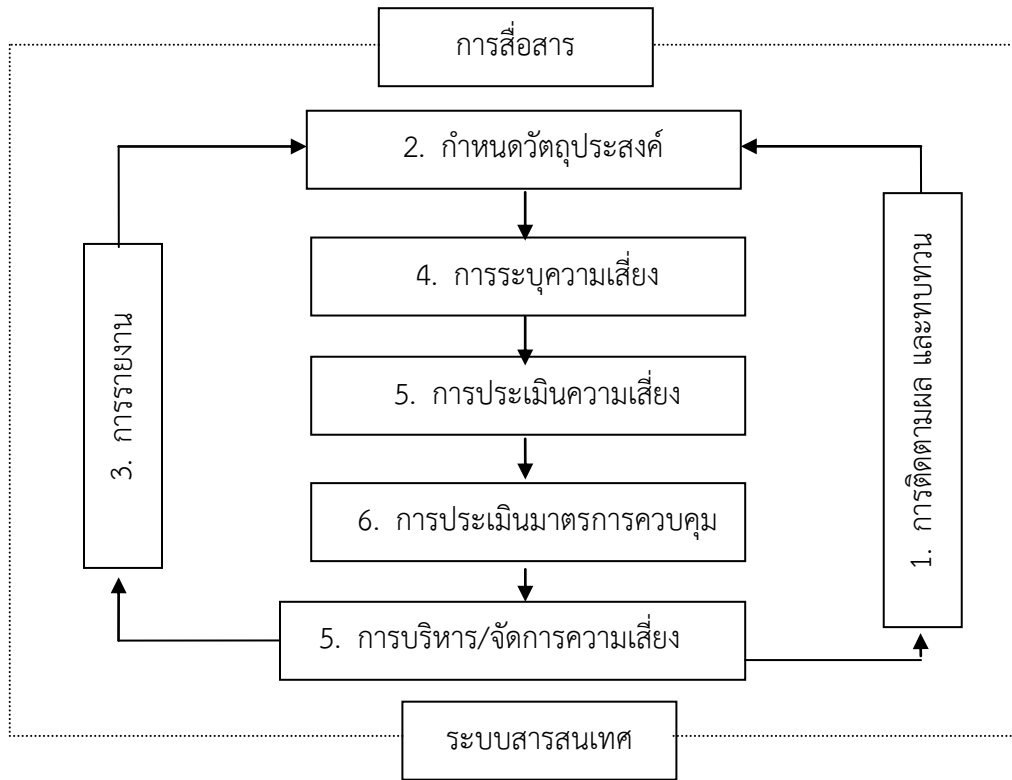
2.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

นิยามศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และพันธกิจหลักขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และ

โอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการ
 บริหารความเสี่ยง รวมถึงทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กร
 จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้วย



ภาพที่ 1 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหาร
 ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการ
 ดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้
 บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญ
 ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายใน
 หน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

4. ช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

1. นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2) ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในกองทุนฯ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานกองทุนฯ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนฯ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า

2) เพื่อป้องกันและลดผลกระทบของปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

3) เพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่มีอยู่

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบริหารความเสี่ยงใน 5 ด้านของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านอื่นๆ

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ

2.1 คณะกรรมการบริหารกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) กำหนดหรือปรับปรุง นโยบายในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2) กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในแต่ละปีตามสภาพแวดล้อมของความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน

3) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กรเพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหายแก่กองทุนฯ

2.2 คณะอนุกรรมการกลั่นกรองโครงการเสนอขอรับเงินสนับสนุนกองทุนปรับโครงสร้างการผลิต ภาคเกษตร มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) ทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการกองทุนฯ ที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) สรุปและรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ

4) เสนอแต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม

5) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ มอบหมาย

3. การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของกองทุนฯ และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อกองทุนฯ ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

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

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks) ตัวย่อ F ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้กองทุนมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของกองทุน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks) ตัวย่อ C ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ 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	- อนุมัติเงินช่วยเหลือได้ตามกรอบวงเงินที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์ (S) - เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ ด้านการดำเนินงาน (O) - ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากลับกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ ด้านการเงิน (F) - มีโครงการเสนอขอใช้เงินน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้ - ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
		2. โครงการให้ความรู้ แนะนำการจัดทำ ข้อเสนอโครงการ ขอรับเงินสนับสนุน กองทุนฯ	- ให้ผู้ที่ต้องการเสนอ โครงการขอใช้ เงินกองทุนสามารถ เขียนโครงการได้อย่างมี ประสิทธิภาพและได้รับ การอนุมัติ	- กองทุนมีเงินไม่เพียงพอ สำหรับสนับสนุนโครงการ ขนาดใหญ่ ด้านกลยุทธ์ (S) - ผู้ที่อบรมไปแล้วแต่ไม่เขียน โครงการเข้ามาขอใช้เงิน ด้านกฎระเบียบ (C) - เกษตรกรที่เข้ารับการ อบรมเป็นเกษตรกรรายย่อย แต่ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อ ให้เกษตรกรรายย่อยเสนอ โครงการ

