



คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง กองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗





คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗
กองทุนจัดรูปที่ดิน
สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง

คำนำ

ตามที่กองทุนจัดรูปที่ดิน สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน (Internal Control) มาอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารพัฒนาองค์กรและทุนหมุนเวียน ตามเกณฑ์วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ระบุไว้ใน “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปี ๒๕๖๗ ระหว่าง กระทรวงการคลัง กับ กองทุนจัดรูปที่ดิน กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” และยังเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามกรอบ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO - ERM) ที่กำหนดนี้ ถือเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการจัดให้มีกระบวนการควบคุมภายใน และการจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และยังเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

ในการนี้ กองทุนจัดรูปที่ดินจึงได้จัดให้มี “คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง” ขึ้น เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ตั้งแต่แนวคิดหลักการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนจัดรูปที่ดินสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

คณะผู้จัดทำ
ส่วนกองทุนจัดรูปที่ดิน
สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองทุนจัดรูปที่ดิน	๓
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดิน	๕
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน.....	๕
๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน	๗
๒.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน	๗
๒.๔ แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	๘
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๐
๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	๑๐
๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification).....	๑๐
๓.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	๑๓
๓.๔ การประเมินมาตรการการควบคุม.....	๑๖
๓.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘
๓.๖ การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง	๑๙
- การวิเคราะห์ Cost-Benefit.....	๒๐
๓.๗ การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง.....	๒๓
บทที่ ๔ แผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗.....	๒๕
๔.๑ รายการความเสี่ยงองค์กร.....	๒๕
๔.๒ การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	๒๖
๔.๓ การประเมินความเสี่ยง.....	๓๒
๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง.....	๓๙
๔.๕ การจัดการความเสี่ยง.....	๔๐
๔.๖ แผนกิจกรรมการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง.....	๔๖
๔.๗ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือจากการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk).....	๔๘
ภาคผนวก.....	๔๙
ภาคผนวก ก: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง.....	๕๐
ภาคผนวก ข: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง.....	๕๕

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

กองทุนจัดรูปที่ดิน ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและค่าใช้จ่ายในการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมและการจัดรูปที่ดิน โดยการใช้จ่ายของกองทุนฯ จะสามารถกระทำได้อย่างเฉพาะเพื่อการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมและการจัดรูปที่ดิน หรือเพื่อการช่วยเหลือทางการเงินหรือให้สินเชื่อแก่บรรดาเจ้าของที่ดินในเขตสำรวจการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมหรือเขตการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมเขตสำรวจการจัดรูปที่ดินหรือโครงการจัดรูปที่ดิน อีกทั้งกองทุนฯ ได้กำหนดพันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ จึงเป็นที่มาของการนำระบบการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการตรวจสอบภายในมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ

ภายใต้สภาวะการณ์ในการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสการเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการเลือกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ จึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ระหว่าง กระทรวงการคลัง กับ กองทุนจัดรูปที่ดิน กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน (กองทุนจัดรูปที่ดิน) ไว้เช่นกัน โดยเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ COSO - ERM ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยการจัดการที่สำคัญ ๘ ด้าน

ส่วนการบริหารความเสี่ยงกำหนดให้ทุนหมุนเวียนจะต้องดำเนินงานจัดทำทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- การจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง จะต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ บริหารทุนหมุนเวียนและเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร โดยคู่มือบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบครบถ้วน ประกอบด้วย
 - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
 - การระบุความเสี่ยง
 - การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 - การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 - การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกรวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

ในการนี้ กองทุนจัดรูปที่ดินได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ โดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยมีองค์ประกอบที่ดีของคู่มือตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน และเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรมต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองทุนจัดรูปที่ดิน

๑.๒.๑ วัตถุประสงค์

- ๑) เพิ่มศักยภาพพื้นที่เกษตรกรรมต้นแบบที่เกิดผสมผสานกันอย่างเป็นรูปธรรม และนำร่องสู่การขับเคลื่อนนโยบายเขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรของประเทศ
- ๒) พื้นที่เกษตรกรรมที่มีการพัฒนาระบบชลประทานในไร่นาได้รับการศึกษาและยกระดับศักยภาพอย่างยั่งยืน
- ๓) ส่งเสริมความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนาเกษตรกรรมในพื้นที่ร่วมกับเกษตรกร
- ๔) บูรณาการความร่วมมือและสร้างเครือข่ายเข้มแข็งเพื่อสนับสนุนเกษตรกรอย่างยั่งยืน ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงพื้นที่เกษตรกรรม
- ๕) เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน เพื่อขยายพื้นที่ชลประทานในไร่นาครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย

๑.๒.๒ วิสัยทัศน์

“ยกระดับศักยภาพพื้นที่เกษตรกรรมอย่างยั่งยืน
ด้วยระบบชลประทานในไร่นาที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ”

๑.๒.๓ พันธกิจ

- ๑) พัฒนาระบบชลประทานในไร่นาพื้นที่เป้าหมายที่มีศักยภาพ
- ๒) รักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการพัฒนาระบบชลประทานในไร่นาให้มีความยั่งยืน
- ๓) บริหารพื้นที่ชลประทานในไร่นา และบูรณาการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทางเกษตรสูงสุด
- ๔) พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการพัฒนาระบบชลประทานในไร่นาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- ๕) ทูมทุนเวียนเงินรายได้เพื่อดูแลและเพิ่มประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพเกษตรกรในพื้นที่อย่างยั่งยืน

๑.๒.๔ ยุทธศาสตร์

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจในทุกมิติ
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับประสิทธิภาพและขยายระบบชลประทานระดับแปลงให้ทั่วถึง
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เข้าถึงเกษตรกรการเพื่อร่วมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาเกษตรกรในพื้นที่ต้นแบบให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปี 2567 – 2570

วิสัยทัศน์

“ยกระดับศักยภาพพื้นที่เกษตรกรรมอย่างยั่งยืน ด้วยระบบชลประทานในไร่นาที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ”

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบชลประทานในไร่นาพื้นที่เป้าหมายที่มีศักยภาพ
2. รักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการพัฒนาระบบชลประทานในไร่นาให้มีความยั่งยืน
3. บริหารพื้นที่ชลประทานในไร่นา และบูรณาการ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการเกษตรสูงสุด
4. พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการพัฒนา ระบบชลประทานในไร่นาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
5. หมุนเวียนเงินรายได้เพื่อดูแลและเพิ่มประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพเกษตรในพื้นที่อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ 1 เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจในทุกมิติ	ยุทธศาสตร์ 2 ยกระดับประสิทธิภาพและขยายระบบชลประทานระดับแปลงให้ทั่วถึง	ยุทธศาสตร์ 3 เข้าถึงเกษตรกรเพื่อร่วมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
<p>1.1 งานพร้อม : เร่งศึกษา สำรวจและออกแบบ และขั้นตอนตามกฎหมายพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดระบบน้ำ และพื้นที่จัดรูปที่ดินอย่างเป็นรูปธรรม • จัดสรรงบประมาณเพื่อศึกษา สำรวจและออกแบบอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ • วางแผนประกาศเขตสำรวจและเขตก่อสร้างให้ทันเวลาตามแผน <p>1.2 เครื่องมือพร้อม : วางแผน จัดหาและบำรุงรักษาครุภัณฑ์ให้เพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำรวจ วางแผน และจัดกลุ่มงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ • จัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้เพียงพอ <p>1.3 คนพร้อม : ขับเคลื่อนกำลังคนอย่างเต็มศักยภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดโครงสร้างงานรองรับการขับเคลื่อนองค์กรในทุกมิติ • สำรวจและวางแผนสรรหาบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสม • สร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานและการพัฒนาตนเอง 	<p>2.1 ศึกษาและปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาแนวทาง และประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง • ผลักดันกระบวนการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเป็นรูปธรรม <p>2.2 งานจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนงานจัดระบบน้ำและจัดรูปที่ดิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • รวบรวม และวิเคราะห์โอกาสในการได้รับทุนสนับสนุน • ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับทุนสนับสนุน • บริหารและวางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทั่วถึงเกษตรกรในทุกพื้นที่ <p>2.3 ขับเคลื่อนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • บริหารการดำเนินงานตลอดกระบวนการ • พัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐาน รองรับการค้าสินค้าเชิงนโยบายได้ • ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกองทุนตลอดกระบวนการ • สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร 	<p>3.1 เข้าถึงเกษตรกร เพื่อประสานประโยชน์จากรายได้กองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเกษตรกร</p> <ul style="list-style-type: none"> • บริหารจัดการหนี้เกษตรกรด้วยความเข้าใจ • หมุนเวียนเงินรายได้ที่จัดเก็บจากเกษตรกร เพื่อดูแลและเพิ่มประโยชน์แก่เกษตรกรในพื้นที่อย่างยั่งยืน • ส่งเสริมการเพิ่มพื้นที่การเกษตรของเกษตรกร <p>3.2 เข้าถึงเกษตรกร เพื่อรักษาพื้นที่ให้อยู่ในสภาพดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารและสร้างความทราตรู้ในสิ่งก่อสร้างของกรมชลประทาน • ประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นในการบำรุงรักษาระบบชลประทาน <p>3.3 เป็นกระบอกเสียงและช่องทางสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อกองทุน • เปิดช่องทางสื่อสารและให้บริการเกษตรกรในพื้นที่ รวมถึงการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) • ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเกษตรกรในแต่ละพื้นที่
<p>ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการเกษตรในพื้นที่ต้นแบบให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศ</p>		
<p>4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมในการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบตามนโยบายเกษตรกรรมยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนและจัดตั้งโครงการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ • สร้างความเข้าใจและความร่วมมือให้เกษตรกรเห็นประโยชน์ของการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ 	<p>4.2 บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการผลิตและขายสินค้าเกษตร</p> <ul style="list-style-type: none"> • บริหารจัดการน้ำระดับแปลงเพื่อการเกษตรกรรมตลอดปี • เชื่อมโยงหน่วยงานวิจัยทั้งรัฐและเอกชนเพื่อร่วมกับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรให้มีผลผลิตมากและมีคุณภาพสูง • เชื่อมห่วงโซ่การผลิตและตลาดมูลค่าสูงในพื้นที่ต้นแบบ • ส่งเสริม Smart farmer และเกษตรแปลงใหญ่ในพื้นที่ 	<p>4.3 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และต่อยอดการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบสู่เขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร</p> <ul style="list-style-type: none"> • เผยแพร่องค์ความรู้จากงานวิจัยทางการเกษตรในพื้นที่ • สื่อสารผลลัพธ์และประโยชน์ของโครงการจัดรูปที่ดินแก่สาธารณะอย่างต่อเนื่อง • ผลักดันการนำโมเดลต้นแบบสู่นโยบายเขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรของประเทศ

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดิน

๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน ได้ระบุถึงส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงระบบการติดตามงานการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดให้มีส่วนงานและผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการจัดรูปที่ดินกลาง

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสม

๒. คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนงานหรือโครงการที่ใช้เงินกองทุนจัดรูปที่ดิน

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน และกำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ (โดยมีอำนาจหน้าที่ตามคำสั่งคณะกรรมการจัดรูปที่ดินกลาง ที่ ๖/๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาแผนงานหรือโครงการที่ใช้เงินกองทุนจัดรูปที่ดิน)

๓. ผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง

รับนโยบายมาดำเนินการและควบคุมให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง อีกทั้งแต่งตั้งคณะทำงานกำกับติดตามการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลดำเนินงานกองทุนจัดรูปที่ดิน (คกท.) มาช่วยในการกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน

๔. คณะทำงานกำกับติดตามการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลดำเนินงานกองทุนจัดรูปที่ดิน (คกท.)

องค์ประกอบของคณะทำงานฯ ประกอบด้วย

- ๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน (งานจัดรูปที่ดิน) เป็นหัวหน้าคณะทำงาน
- ๒) ผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรม สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๓) ผู้อำนวยการส่วนกฎหมายจัดรูปที่ดิน สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๔) ผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผล สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๕) หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๖) ผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ ๘ สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๗) ผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ ๑๙ สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงาน
- ๘) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง จำนวน ๖ ท่าน เป็นคณะทำงาน
- ๙) ผู้อำนวยการส่วนกองทุนจัดรูปที่ดิน สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงานและเลขานุการ
- ๑๐) เจ้าหน้าที่ส่วนกองทุนจัดรูปที่ดิน สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

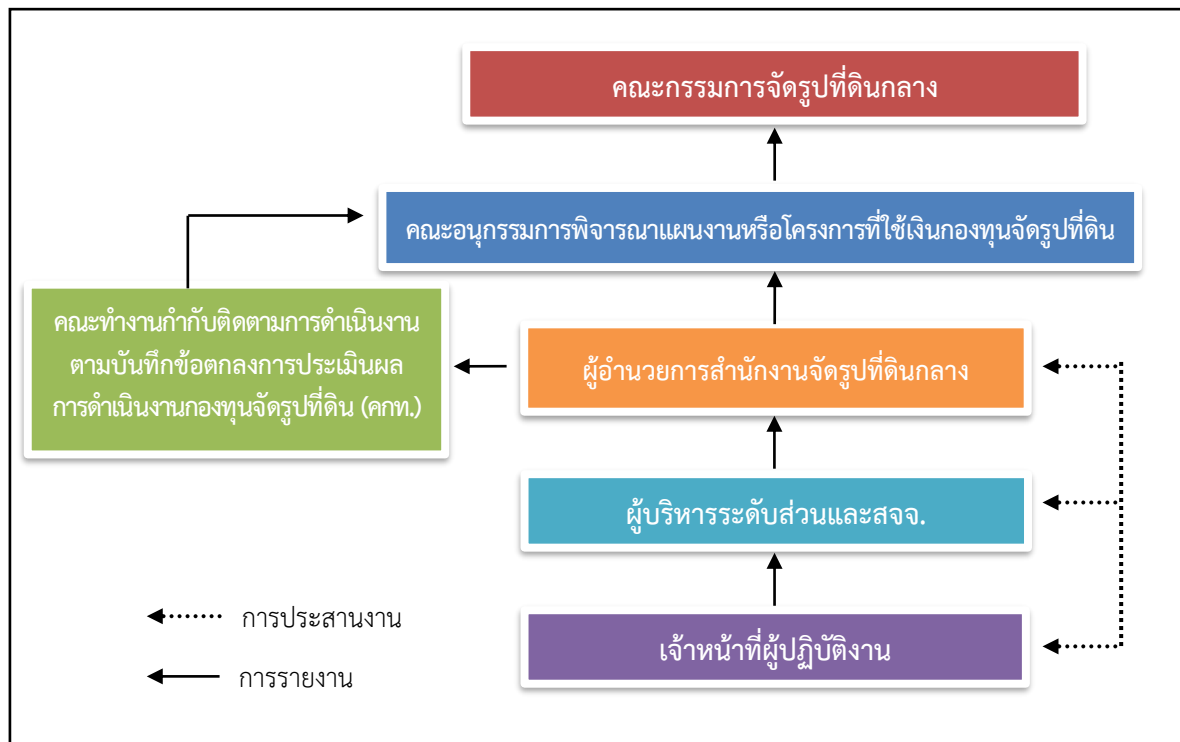
- ๑) ศึกษา วางแผน กำกับและติดตามการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน
- ๒) รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ ๑ เสนอผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง เพื่อทราบ และพิจารณา

๕. ผู้บริหารระดับส่วนและสจจ.

ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้มีความรู้กับบุคลากรในหน่วยงานและ จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๖. บุคลากรในหน่วยงาน

ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



๒.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน

เพื่อให้กองทุนจัดรูปที่ดินมีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนงานหรือโครงการที่ใช้เงินกองทุนจัดรูปที่ดิน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยมีเอกสารแสดงแนวทางและระบุปัจจัยความเสี่ยงให้ทราบทุกหน่วยงานในกองทุนจัดรูปที่ดิน
๒. การบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานในกองทุนจัดรูปที่ดินทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
๓. ให้ทุกหน่วยงานในกองทุนจัดรูปที่ดินรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และการควบคุมความเสี่ยงมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยง
๔. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
๖. ให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
๗. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบกับการดำเนินงานวัตถุประสงค์และนโยบายแล้วพิจารณา หาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
๕. เพื่อให้กองทุนฯ สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่อาจเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้
๖. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนจัดรูปที่ดินและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ รวมถึงการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนจัดรูปที่ดิน

๒.๔ แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ กำหนดตัววัดระดับความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสำหรับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดินโดยยึดกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO EMR Integrated Framework) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง จำนวน ๔ วัตถุประสงค์ ดังนี้



โดยองค์ประกอบที่ดีประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

เป็นการพิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ดีอย่างครบถ้วน

๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

เป็นการพิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยง

ที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน ทั้งนี้ในการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของทุนหมุนเวียนให้ครบถ้วนตามหลักของ COSO ERM ที่ได้มีการระบุความเสี่ยงใน ๔ ด้านหลัก ได้แก่ ๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) และ ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) โดยความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกค้า และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นต้น หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านระบบงาน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง โดยการระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่จะบริหารจัดการจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการพิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ

๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

เป็นการพิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

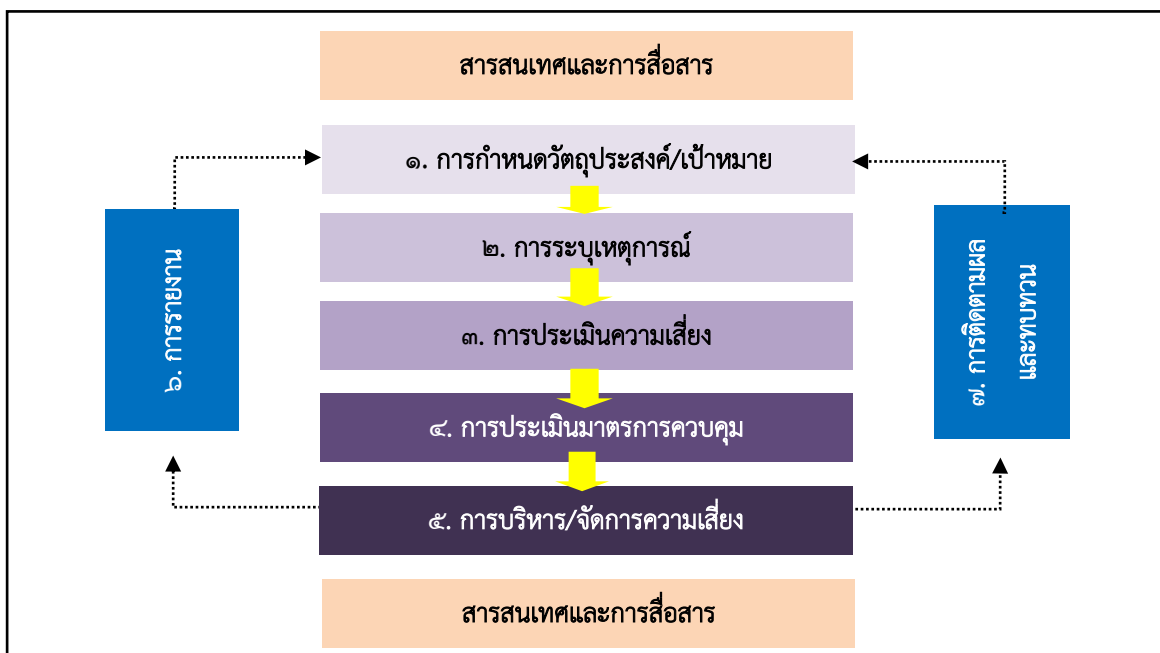
เป็นการพิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๘. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

เป็นการพิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์การรวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโดยกองทุนฯ ได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้บริหารความเสี่ยงขององค์การประกอบด้วยกระบวนการ ๗ ขั้นตอนดังนี้



๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ และผู้บริหาร

๓.๒ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่นำมาวิเคราะห์เป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ๑) **ปัจจัยภายใน** เช่น ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น
- ๒) **ปัจจัยภายนอก** เช่น ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

- ๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินลงทุนที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับความเสี่ยงทางด้านนี้หรืออาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงของการเสียอำนาจควบคุม การขาดระบบควบคุมความเสี่ยงเกิดจากการเมืองชื่อเสียง และความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นต้น
- ๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวันหรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงด้านระบบงาน ซึ่งการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบหรือความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- ๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น หรือความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ของลูกหนี้ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- ๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายระเบียบการปกป้องคุ้มครองผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการป้องกันข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานองค์กร หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนดและอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การระบุความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่เคย/อาจจะเกิดขึ้นโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประมวลสรุปผลจากปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จากรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินผล และทบทวนปัจจัยเสี่ยงของปีบัญชี ๒๕๖๖ โดยมีรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O๑: อัตรากำลังยังไม่ได้รับการพิจารณา O๒: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน O๓: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)	F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)	C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

โดยปัจจัยเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ มีทั้งหมด ๖ ปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่ง ปัจจัยเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยง ได้ดังนี้ ๑) ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง ๒) ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) จำนวน ๓ ปัจจัยเสี่ยง ๓) ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง และ ๔) ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: C) จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยงซึ่งได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว

๓.๓ การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact) จะต้องกำหนดเกณฑ์ของแต่ละส่วนงานภายในกองทุนจัดรูปที่ดินขึ้นซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์การที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียงสำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็น ตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง กองทุนฯ จึงได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ
ตัวอย่างระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๖๐
๔	สูง	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๗๐
๓	ปานกลาง	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๘๐
๒	น้อย	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๙๐
๑	น้อยมาก	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๒ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ
ตัวอย่างระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact)

ระดับคะแนน	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๖๐
๔	สูง	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๗๐
๓	ปานกลาง	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๘๐
๒	น้อย	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๙๐
๑	น้อยมาก	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๓ การประเมินระดับผลกระทบกรณีเกิดเหตุการณ์งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

๑.๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับน้อย

		โอกาส				
		น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
ผลกระทบ	สูงมาก (๕)					
	สูง (๔)					
	ปานกลาง (๓)					
	น้อย (๒)					
	น้อยมาก (๑)					

รูปภาพที่ ๕ เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

- (๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๔ คะแนนยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว (■)
- (๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๕ - ๙ คะแนนยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเหลือง (■)
- (๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐ - ๑๕ คะแนนมีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■)
- (๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖ - ๒๕ คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยงกำหนดเป็นสีแดง (■)

๒. การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าปัจจัยเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยง

ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถวางแผนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของแต่ละงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น

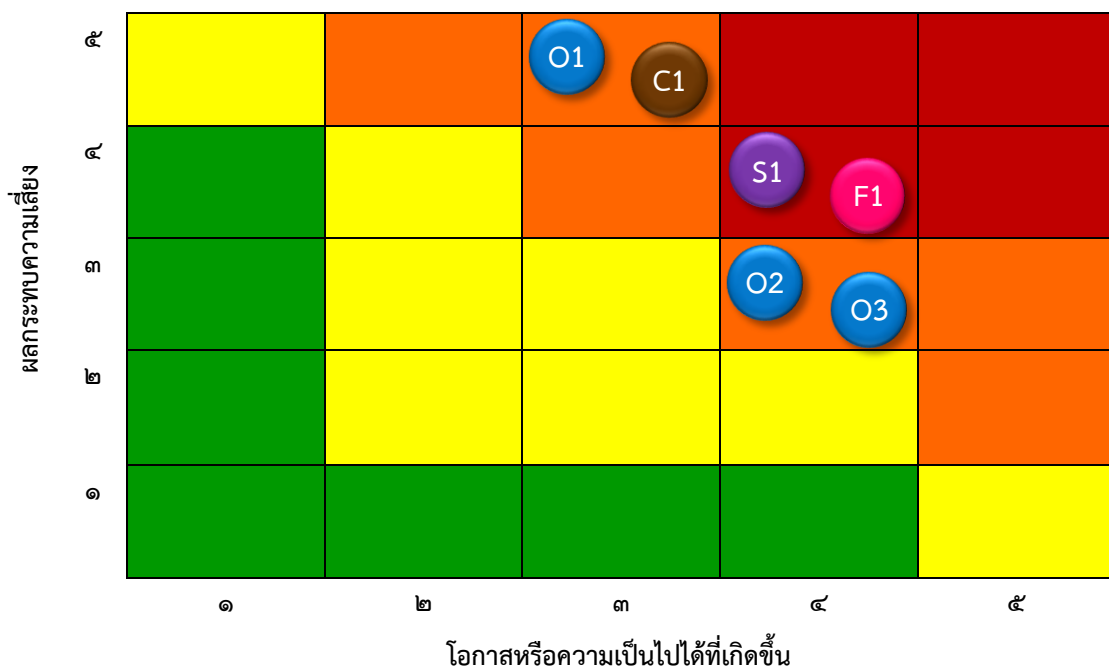
๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนฯ พิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกองทุนฯ หรือส่วนงานภายในกองทุนฯ ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกองทุนฯ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ดังนั้น จึงสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ได้ดังนี้รูปภาพข้างล่างนี้



รูปภาพที่ ๖ แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

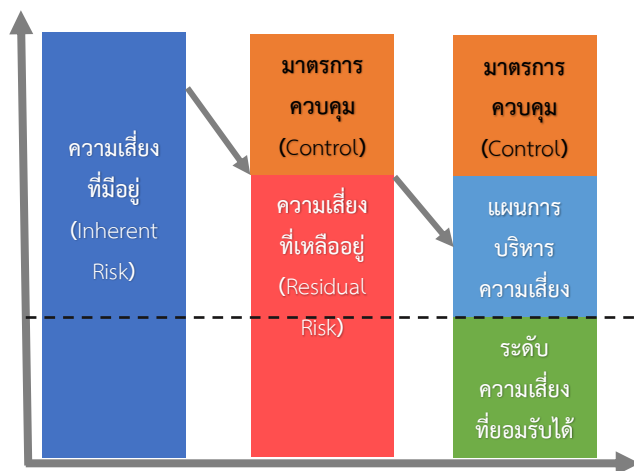
๓.๔ การประเมินมาตรการการควบคุม

การประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงานภายในกองทุนฯ ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่กองทุนฯ ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
๒. การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

หากองค์กรมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะสามารถช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงบางปัจจัยได้ ทั้งนี้ หากการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรควรพิจารณาคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และวางแผนการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างเหมาะสม



ระดับ คะแนน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๒	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๓	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของกองทุนฯ	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ

รูปภาพที่ ๗ การควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยง

๓.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง

การนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติภายในแต่ละส่วนงานของกองทุนฯ โดยมุ่งเน้นให้สามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน โครงการ/กิจกรรมอย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

- ๑. การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ แต่หากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ๒. การลด/ควบคุม (Treat, Reduction)** หมายถึงเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ๓. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)** หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงาน/ส่วนงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอก มาจัดการในงานบางอย่างแทนตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น
- ๔. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)** คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของส่วนงานนั้น ๆ ซึ่งบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยงหรือบางหน่วยงาน/ส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีรวมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

๓.๖ การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง

๑. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการยอมรับความเสี่ยง** ให้ระบุมাত্রการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย
๒. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการควบคุมความเสี่ยง** ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่สำหรับกรณีที่ไม่มีการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม
๓. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการลดความเสี่ยง** ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใดและให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ
๔. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
๕. กรณีเลือกใช้ **แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง** เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานและถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่าเช่นการทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

ดังนั้น เมื่อกองทุนฯ ทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาค่าความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง หรือการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- ๒) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่
- ๓) กรณีที่หน่วยงาน/ส่วนงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
- ๔) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ามีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของกองทุนฯ ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

การวิเคราะห์ Cost-Benefit

หลาย ๆ องค์กรสามารถวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้ดี อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ต้นทุนนั้น พบว่า หลาย ๆ องค์กรยังไม่สามารถระบุต้นทุนที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่จะระบุเป็นเฉพาะงบประมาณเพื่อดำเนินการเท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ครบถ้วน เนื่องจากประโยชน์และต้นทุนนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็น “นามธรรม” และ “รูปธรรม”



Benefit > Cost

ประโยชน์จากการดำเนินงาน

๑. ประโยชน์ที่มองเห็นได้
“ประโยชน์ทางตรง”
๒. ประโยชน์ที่มองเห็นไม่ได้
“ประโยชน์ทางอ้อม”
๓. ผลกระทบเชิงบวก

ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

๑. ต้นทุนที่มองเห็นได้ “ต้นทุนทางตรง”
๒. ต้นทุนที่มองไม่เห็น “ต้นทุนทางอ้อม”
๓. ผลกระทบเชิงลบ

รูปภาพที่ ๙ การวิเคราะห์ Cost-Benefit

ยกตัวอย่าง อาทิ

ประโยชน์ทางตรง	ประโยชน์ทางอ้อม
<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นตัวเลขได้ชัดเจน) • ระดับความเสี่ยงที่ลดลงแผนงาน/โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายและเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด • ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร • ลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน • ความสูญเสียลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น • กระตุ้นพนักงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น • เวลาในการติดตามงานลดลง • มีความร่วมมือสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กรมากขึ้น • ความพึงพอใจของผู้รับบริการความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น
ต้นทุนทางตรง	ต้นทุนทางอ้อม
<ul style="list-style-type: none"> • ค่าบำรุงรักษา • การจ้างบุคลากรที่เพิ่มขึ้น • เงินเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มขอบเขตของการดำเนินงาน • ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงาน • เวลาที่ใช้ในการทำงานมากขึ้น

การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จะต้องกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง
ครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการ วิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis นั้น ควรดำเนินการวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกของทุก
ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น หากมีทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ทั้ง ๔ วิธี
ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การยกเลิกความเสี่ยง และการถ่ายโอนความ
เสี่ยงนั้น วิธีไหนที่พิจารณา Coat-Benefit หรือต้นทุน-ผลประโยชน์แล้ว คุ่มค่ากับการดำเนินงานมากที่สุด
ซึ่งเมื่อองค์กรได้พิจารณาและคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมแล้วนั้น วิธีการจัดการความเสี่ยง
ดังกล่าวจะนำไปจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ในปี ๒๕๖๗ กองทุนจัดรูปที่ดินได้ดำเนินงานวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis หรือต้นทุน -
ผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกของทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งได้พิจารณาและคัดเลือกวิธีการจัดการ
ความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งระบุถึงวิธีและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ผลการวิเคราะห์ต้นทุน - ผลประโยชน์
ของวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่และผู้รับผิดชอบ



ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
ด้านการเงิน (Financial Risk)											
F๑. การจัดเก็บ เงินค่าใช้จ่าย ในการจัดรูป ที่ดินไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	๕	๒	๑๐	การ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	พิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดมาตรการ ยกเลิกการเก็บค่าจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำจาก เกษตรกรหรือพิจารณาความเป็นไปได้ในการ กำหนดมาตรการยกเลิกหนี้แก่เกษตรกร	กองทุนจัดรูปที่ดินขาดทุน หมุนเวียนในการนำค่าจัด รูปที่ดินและจัดระบบน้ำ จากเกษตรกรมาสานต่อ แผนงาน/โครงการที่เป็น ประโยชน์ต่อเกษตรกร	เกษตรกรมีความพึงพอใจ ต่อกองทุนจัดรูปที่ดินมาก ขึ้น	๔	๔	๑๖	ส่วนกองทุน จัดรูปที่ดิน
				การโอน ความเสี่ยง	มอบหมายให้ ธ.ก.ส. เป็นผู้ดำเนินการติดตามหนี้	พิจารณาและเจรจาการ กำหนดส่วนแบ่งจากการ เก็บหนี้ส่วนหนึ่ง เพื่อไป ชำระเป็นค่าบริการ ติดตามหนี้ให้แก่ ธ.ก.ส.	สามารถบริหารจัดการหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๒	๖	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. สอบทานและติดตามหนี้พร้อมทั้งเยี่ยมเยียน ลูกหนี้	๑. ใช้บุคลากรในการเก็บ รวบรวมข้อมูลและ ติดตามหนี้	สามารถบริหารจัดการหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๒	๒	๔	
						๒. ใช้งบประมาณในการ ลงพื้นที่เพื่อติดตามหนี้					
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ดำเนินการติดตามหนี้ตามกระบวนการปกติ	ใช้บุคลากรในการเก็บ รวบรวมข้อมูลและติดตาม หนี้	สามารถติดตามหนี้ได้ บางส่วน	๕	๒	๑๐	

ตารางที่ ๕ ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis

๓.๗ การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆลงได้ปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและกระบวนการทำงานต่างๆในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องภายในกองทุนฯ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพกองทุนฯ จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางการดำเนินการดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑.	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน	ภายใน ๕ วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ส่วนกองทุนจัดรูปที่ดิน
๒.	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน ๕ วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	
๓.	การประชุมภายในกองทุนฯ เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายในกองทุนฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน ๓ เดือนหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	
๔.	ช่องทางอื่น ๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ตารางที่ ๖ แนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ และ/หรือผู้อำนวยการสำนักงานจัดรูปที่ดินกลางพิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปีและมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ต่อไป

๓.๘ การรายงานและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

กระบวนการติดตาม

สำหรับกระบวนการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงนั้น มองว่า “ERM is a monitored process” ซึ่งมีวิธีการประเมินผล ๒ วิธี

- ๑) Separate Evaluations: การประเมินผลเป็นช่วง ๆ หรือการติดตามรายครั้ง อาจดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์
- ๒) Ongoing Evaluations: การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่

ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถเลือกวิธีการติดตามที่เหมาะสมกับองค์กรของตน อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วพบว่า องค์กรส่วนใหญ่นิยมการติดตามเป็นกระบวนการ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน อาทิ

- ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง
- ปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

การรายงานความเสี่ยง

องค์กรควรมีการจัดทำ รายงานความเสี่ยง และนำเสนอต่อผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ ๔ แผนการบริหารความเสี่ยงกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ของกองทุนจัดรูปที่ดิน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาปฏิบัติใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กรอบบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ รายการความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนี้สามารถจำแนกประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยง องค์กรของกองทุนจัดรูปที่ดินได้ ออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ อันเนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน (โครงสร้างองค์กร กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมภายนอก (การแข่งขันการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น)

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการขาดการควบคุมที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน การทุจริตภายในองค์กร รวมถึงเหตุการณ์ภายนอก

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร ทั้งในด้านการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนงาน ทั้งในด้านเงินงบประมาณที่ถูกตัด หรือได้รับงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร

๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

๔.๒ การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

การระบุความเสี่ยงหรือการค้นหาความเสี่ยง เป็นการหาสาเหตุหรือปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น กองทุนจัดรูปที่ดินได้พิจารณาความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่

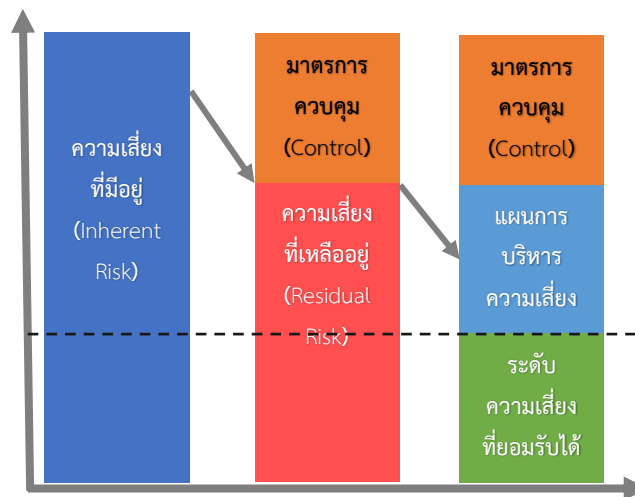
๔.๒.๑ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ของกองทุนจัดรูปที่ดินหลังการควบคุมภายในปี ๒๕๖๖