4. การระบุค่าโอกาสของความเสียหาย และค่าผลกระทบ

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

โอกาสของความเสียหาย หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของ
เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตาม
ประเภทของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (I)						
มูลค่าความเสียหาย	I_1	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้านบาท	> 10 ล้านบาท
กระทบต่อภาพลักษณ์/ ชื่อเสียง/ผลการดำเนินงาน ของกองทุนฯ	I_2	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	I_3	> ร้อยละ 80	ร้อยละ 60-80	ร้อยละ 40-60	ร้อยละ 20-40	< ร้อยละ 20

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับ ผลกระทบ	I ₄	กระทบเฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็น ส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่น บางส่วน	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	I ₅	< 1 ราย	1-2 ราย	3-5 ราย	5-6 ราย	> 7 ราย

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

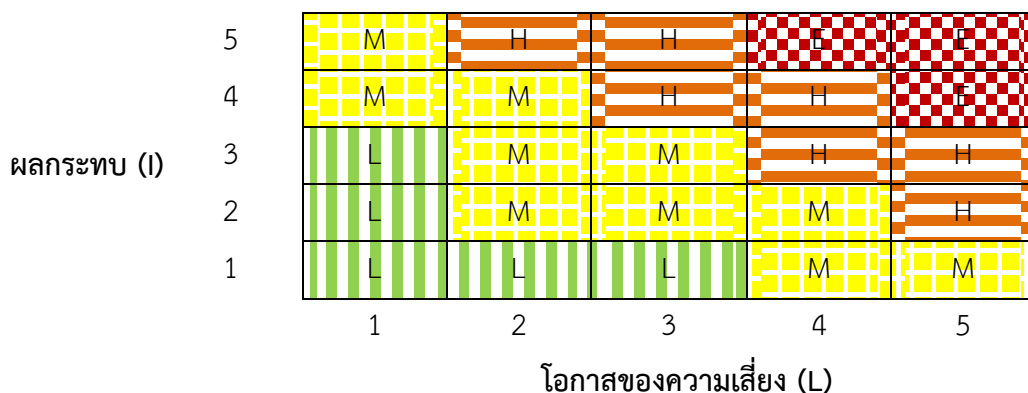
ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L ₁	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการ ปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใด อย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	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 ทบทวน การปฏิบัติงาน	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

5. การประเมินความเสี่ยง

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

$$\text{ความเสี่ยง} = \text{ค่าโอกาสของความเสี่ยง} \times \text{ค่าผลกระทบ}$$

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



ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย

ระดับความเสียหาย	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

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

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

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุมซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสียหายต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

2) การควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการทำให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้

3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

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

นอกจากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว การตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย โดยมีรูปแบบตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
- ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	- ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	- มีต้นทุนในเรื่องของเวลาและบุคลากรเพื่อ ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงาน และกำหนดเป็นกรอบระยะเวลา	- เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของกองทุน - ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ดำเนินการตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
- จัดทำกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	- เพื่อควบคุมระยะเวลาในการพิจารณาจัดสรรเงินไม่ให้ล่าช้า	ต.ค. 57-พ.ย. 57	1,500 บาท	ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร สศก.