๔.๒.๒ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๖

๔.๒.๓ พิจารณาค้นหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗ โดยพิจารณาดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกองทุนจัดรูปที่ดิน
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

ทั้งนี้ ความเสี่ยงตามข้อ ๔.๒.๑ ข้อ ๔.๒.๒ และ ๔.๒.๓ จะนำเข้ากระบวนการผ่านระดับประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน ๓ ประเด็น ได้แก่ ๑) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ๒) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ๓) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาทั้ง ๓ เกณฑ์ร่วมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า ๖ คะแนน (๑ - ๕) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งอยู่ในระดับคะแนน ๑ จะแสดงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กรที่ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะมีการนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว ไปเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป



ระดับคะแนน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	ไม่มีมาตรฐานชัดเจน	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๒	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๓	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของกองทุนฯ	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ

๔.๒.๑ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ของกองทุนจัดรูปที่ดินหลังการควบคุมภายในปี ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมภายใน			ผลการประเมิน ประสิทธิผล ของการควบคุม (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)
	ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)				
-				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)				
O๑: พ.ร.บ.จัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๕๘ มีข้อกฎหมายหลายมาตรา เจ้าหน้าที่ยังขาด ความรู้ความเข้าใจในการตีความกฎหมายอย่างชัดเจน	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
O๒: เจ้าหน้าที่ออกแบบขาดประสบการณ์ และความสามารถออกแบบงานจัดรูปที่ดิน	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
O๓: บุคลากรขาดทักษะในการประชาสัมพันธ์	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
O๔: การคิดราคากลางไม่สอดคล้องกับราคาตลาด และหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
O๕: อัตรากำลังยังไม่ได้รับการพิจารณา	๑	๒	๓	ควบคุมไม่เพียงพอ
O๖: มีปัญหาในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)				
F๑: ได้รับหลักฐานประกอบรายการค่าใช้จ่ายเงิน ค่าเช่าและหลักฐานบางส่วนยังมีข้อผิดพลาด	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
F๒: การจัดทำ/รวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)				
C๑: มีการเปลี่ยนการใช้ที่ดินโดยไม่ได้ขออนุญาตจากทางราชการ	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ

หมายเหตุ: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง (ความเสี่ยงที่เหลือจากการควบคุมภายใน ระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖) ในภาคผนวก ก. ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

๔.๒.๒ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๖

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมภายใน			ผลการประเมิน ประสิทธิผล ของการควบคุม (เพียงพอ/ไม่ เพียงพอ)
	ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)				
O๑: รถยนต์ที่ใช้ในการเดินทางไม่พร้อมใช้งานตลอดเวลา	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)				
F๑: ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
F๒: การจัดทำ/รวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)				
C๑: ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณค่าก่อสร้างงานจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมจากการประกาศมาตรา ๒๓ ไม่ทันตามกำหนด	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ
C๒: การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างการคิดราคากลางไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์	๒	๒	๓	ควบคุมเพียงพอ

หมายเหตุ: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง (ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๖) ในภาคผนวก ข. ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

จากการพิจารณาระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่ขององค์กรข้างต้น พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่เพียงพอ และยังพบอีกว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพออยู่จำนวน ๑ ปัจจัยเสี่ยง (ตามข้อ ๔.๒.๑) ดังนั้น จึงต้องนำปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกับปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗ และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

๔.๒.๓ พิจารณาค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗

กองทุนจัดรูปที่ดิน ได้พิจารณาค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ และตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ พร้อมทั้งเปรียบเทียบการเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง ดังนี้



พิจารณาค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗ พร้อมเปรียบเทียบการเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง	
	ยุทธศาสตร์ของ กองทุนจัดรูปที่ดิน	ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)		
S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับประสิทธิภาพและขยายระบบ ชลประทานระดับแปลงให้ทั่วถึง กลยุทธ์ที่ ๒.๒ งานจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนงานจัดระบบน้ำฯ และจัดรูปที่ดิน	-
S๒: ขาดการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาการเกษตรในพื้นที่ต้นแบบให้เป็น แหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศ กลยุทธ์ที่ ๔.๓ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และต่อยอดการพัฒนา พื้นที่ต้นแบบสู่เขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร	-
S๓: การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนจัดรูปที่ดิน	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจใน ทุกมิติ กลยุทธ์ที่ ๑.๓ คนพร้อม : ขับเคลื่อนกำลังคนอย่างเต็มศักยภาพ	-
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)		
O๑: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจใน ทุกมิติ กลยุทธ์ที่ ๑.๒ เครื่องมือพร้อม : วางแผน จัดหาและบำรุง รักษา ครุภัณฑ์ให้เพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน	-



ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง	
	ยุทธศาสตร์ของ กองทุนจัดรูปที่ดิน	ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗
๐๒: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จใน ระยะเวลา ที่กำหนด	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจในทุก มิติ กลยุทธ์ที่ ๑.๑ งานพร้อม : เร่งศึกษา สํารวจและออกแบบ และ ขั้นตอนตามกฎหมายพื้นที่	ตัวชี้วัดที่ ๓.๑ ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินการจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำได้แล้ว เสร็จเทียบกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติ ตัวชี้วัดที่ ๖.๑.๑ ร้อยละการใช้จ่ายบลงทุน เทียบกับแผนการใช้จ่ายงบลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๗
๐๓: เกษตรกรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการน้ำและเทคโนโลยี ใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เข้าถึงเกษตรกรเพื่อร่วมสร้างการเติบโตอย่าง ยั่งยืน กลยุทธ์ ๓.๓ เป็นกระบอกเสียงและช่องทางสนับสนุนการ พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	ตัวชี้วัดที่ ๓.๒ ความสำเร็จของโครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ และการ ผลิตในระดับแปลงเกษตร
๐๔: ความพึงพอใจและทัศนคติของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจัดรูปที่ดินและ จัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เข้าถึงเกษตรกรเพื่อร่วมสร้างการเติบโตอย่าง ยั่งยืน	ตัวชี้วัดที่ ๒.๑ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)		
F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เข้าถึงเกษตรกรเพื่อร่วมสร้างการเติบโต อย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ ๓.๑ เข้าใจเกษตรกร เพื่อประสานประโยชน์ จากรายได้ กองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเกษตรกร	ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บ ได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ตัวชี้วัดที่ ๑.๒ ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่ สามารถ จัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)		
C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการ ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับประสิทธิภาพและการขยาย ระบุ ชลประทานระดับแปลงให้ทั่วถึง กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ศึกษาและปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงาน	-



เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในปีบัญชี ๒๕๖๗ ทั้งหมดแล้ว โดยจะนำปัจจัยเสี่ยงเข้ากระบวนการประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร (ตามหน้าที่ ๒๓)

ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ผลการประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)				
S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๑	๒	๓	การควบคุมไม่เพียงพอ
S๒: ขาดการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง	๒	๒	๓	การควบคุมเพียงพอ
S๓: การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนจัดรูปที่ดิน	๒	๓	๓	การควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)				
O๑: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๑	๒	๓	การควบคุมไม่เพียงพอ
O๒: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด	๑	๒	๓	การควบคุมไม่เพียงพอ
O๓: เกษตรกรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการน้ำและเทคโนโลยีใหม่	๒	๒	๓	การควบคุมเพียงพอ
O๔: ความพึงพอใจและทัศนคติของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๓	๓	๓	การควบคุมเพียงพอ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)				
F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑	๓	๓	การควบคุมไม่เพียงพอ
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)				
C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๑	๒	๓	การควบคุมไม่เพียงพอ

จากการพิจารณาระดับประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่ขององค์กรข้างต้น พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่เพียงพอ และยังพบอีกว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพออยู่จำนวน ๕ ปัจจัยเสี่ยง ดังนั้น จึงต้องนำปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีบัญชี ๒๕๖๗ และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับปานกลางหรือที่สามารถจะยอมรับได้

โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปีบัญชี พ.ศ. ๒๕๖๗ มีทั้งหมด ๖ ปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O๑: อัตรากำลังยังไม่ได้รับการพิจารณา***
	O๒: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
	O๓: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)	F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)	C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ: ***ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการควบคุมภายใน ๒๕๖๖

หลังจากการพิจารณาค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว กองทุนจัดรูปที่ดินได้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อประเมินวัดระดับโอกาส และระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทางการพิจารณาโดยอาศัยการประเมินความเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน

๔.๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการพิจารณาทั้งในส่วนของ “โอกาส (Likelihood)” และ “ผลกระทบ (Impact)” ต่อความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงที่ได้ระบุขึ้น โดยใช้ฐานข้อมูลของกองทุนจัดรูปที่ดินในการพิจารณา ทั้งนี้ ผลการประเมินความเสี่ยงจะสามารถนำไปจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ต่อไป