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

7. การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

8. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินมาตรการในการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถ ลดความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1		L	I	R2	
01 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	4	3	12	- จัดทำกำหนดกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอน ให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา	3	2	6	9 - ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมโดยติดตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

หมายเหตุ :

L=ค่าโอกาสความเสี่ยง

I=ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1=ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนปรับโครงสร้าง การผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ ปี 2560

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ว่ากองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเริ่มดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในปี 2560
- 2) เพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของกองทุน เพื่อวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

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

ตารางที่ 8 แสดงผลการระบุความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรและเบิกจ่ายเงิน	1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรเงิน 2. พัฒนาระบบการเงินและการบัญชี 3. เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและชำระคืน	1. แผนงานกำหนดกรอบการจัดสรรเงินกองทุน	- อนุมัติเงินช่วยเหลือให้ได้ตามกรอบวงเงินที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์ (S) S1 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
		<p>2. โครงการให้ความรู้ แนะนำการจัดทำ ข้อเสนอโครงการ ขอรับเงินสนับสนุน กองทุนฯ</p> <p>3. แผนงานกำหนด ชนิด ประเภทสินค้า เกษตรที่ได้รับ ผลกระทบจาก FTA</p>	<p>- ให้ผู้ที่ต้องการเสนอ โครงการขอใช้ เงินกองทุนสามารถ เขียนโครงการได้อย่างมี ประสิทธิภาพและได้รับ การอนุมัติ</p> <p>- มีข้อมูลสินค้า กลุ่มเป้าหมายเพื่อ วางแผนในการให้ความ ช่วยเหลือ</p>	<p>ด้านการดำเนินงาน (O) O1 ความล่าช้าของ กระบวนการพิจารณา กลั่นกรองโครงการเพื่อให้ ได้รับการอนุมัติ</p> <p>ด้านการเงิน (F) F1 มีโครงการเสนอผ่านการ อนุมัติน้อยกว่ากรอบเงินที่ กำหนด ส่งผลให้การใช้เงิน ไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบ งบประมาณที่วางไว้ F2 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ เพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ F3 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอ สำหรับสนับสนุนโครงการ ขนาดใหญ่</p> <p>ด้านกลยุทธ์ (S) S2 ผู้ที่อบรมไปแล้วแต่ไม่ เขียนโครงการเข้ามาขอใช้เงิน</p> <p>ด้านกฎระเบียบ (C) C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อ ให้เกษตรกรรายย่อยเสนอ โครงการ</p> <p>ด้านกลยุทธ์ (S) S3 ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ ในทุกกรอบความตกลง S4 สถานการณ์ทางการค้า เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้ สินค้าที่ได้รับผลกระทบ เปลี่ยนแปลงไป</p>

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
		4. โครงการจัดทำฐานข้อมูลการเงินและบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี 5. โครงการเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายเงินและการส่งชำระเงินคืน	- เพื่อให้มีฐานข้อมูลการเงินและการบัญชีที่ถูกต้องครบถ้วน - เพื่อให้เบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผน - เพื่อให้โครงการชำระเงินคืนกองทุนตามแผน	ด้านการดำเนินงาน (O) O2 กองทุนไม่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ต้องพึ่งพาระบบของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ด้านการเงิน (F) F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน
2. พัฒนาขีดความสามารถในการกำกับ ติดตามและควบคุมการดำเนินงาน	1. เพิ่มประสิทธิภาพการติดตาม ควบคุมการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายของโครงการ 2. ประชาสัมพันธ์กองทุน	1. โครงการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 2. แผนงานติดตามผลการดำเนินงาน 3. โครงการประชาสัมพันธ์	- มีฐานข้อมูลโครงการที่ได้รับอนุมัติ - ติดตามเร่งรัดให้โครงการดำเนินการตามแผนและเป็นไปตามเป้าหมาย - กองทุนฯ เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึงจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร	ด้านการดำเนินงาน (O) O3 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลไม่ทันสมัย O4 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกไตรมาส ด้านกลยุทธ์ (S) S5 กองทุนยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง
3. พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ	1. การเพิ่มคุณภาพการให้บริการ 2. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบกองทุน	1. แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ 2. แผนงานการปรับปรุงแก้ไขระเบียบกองทุน	- ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 - เพื่อปรับปรุงระเบียบฯ ให้ทันสมัย ลดปัญหาและอุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ	ด้านการดำเนินงาน (O) O5 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านการดำเนินงาน (O) O6 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาแก้ไขระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
				ด้านกฎระเบียบ (C) C2 การปรับปรุงระเบียบ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่าด้วยกองทุนฯ ฉบับใหม่ อาจขัด พ.ร.บ.การบริหาร ทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558
4. การเพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการกองทุน	1. การบริหารความเสี่ยง 2. การควบคุมภายใน 3. การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	1. แผนงานบริหาร ความเสี่ยง 2. แผนงานควบคุม ภายใน 3. โครงการจัดการ ความรู้ 4. โครงการเรียนรู้ ระหว่างเจ้าหน้าที่ 5. โครงการฝึกอบรม หรืออบรมผ่าน E- learning	- ผู้บริหารมีการติดตาม ระบบการบริหารจัดการ และผลการปฏิบัติงาน ทุกเดือน - บุคลากรของกองทุน ทุกระดับต้องมีความ เข้าใจและรับทราบการ บริหารความเสี่ยงของ กองทุน - ผู้บริหารกองทุนต้องมี การสอบทานรายงาน ทางการเงินครบทุก ไตรมาส - กองทุนฯ ต้องจัดให้มี การตรวจสอบภายใน - บุคลากรกองทุน ได้รับการพัฒนาความรู้	ด้านการดำเนินงาน (O) O7 เจ้าหน้าที่ไม่ได้รายงานผล การปฏิบัติงานให้ผู้บริหาร ทราบทุกเดือน O8 มีบุคลากรบางรายที่ยัง ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงของ กองทุน O9 เจ้าหน้าที่ไม่ได้รายงาน ทางการเงินให้ผู้บริหารสอบ ทานทุกไตรมาส O10 ไม่มีฝ่ายตรวจสอบ ภายในของกองทุน O11 บุคลากรบางรายยังขาด ความรู้และทักษะที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน

2.2 การประเมินความเสี่ยง

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 เพื่อคำนวณหาระดับความเสี่ยง (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
S1 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ	I2 = 1	L5 = 2	2	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยง
S2 ผู้ที่ต้องการขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการจากกองทุนเขียนข้อเสนอโครงการเข้ามาขอใช้เงินไม่เป็น	I3 = 3	L5 = 5	15	สูง	- ควบคุมความเสี่ยงโดยจัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน
S3 ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ในทุกกรอบความตกลง	I2 = 2	L3 = 4	8	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยงโดยให้มีการทบทวนข้อมูลสินค้าที่ได้รับผลกระทบตามกรอบ FTA ปีละ 1 ครั้ง
S4 สถานการณ์ทางการค้าเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้สินค้าที่ได้รับผลกระทบเปลี่ยนแปลงไป	I2 = 1	L2 = 3	3	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยง
S5 กองทุนยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง	I4 = 3	L2 = 3	9	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยงโดยจัดทำแผนประชาสัมพันธ์กองทุน

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน					
O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณา กลับกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	I5 = 1	L4 = 4	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำกรอบ ระยะเวลาในแต่ละ ขั้นตอนของการ พิจารณาโครงการ
O2 กองทุนไม่มีระบบการเงินและบัญชีของ ตนเอง	I1 = 4	L2 = 4	16	สูง	- ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยให้ฝ่ายการเงินและ บัญชี ของสำนักงาน เศรษฐกิจการเกษตรเป็น ผู้ดำเนินการ
O3 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย	I1 = 4	L5 = 4	16	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดย กำหนดให้เจ้าหน้าที่ที่ ดูแลระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงข้อมูลทุกเดือน
O4 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียง พอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกไตรมาส	I2 = 4	L4 = 3	12	สูง	- ถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ ศูนย์ประเมินผล หรือ สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตรในส่วนภูมิภาค เป็นผู้ดำเนินการติดตาม โครงการแทน
O5 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุน น้อยกว่าร้อยละ 80	I3 = 2	L3 = 4	8	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดย จัดทำแผนปรับปรุง คุณภาพการให้บริการ ของกองทุน
O6 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาแก้ไข ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วย กองทุนฯ	I2 = 4	L3 = 3	12	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดย ตั้งคณะอนุกรรมการ ขึ้นมาพิจารณาการยก ร่างระเบียบเป็นการ เฉพาะ

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
O7 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	I2 = 4	L2 = 3	12	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารกองทุนรับทราบทุกเดือน
O8 มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	I2 = 4	L3 = 4	16	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่กองทุนได้รับทราบ
O9 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	I2 = 4	L2 = 4	16	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะสำหรับรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบทุกไตรมาส
O10 ไม่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน	I2 = 4	L4 = 3	12	สูง	- ถ้ายโอนความเสี่ยง โดยให้ฝ่ายตรวจสอบภายในของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรดำเนินการแทน
O11 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	I2 = 4	L3 = 4	16	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยจัดให้มีการอบรม สอนงาน และทบทวนการปฏิบัติงานมากขึ้น

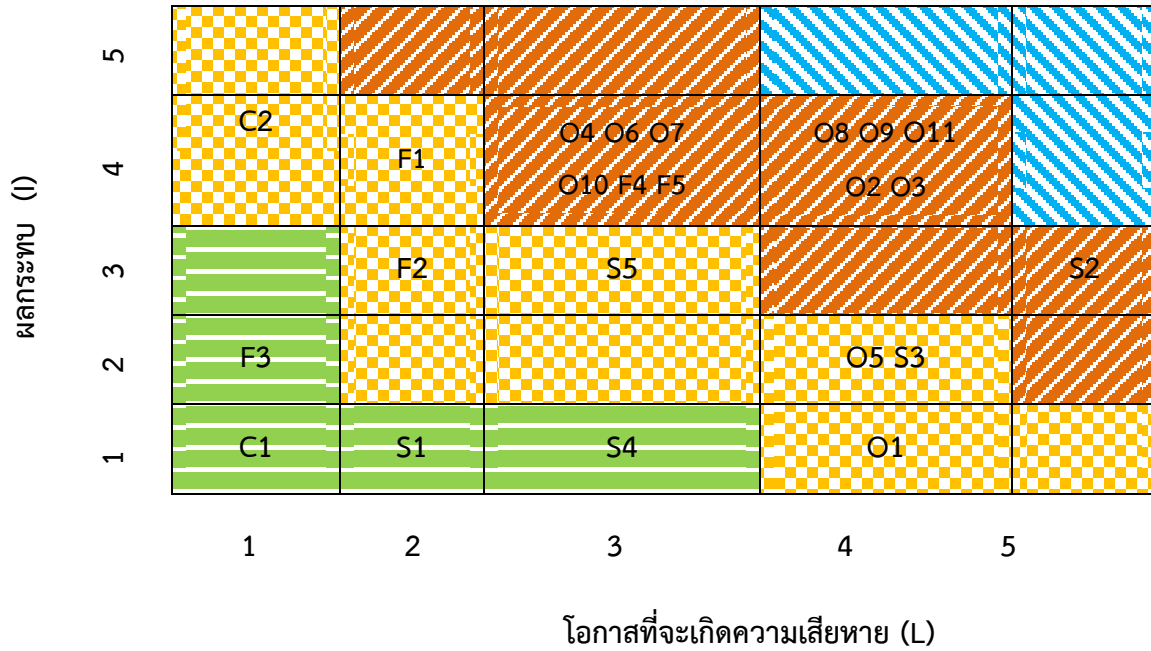
ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านการเงิน					
F1 มีโครงการเสนอผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	I2 = 4	L4 = 2	8	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยการประชาสัมพันธ์ กองทุนฯ เพื่อให้มีผู้เสนอโครงการเข้ามา รวมถึงปรับปรุงโครงการที่เสนอมาแล้วให้มีคุณภาพ ผ่านการอนุมัติ
F2 ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงานงบประมาณ	I2 = 3	L4 = 2	6	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยผลักดันให้โครงการที่มีผู้เสนอเข้ามาได้รับอนุมัติเพื่อให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้
F3 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่	I2 = 2	L5 = 1	2	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยง
F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า	I2 = 4	L2 = 3	12	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยแจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการขอเบิกเงิน และปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้เงิน
F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	I1 = 4	L2 = 3	12	สูง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยแจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน และปรับแผนการชำระคืนเงิน

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ					
C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ	I4 = 3	L1 = 1	3	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยง
C2 การปรับปรุงระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ ฉบับใหม่ อาจขัด พ.ร.บ.การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	I2 = 4	L5 = 1	4	ปานกลาง	- ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกฎหมายเข้าร่วมพิจารณาแก้ไขระเบียบฯ

2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว และนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

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



แผนภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยง

จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า

1) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำเป็นต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มี 12 ปัจจัย

ประกอบด้วย

S2 ผู้ที่ต้องการขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการจากกองทุนเขียนข้อเสนอโครงการเข้ามาขอใช้เงินไม่เป็น

O2 กองทุนไม่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง

O3 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย

O4 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกไตรมาส

O6 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาแก้ไขระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ

O7 ไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน

O8 มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

O9 ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส

O10 ไม่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน

O11 บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

F4 โครงการเบิกเงินล่าช้า

F5 โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน

2) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 7 ปัจจัย ประกอบด้วย

S3 ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ในทุกกรอบความตกลง

S5 กองทุนยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง

O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาครั้งนกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ

O5 ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 80

F1 มีโครงการเสนอผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้

F2 ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ

C2 การปรับปรุงระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ ฉบับใหม่ อาจขัดพ.ร.บ.การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

3) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

S1 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในการอนุมัติเงินโครงการ

S4 สถานการณ์ทางการค้าเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้สินค้าที่ได้รับผลกระทบเปลี่ยนแปลงไป

F3 กองทุนมีเงินไม่เพียงพอสำหรับสนับสนุนโครงการขนาดใหญ่

C1 ระเบียบกองทุนฯ ไม่เอื้อให้เกษตรกรรายย่อยเสนอโครงการ

2.4 วิธีการจัดการความเสี่ยง

กองทุนปรับโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรฯ พิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในสูงมาก สูง และปานกลาง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตารางที่ 10) ดังนี้ ตารางที่ 10 แสดงการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลโครงการไม่ทันสมัย	ควบคุมความเสี่ยง	มอบหมายเจ้าหน้าที่ดูแลระบบฐานข้อมูลปรับปรุงข้อมูลทุกเดือน	ไม่เสียค่าใช้จ่าย	- ฐานข้อมูลโครงการมีความทันสมัย

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะไปติดตามโครงการได้ทุกไตรมาส	ถ่ายโอนความเสี่ยง	มอบหมายให้ศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการติดตามโครงการแทน	โอนงบประมาณให้ศูนย์ประเมินผล และสำนักงานเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาค ดำเนินการติดตามโครงการเป็นเงิน 505,000 บาท	<ul style="list-style-type: none"> - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างกองทุนเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการ - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปพื้นที่เพื่อติดตามและประเมินผลโครงการ - ศูนย์ประเมินผลมีประสบการณ์ในการประเมินผลเป็นอย่างดี
กองทุนไม่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง	ถ่ายโอนความเสี่ยง	มอบหมายฝ่ายการเงินและบัญชี ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเป็นผู้ดำเนินการ	จัดจ้างนักวิชาการการเงิน 2 ตำแหน่ง โดยมีค่าใช้จ่ายประมาณปีละ 432,000 บาท	<ul style="list-style-type: none"> - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างกองทุนเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการด้านการเงินและบัญชี - ฝ่ายการเงินและบัญชีมีประสบการณ์มากกว่าและมีระบบพร้อมดำเนินการ
มีบุคลากรบางรายที่ยังไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่กองทุนได้รับทราบ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง 40 เล่ม ประมาณ 1,200 บาท - สื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ ไม่มีค่าใช้จ่าย 	- บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ไม่ได้รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารสอบทานทุกไตรมาส	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารกองทุนได้รับทราบรายงานทางการเงิน
บุคลากรบางรายยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่กองทุนฯ ได้รับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานอย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร/ปี	30,000	บุคลากรได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
ผู้ที่ต้องการขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการจากกองทุนเขียนข้อเสนอโครงการเข้ามาขอใช้เงินไม่เป็น	ควบคุมความเสี่ยง	จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน	ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม 300,000 บาท	เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องได้รับความรู้ในการเขียนข้อเสนอโครงการ
ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาแก้ไขระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ	ควบคุมความเสี่ยง	ตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมากร่างระเบียบเป็นการเฉพาะ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สามารถแก้ไขระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ เสร็จภายในปีงบประมาณ 60
ไม่ได้รายงานติดตามผลการปฏิบัติงานกองทุนให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	ควบคุมความเสี่ยง	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบทุกเดือน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารกองทุนติดตามผลการปฏิบัติงานกองทุนอย่างสม่ำเสมอ
ไม่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน	ถ่ายโอนความเสี่ยง	มอบหมายฝ่ายตรวจสอบภายในของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรดำเนินการ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนได้รับการตรวจสอบภายใน
โครงการเบิกเงินล่าช้า	ควบคุมความเสี่ยง	- แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการขอเบิกเงิน และหากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะกรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ป้องกันการเบิกเงินล่าช้า และมีการติดตามแก้ไขปัญหา
โครงการไม่ชำระเงินคืนตามแผน	ควบคุมความเสี่ยง	- แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน และหากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะกรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการชำระคืนเงิน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ป้องกันการคืนเงินล่าช้า และมีการติดตามแก้ไขปัญหา