๔.๓.๑ การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยง

S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับความสรรไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับความสรรไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๑๐๐
๒	ต่ำ	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๙๐
๓	ปานกลาง	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๘๐
๔	สูง	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๗๐
๕	สูงมาก	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการขยายพื้นที่ฯ อัตราร้อยละ ๖๐

- ระดับผลกระทบกรณีงบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับความสรรไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๑๐๐
๒	ต่ำ	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๙๐
๓	ปานกลาง	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๘๐
๔	สูง	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๗๐
๕	สูงมาก	สามารถขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ได้ตามเป้าหมายอัตราร้อยละ ๖๐

O๑: อัตราค่าจ้างยังไม่ได้รับการพิจารณา

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อัตราค่าจ้างยังไม่ได้รับการพิจารณา

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	สจจ. ได้รับการจัดสรรอัตราค่าจ้างครบถ้วน
๒	ต่ำ	-
๓	ปานกลาง	สจจ. ได้รับการจัดสรรอัตราค่าจ้างบางส่วน
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	สจจ. ยังไม่ได้รับการจัดสรรอัตราค่าจ้าง

หมายเหตุ: สจจ. คือ สำนักงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมจังหวัด

- ระดับผลกระทบกรณีอัตราค่าจ้างยังไม่ได้รับการพิจารณา

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามแผนงานอัตราร้อยละ ๑๐๐
๒	ต่ำ	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามแผนงานอัตราร้อยละ ๙๕
๓	ปานกลาง	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามแผนงานอัตราร้อยละ ๙๐
๔	สูง	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามแผนงานอัตราร้อยละ ๘๕
๕	สูงมาก	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามแผนงานอัตราร้อยละ ๘๐

๐๒: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง เป็นอุปกรณ์ที่จำเป็นที่ใช้ในการดำเนินงานก่อสร้าง ในปี ๒๕๖๗ สำนักงานจัดรูปที่ดินจังหวัดและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม (สจจ.) หลายแห่งให้ข้อมูลว่าครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบด้วย ๑) เทปวัดระยะ ๒) ไม้สตีฟ ๓) กล้องระดับ ๔) เครื่องตบดิน ๕) เครื่องผสมคอนกรีต ๖) รถกระบะเทหน้า (Dumper) ๗) รถตักหน้าขุดหลัง ๘) รถบด ๙) รถเข็นดิน (Bulldozer) ซึ่งทุก สจจ. ควรจะต้องมีอุปกรณ์ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยจัดทำแผนความต้องการครุภัณฑ์และเสนอแผนครุภัณฑ์ดังกล่าวต่อกรมชลประทานแต่ไม่ได้รับการอนุมัติงบประมาณ ดังนั้น ในการประเมิน โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย จึงพิจารณาถึงสัดส่วนของ สจจ. ที่มีอุปกรณ์หลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ครบหรือไม่เพียงพอซึ่งมีโอกาสที่จะทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ทุก สจจ. มีครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๒	ต่ำ	ร้อยละ ๘๐ ของ สจจ. มีครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๓	ปานกลาง	ร้อยละ ๖๐ ของ สจจ. มีครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๔	สูง	ร้อยละ ๔๐ ของ สจจ. มีครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๕	สูงมาก	ร้อยละ ๒๐ ของ สจจ. มีครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

- ระดับผลกระทบ กรณีครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	การดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐
๒	ต่ำ	การดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๙๕
๓	ปานกลาง	การดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๙๐
๔	สูง	การดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๘๕
๕	สูงมาก	การดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๘๐

๐๓: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด

ในปีบัญชี ๒๕๖๗ กองทุนฯ มีโครงการที่จะดำเนินการจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมจำนวน ๕๘ โครงการ ซึ่งมีโอกาสที่จะทำให้งานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ร้อยละ ๑๐๐
๒	ต่ำ	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ร้อยละ ๙๕
๓	ปานกลาง	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ร้อยละ ๙๐
๔	สูง	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ร้อยละ ๘๕
๕	สูงมาก	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ตามระยะเวลาที่กำหนดได้ร้อยละ ๘๐

- ระดับผลกระทบกรณีที่ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จ
ในระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ใช้จ่ายงบลงทุนได้ตามมติ ครม.
๒	ต่ำ	ใช้จ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ ๓
๓	ปานกลาง	ใช้จ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ ๖
๔	สูง	ใช้จ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ ๙
๕	สูงมาก	ใช้จ่ายได้น้อยกว่ามติ ครม. ร้อยละ ๑๒

F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โดยการจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดิน จะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

- การเก็บหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา
- การเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด

เนื่องจากการจัดเก็บหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
ดังนั้น กองทุนฯ จะพิจารณาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของการเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้
ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด จากจำนวนเงินที่ลูกหนี้ผิดนัด มาชำระต่อจำนวนเงินที่ผิดนัดชำระในปีนั้น ๆ จาก
ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ กองทุนฯ มีลูกหนี้ที่ผิดนัด มาชำระต่อจำนวนเงินที่ผิดนัดชำระในปี ๒๕๖๗
อยู่ที่ร้อยละ ๔.๔๙

- โอกาสที่จะเหตุการณ์การเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ ๑๙
๒	ต่ำ	ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๕
๓	ปานกลาง	ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ ๑๖
๔	สูง	ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕
๕	สูงมาก	ร้อยละของหนี้ที่ผิดนัดชำระที่สามารถจัดเก็บได้ต่อหนี้ที่ผิดนัดชำระทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ ๑๓

อนึ่ง การเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ทำให้กองทุนฯ ขาดเงินหมุนเวียนที่จะนำไปดำเนินการในปีบัญชีถัดไป

- ระดับผลกระทบกรณีการเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	รายรับจากหนี้ที่ผิดนัดชำระเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ ๓
๒	ต่ำ	รายรับจากหนี้ที่ผิดนัดชำระเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ ๑.๕
๓	ปานกลาง	รายรับจากหนี้ที่ผิดนัดชำระเท่ากับปีก่อน
๔	สูง	รายรับจากหนี้ที่ผิดนัดชำระลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๑.๕
๕	สูงมาก	รายรับจากหนี้ที่ผิดนัดชำระลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๓

***ทั้งนี้ ตามตัวชี้วัดด้านที่ ๑ ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ หากกองทุนฯ มีมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้กองทุนจัดรูปที่ดิน ครั้งที่ ๓ ให้ใช้ค่าเกณฑ์ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนหนี้ที่รับชำระต่อจำนวนเงินของลูกหนี้คงเหลือ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังนี้

- โอกาสที่จะเหตุการณ์การเก็บหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ร้อยละ ๓๔
๒	ต่ำ	ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ร้อยละ ๓๒.๕๐
๓	ปานกลาง	ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ร้อยละ ๓๑
๔	สูง	ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ร้อยละ ๒๙.๕
๕	สูงมาก	ร้อยละของหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ร้อยละ ๒๘

- ระดับผลกระทบกรณีการเก็บหนี้ที่สามารถจัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	รายรับจากหนี้ที่จัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ ๓
๒	ต่ำ	รายรับจากหนี้ที่จัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ ๑.๕
๓	ปานกลาง	รายรับจากหนี้ที่จัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา เท่ากับปีก่อน
๔	สูง	รายรับจากหนี้ที่จัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๑.๕
๕	สูงมาก	รายรับจากหนี้ที่จัดเก็บได้ต่อจำนวนหนี้ที่ครบกำหนดชำระตามสัญญา ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๓

C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดิน และจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

ในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ และขั้นตอนงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมก่อน เพื่อให้งานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด โดยพิจารณาประเมินโอกาส และผลกระทบ ดังนี้

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจกฎ ระเบียบ และขั้นตอนของจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ทุกขั้นตอน ไม่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
๒	ต่ำ	-
๓	ปานกลาง	เจ้าหน้าที่เข้าใจกฎ ระเบียบ แต่ไม่ครบทุกขั้นตอนของจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานเล็กน้อย
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจกฎ ระเบียบ และขั้นตอนของจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

- ระดับผลกระทบกรณีกฎ ระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๑	ต่ำมาก	งานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายได้แล้วเสร็จก่อนก่อสร้าง
๒	ต่ำ	-
๓	ปานกลาง	งานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายได้แล้วเสร็จระหว่างก่อสร้าง
๔	สูง	-
๕	สูงมาก	งานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำฯ ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายได้แล้วเสร็จหลังก่อสร้าง



สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗

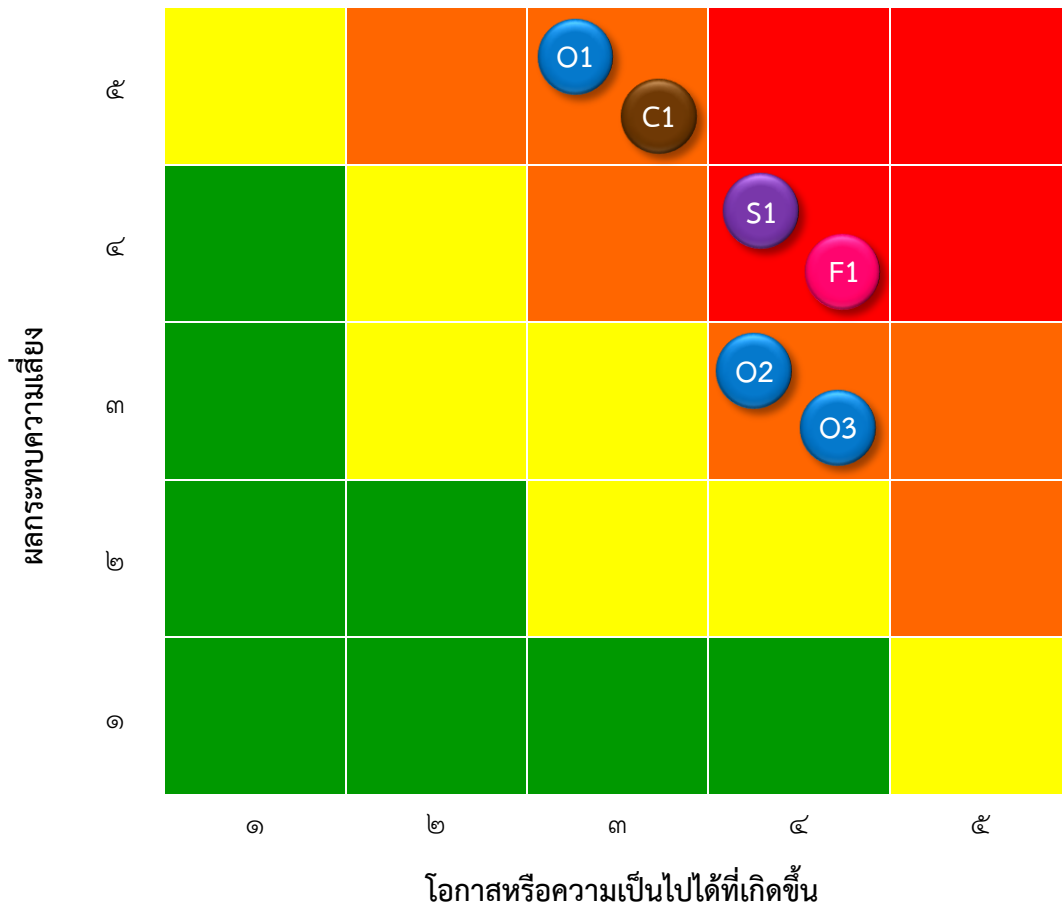
ประเภทความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ			ระดับความรุนแรง			
	โอกาส (L) (๑ - ๕)	ผลกระทบ (I) (๑ - ๕)	ความเสี่ยง (L x I) (๑ - ๒๕)	ต่ำ (๑ - ๔)	ปานกลาง (๕ - ๙)	สูง (๑๐ - ๑๕)	สูงมาก (๑๖ - ๒๕)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)							
S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๔	๔	๑๖				✓
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)							
O๑: อัตราค่าจ้างยังไม่ได้รับการพิจารณา	๓	๕	๑๕			✓	
O๒: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๔	๓	๑๒			✓	
O๓: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด	๔	๓	๑๒			✓	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)							
F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔	๔	๑๖				✓
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)							
C๑: กฎระเบียบ มีขั้นตอนกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๓	๕	๑๕			✓	

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงข้างต้น โดยจะนำไปจัดลำดับความเสี่ยงและแผนภาพแสดงความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อกองทุนฯ พิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

ดังนั้น จึงสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) หรือแผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ ใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ได้ดังนี้



๔.๕ การจัดการความเสี่ยง

การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) นั้น ควรดำเนินงานวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกของทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติภายในแต่ละส่วนงานของกองทุนฯ โดยมุ่งเน้นให้สามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน โครงการ/กิจกรรม อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๑. **การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ แต่หากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
๒. **การลด/ควบคุม (Treat, Reduction)** หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
๓. **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)** หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงาน/ส่วนงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เป็นต้น
๔. **การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการลดขนาดของงานที่ดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

กองทุนจัดรูปที่ดิน ได้ดำเนินการวิเคราะห์ทุกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้สรุปและจัดทำลำดับประเด็น/ปัจจัยเสี่ยงของกองทุนฯ จากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) แล้วโดยสามารถสรุปวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ดังนี้



ตารางการวิเคราะห์ Cost – benefit Analysis
แบบการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit Analysis)

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)											
S๑: งบประมาณ ที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรร ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย การขยาย พื้นที่จัดรูป ที่ดินและ จัดระบบน้ำ เพื่อเกษตรกรรม	๔	๔	๑๖	การ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	ส่วน วิศวกรรม
				การโอน ความเสี่ยง	เสนอของบประมาณจากแหล่งอื่นเพิ่มเติม	การจัดเตรียมแผนงานสำรอง กรณีไม่ได้รับงบประมาณ ประจำปี	ได้รับงบประมาณเพิ่มเติม ประจำปี	๓	๔	๑๒	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	เสนอแผนงานของงบประมาณที่มีความพร้อมสูงกว่า เป้าหมาย	การจัดเตรียมแผนงานที่มี ความพร้อมสำหรับการ เสนอของบประมาณ ประจำปี	อาจได้รับการจัดสรร งบประมาณใกล้เคียงกับ เป้าหมาย	๓	๓	๔	
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ดำเนินงานตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	ไม่สามารถขยายพื้นที่จัด รูปที่ดินและจัดระบบน้ำ ได้ตามเป้าหมาย	ลดระยะเวลาในการ ติดตามงาน	๔	๔	๑๖	



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)											
O๑. อัตราค่าจ้างยังไม่ได้รับการพิจารณา	๓	๕	๑๕	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	ส่วน บริหารทั่วไป
				การโอนความเสี่ยง	เสนอขอรับการจัดสรรอัตราค่าจ้างราชการ/ พนักงานราชการ จากกรมชลประทาน	จัดอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อ ปฏิบัติงานทดแทน	มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ทดแทน	๓	๕	๖	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	จัดอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานทดแทน	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	เจ้าหน้าที่สามารถ ปฏิบัติงานทดแทนได้	๓	๓	๙	
				การยอมรับ ความเสี่ยง	มอบหมายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพิ่มเติม	การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เป็น ไปตามแผนงาน เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น	มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ทดแทน	๓	๕	๑๕	
O๒. ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๔	๓	๑๒	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ขอใช้ครุภัณฑ์ของกรมชลประทาน	ใช้งบประมาณของกรม ชลประทาน	สามารถนำครุภัณฑ์ที่มีอยู่ มาใช้ทดแทนครุภัณฑ์ที่ไม่ เพียงพอบางประเภท	๓	๓	๙	สำนักงาน จัดรูปที่ดิน และ จัดระบบน้ำ เพื่อ เกษตรกรรม ที่ ๑ - ๓๕
				การโอนความเสี่ยง	ดำเนินการเช่าครุภัณฑ์สำหรับดำเนินงานจาก หน่วยงานภายนอก	๑. ใช้บุคลากรในการศึกษา ข้อมูลการเช่าครุภัณฑ์ จากหน่วยงานภายนอก ๒. ใช้งบประมาณในการ เช่าครุภัณฑ์	สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๒	๖	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. ตรวจสอบความต้องการด้านครุภัณฑ์ก่อสร้าง ๒. จัดทำแผนความต้องการครุภัณฑ์เพื่อนำเสนอ ขอจัดสรรงบประมาณ ๓. เสนอขอตั้งงบครุภัณฑ์ก่อสร้างที่จำเป็น	๑. ใช้บุคลากรในการ สำรวจ เก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อจัดแผน ความต้องการครุภัณฑ์	๑. บุคลากรสามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	๓	๓	๙	



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ	
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ		
						รองรับการทำ งบประมาณของ กองทุนฯ						
						๒. ใช้งบประมาณในการ จัดสรรครุภัณฑ์	๒. ได้ครุภัณฑ์ที่มีความ ทันสมัยเหมาะแก่การ ใช้งาน					
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ใช้ประโยชน์จากครุภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง เบื้องต้นที่ไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานอาจส่งผล ให้งานก่อสร้างล่าช้า ไม่แล้วเสร็จตามแผนที่ กำหนด	-	๔	๓	๑๒		
O๓: ไม่สามารถจัด รูปที่ดินและ จัดระบบน้ำ เพื่อ เกษตรกรรม ได้แล้วเสร็จ ในระยะเวลา ที่กำหนด	๔	๓	๑๒	การ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	- วางแผนงานก่อสร้างล่วงหน้า - ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักร	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	มีเครื่องมือและเครื่องจักร ที่เพียงพอสำหรับงาน ก่อสร้าง	๓	๓	๙	ส่วน วิศวกรรม และ สำนักงาน จัดรูปที่ดิน และ จัดระบบน้ำ เพื่อ เกษตรกรรม จังหวัด	
				การโอน ความเสี่ยง	จ้างหน่วยงานเอกชนที่มีความพร้อมด้านเครื่องมือ และเครื่องจักร ดำเนินงานแทน	ใช้งบประมาณประจำปี ของกองทุนฯ	งานก่อสร้างที่มี ประสิทธิภาพ	๒	๓	๖		
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่าย งบประมาณ	ใช้งบประมาณประจำปี ของกองทุนฯ	สามารถดำเนินงาน ก่อสร้างได้แล้วเสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด	๑	๒	๒		
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ดำเนินการก่อสร้างตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติ	ใช้งบประมาณประจำปี ของกองทุนฯ	ก่อสร้างตามแผนงาน ประจำปี	๔	๓	๑๒		