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ในทุกกรอบความตกลงทำให้ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	ควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนข้อมูลสินค้าที่ได้รับผลกระทบตามกรอบ FTA ปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ข้อมูลสินค้าตามกรอบ FTA มีความทันสมัย
กองทุนยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำแผนประชาสัมพันธ์กองทุน	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ 1,300,000 บาท	กองทุนเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น
ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนน้อยกว่าร้อยละ 80	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ 380,000 บาท	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการของกองทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
มีโครงการเสนอผ่านการอนุมัติน้อยกว่ากรอบวงเงินที่กำหนด ส่งผลให้การใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพตามกรอบงบประมาณที่วางไว้	ควบคุมความเสี่ยง	- การประชาสัมพันธ์กองทุนฯ เพื่อให้มีผู้เสนอโครงการเข้ามา - ปรับปรุงโครงการที่เสนอมาแล้วให้มีคุณภาพ	- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ 1,300,000 บาท	โครงการได้รับอนุมัติตามกรอบวงเงินที่กำหนด
ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ	ควบคุมความเสี่ยง	ผลักดันให้โครงการที่มีผู้เสนอเข้ามาได้รับอนุมัติเพื่อให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณ
การปรับปรุงระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยกองทุนฯ ฉบับใหม่ อาจขัด พ.ร.บ. การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558	ควบคุมความเสี่ยง	- ตั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายเข้าร่วมพิจารณาร่างระเบียบ - ตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาพิจารณาร่างระเบียบเป็นการเฉพาะ	100,000 บาท	ระเบียบกองทุนไม่ขัดต่อ พ.ร.บ. ดังกล่าว
ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาถ้อยแถลงโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการพิจารณาโครงการ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	สามารถกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลา

2.5 วิธีการรายงานและประเมินผล

ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1		L	I	R2	
<p>O1 ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาคลื่นกรองโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติ</p>	4	3	12	<p>- จัดทำกำหนดกรอบระยะเวลาในทุกขั้นตอนให้ครบถ้วนตั้งแต่การตรวจสอบเอกสาร-พิจารณา-แจ้งผลพิจารณา</p>	3	2	6	<p>9</p> <p>- ความเสี่ยงลดลงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมโดยติดตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p>

หมายเหตุ :

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

11. แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2560

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. มอบหมายเจ้าหน้าที่ดูแลระบบฐานข้อมูลปรับปรุงข้อมูลทุกเดือน	ฐานข้อมูลโครงการมีความทันสมัย	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร (สภท.) สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตร (สศก.)
2. มอบหมายให้ศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการติดตามโครงการของกองทุน	ติดตามเร่งรัดให้โครงการดำเนินการตามแผนและเป็นไปตามเป้าหมาย	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	505,000 บาท	- ศูนย์ประเมินผล - สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตรในภูมิภาค - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
3. มอบหมายฝ่ายการเงินและบัญชี ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเป็นผู้ดำเนินการด้านการเงินและบัญชีของกองทุน	มีฐานข้อมูลการเงินและการบัญชีที่ถูกต้องครบถ้วน	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ฝ่ายการเงินและ บัญชี - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
4. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่กองทุนได้รับทราบ	บุคลากรของกองทุนทุกระดับต้องมีความเข้าใจและรับทราบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	1,200	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
5. รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบ	ผู้บริหารกองทุนต้องมีการสอบทานรายงานทางการเงินครบทุกไตรมาส	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
6. บุคลากรได้รับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (แผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและการประชาสัมพันธ์)	บุคลากรกองทุนได้รับการพัฒนาความรู้อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	30,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
7. จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน (แผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและประชาสัมพันธ์)	ให้ผู้ที่ต้องการเสนอโครงการขอใช้เงินกองทุนสามารถเขียนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการอนุมัติ	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	300,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
8. ตั้งคณะอนุกรรมการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายมากร่างระเบียบเป็นการเฉพาะ	เพื่อปรับปรุงระเบียบฯให้ทันสมัยลดปัญหาและอุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	100,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
9. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบ	ผู้บริหารมีการติดตามระบบการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานทุกเดือน	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
10. มอบหมายฝ่ายตรวจสอบภายในของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรดำเนินการตรวจสอบภายในกองทุน	เพื่อความโปร่งใส และควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ฝ่ายตรวจสอบภายใน - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
11. แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการขอเบิกเงิน และ หากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะอนุกรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้เงิน	เพื่อให้เบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนและติดตามแก้ไขปัญหาของโครงการ	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
12. แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน และหากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะกรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการชำระคืนเงิน	เพื่อให้โครงการชำระเงินคืนกองทุนตามแผน และติดตามแก้ไขปัญหาของโครงการ	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
13. ทบทวนข้อมูลสินค้าที่ได้รับผลกระทบตามกรอบ FTA	มีข้อมูลสินค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อวางแผนในการให้ความช่วยเหลือ	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
14. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์กองทุนและดำเนินการตามแผน	กองทุนฯ เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึงจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	1,300,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
15. จัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและดำเนินการตามแผน	ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	380,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
16. กำหนดบทเฉพาะกาลให้บรรดากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ คำสั่งที่ออกตามระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่าด้วยกองทุนฯ ฉบับเดิม ใช้บังคับต่อไปอีก 180 วัน นับจากวันที่ระเบียบฉบับใหม่ใช้บังคับ	เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
17. จัดทำกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการพิจารณาโครงการ	กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลา	ต.ค. 59 – ก.ย. 60	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
รวม			2,616,200 บาท	

12. แผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2561

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำข้อมูลกองทุนโดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์ออฟฟิศและขอใช้พื้นที่จัดเก็บข้อมูลในระบบเครือข่าย (network server) ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	มีฐานข้อมูลโครงการที่ได้รับอนุมัติ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหาร กองทุนภาค การเกษตร (สทท.) สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตร (สศก.)
2. มอบหมายให้ศูนย์ประเมินผล หรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในส่วนภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการของกองทุน	-ติดตามเร่งรัดให้โครงการดำเนินการตามแผนและเป็นไปตามเป้าหมาย - เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรคและผลสำเร็จของโครงการ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	1,000,000 บาท	- ศูนย์ประเมินผล - สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตรในภูมิภาค - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
3. มอบหมายฝ่ายการเงินและบัญชี ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเป็นผู้ดำเนินการด้านการเงินและบัญชีของกองทุน	มีฐานข้อมูลการเงินและการบัญชีที่ถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ฝ่ายการเงินและ บัญชี - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
4. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงปี 2561 และสื่อสารคู่มือบริหารความเสี่ยงให้เจ้าหน้าที่กองทุนได้รับทราบ	บุคลากรของกองทุนทุกระดับต้องมีความเข้าใจและรับทราบการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
5. รายงานทางการเงินให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบ	ผู้บริหารกองทุนต้องมีการสอบทานรายงานทางการเงินครบทุกไตรมาส	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
6. บุคลากรได้รับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	บุคลากรกองทุนได้รับการพัฒนาความรู้อย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตร	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	30,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
7. จัดการอบรมการเขียนข้อเสนอโครงการให้แก่เกษตรกรและหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สนใจขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุน	ให้ผู้ที่ต้องการเสนอโครงการขอใช้เงินกองทุนสามารถเขียนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการอนุมัติ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	300,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
8. แก้ไขระเบียบและคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุน	เพื่อปรับปรุงระเบียบฯให้ทันสมัยลดปัญหาและอุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	50,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
9. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารกองทุนรับได้รับทราบ	ผู้บริหารมีการติดตามระบบการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานทุกเดือน	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
10. มอบหมายฝ่ายตรวจสอบภายในของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรดำเนินการตรวจสอบภายในของกองทุน	เพื่อความโปร่งใส และควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน - ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
11. แจ้งเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการขอเบิกเงิน และหากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะกรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้เงิน	เพื่อให้เบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนและติดตามแก้ไขปัญหาของโครงการ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
12. แจ้างเตือนหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ดำเนินการชำระคืนเงิน และหากโครงการมีปัญหาต้องเสนอคณะอนุ กรรมการเพื่ออนุมัติปรับแผนการชำระคืนเงิน	เพื่อให้โครงการชำระเงินคืนกองทุนตามแผน และติดตามแก้ไขปัญหาของโครงการ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
13. ทบทวนข้อมูลสินค้าที่ได้รับผลกระทบตามกรอบ FTA	มีข้อมูลสินค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อวางแผนในการให้ความช่วยเหลือ	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
14. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์กองทุนและดำเนินการตามแผน	กองทุนฯ เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึงจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	1,300,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
15. จัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและดำเนินการตามแผน	ผู้รับบริการประทับใจในบริการของกองทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	380,000 บาท	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
16. ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการพิจารณาโครงการ	กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลา	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	-	- ส่วนบริหารกองทุน ภาคการเกษตร สศก.
รวม			3,060,000 บาท	