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
ด้านการเงิน (Financial Risk)											
F๑. การจัดเก็บ เงินค่าใช้จ่าย ในการจัดรูป ที่ดินไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	๕	๒	๑๐	การ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	พิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดมาตรการ ยกเลิกการเก็บค่าจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำจาก เกษตรกรหรือพิจารณาความเป็นไปได้ในการ กำหนดมาตรการยกเลิกหนี้แก่เกษตรกร	กองทุนจัดรูปที่ดินขาดทุน หมุนเวียนในการนำค่าจัด รูปที่ดินและจัดระบบน้ำ จากเกษตรกรมาสานต่อ แผนงาน/โครงการที่เป็น ประโยชน์ต่อเกษตรกร	เกษตรกรมีความพึงพอใจ ต่อกองทุนจัดรูปที่ดินมาก ขึ้น	๔	๔	๑๖	ส่วนกองทุน จัดรูปที่ดิน
				การโอน ความเสี่ยง	มอบหมายให้ ธ.ก.ส. เป็นผู้ดำเนินการติดตามหนี้	พิจารณาและเจรจากับ กำหนดส่วนแบ่งจากการ เก็บหนี้ส่วนหนึ่ง เพื่อไป ชำระเป็นค่าบริการ ติดตามหนี้ให้แก่ ธ.ก.ส.	สามารถบริหารจัดการหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๒	๖	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. สอบทานและติดตามหนี้พร้อมทั้งเยี่ยมเยียน ลูกหนี้	๑. ใช้บุคลากรในการเก็บ รวบรวมข้อมูลและ ติดตามหนี้	สามารถบริหารจัดการหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๒	๒	๔	
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ดำเนินการติดตามหนี้ตามกระบวนการปกติ	ใช้บุคลากรในการเก็บ รวบรวมข้อมูลและติดตาม หนี้	สามารถติดตามหนี้ได้ บางส่วน	๕	๒	๑๐	



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ	
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)											
C๑. กฎ ระเบียบ มีขั้นตอน กระบวนการ ที่ส่งผลให้ เกิดความ ล่าช้าในการ ดำเนินงาน จัดรูปที่ดิน และจัดระบบ น้ำเพื่อ เกษตรกรรม	๓	๕	๑๕	การ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	ส่วน กฎหมาย จัดรูปที่ดิน
				การโอน ความเสี่ยง	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้	-	-	-	-	-	
				การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการตามกฎหมาย	สูง. ในการทำงาน	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความ เข้าใจในกฎ ระเบียบ และ ขั้นตอนของกฎหมาย	๓	๓	๙	
				การยอมรับ ความเสี่ยง	ดำเนินงานตามขั้นตอนกฎหมายไม่เป็นไปตาม แผนงาน	เกิดความล่าช้าในการ ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและ จัดระบบน้ำ	ดำเนินงานจัดรูปที่ดินและ จัดระบบน้ำ ไม่แล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนด	๓	๕	๑๕	



๔.๖ แผนกิจกรรมการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง

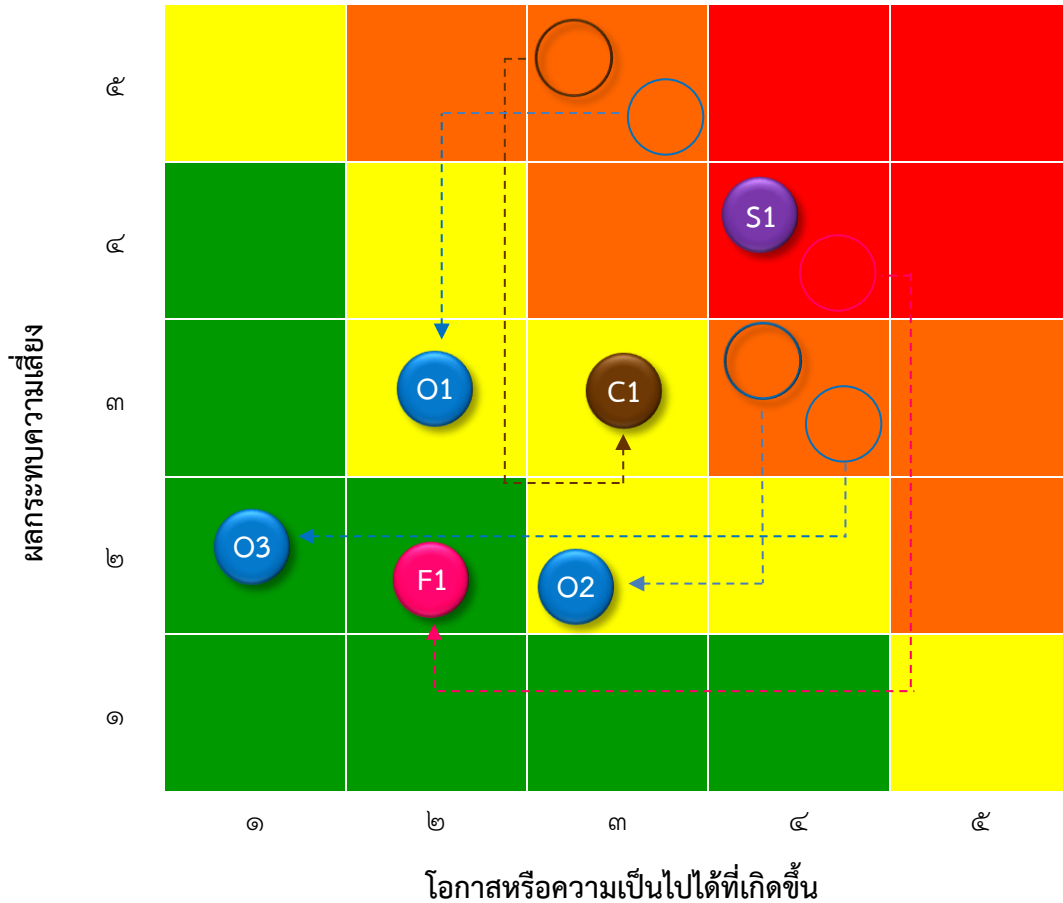
แผนงาน/กิจกรรม	ปี ๒๕๖๗					
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
S๑: งบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับจัดสรรไม่เป็นไปตามเป้าหมายการขยายพื้นที่จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม						
๑. จัดทำแผนงานเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ						
๒. นำเสนอแผนเพื่อขออนุมัติงบประมาณและดำเนินงานตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร						
๓. ติดตามผลการจัดสรรงบประมาณในปี ๒๕๖๘						
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)						
O๑: อัตรากำลังยังไม่ได้รับการพิจารณา						
๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน						
๒. การดำเนินงานตามแผนงาน						
๒.๑ เสนอขอรับการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการ/พนักงานราชการจากกรมชลประทาน						
๓. ติดตามผลการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังเป็นรายไตรมาส						
๔. รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหา/อุปสรรค						
O๒: ครุภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						
๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน						
๒. การดำเนินงานตามแผนงาน						
๒.๑ ตรวจสอบความต้องการเครื่องมือและเครื่องจักร						
๒.๒ จัดทำแผนความต้องการขอใช้ครุภัณฑ์ของกรมชลประทาน						
๔. ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส						
๕. รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหา/อุปสรรค						
O๓: ไม่สามารถจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมได้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด						
๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน						
๒. การดำเนินงานตามแผนงาน						
- ปรับแผนงานก่อสร้าง กรณีหากเกิดเหตุจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ เจ้าของที่ดินบางรายไม่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ						
๓. กำกับและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส						
๔. รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหา/อุปสรรค						



แผนงาน/กิจกรรม	ปี ๒๕๖๗					
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)						
F๑: การจัดเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน						
๒. การดำเนินงานตามแผนงาน						
๒.๑ จัดทำแผนการติดตามหนี้						
๒.๒ ออกเยี่ยมเยียนลูกหนี้						
๒.๓ สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ลูกหนี้ใหม่รับทราบเงื่อนไขการชำระหนี้						
๓. กำกับและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน						
๔. รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหา/อุปสรรค						
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance risk)						
C๑: กฎ ระเบียบ มีขั้นตอน กระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำ เพื่อเกษตรกรกรม						
๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน						
๒. การดำเนินงานตามแผนงาน						
๒.๑ อบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบ คจก. รวมถึง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของกองทุนฯ						
๒.๒ แจกแนวทางปฏิบัติงาน/ซักซ้อมความเข้าใจไปยังส่วนภูมิภาค						
๓. กำกับและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส						
๔. รายงานผลการดำเนินงานพร้อมปัญหา/อุปสรรค						

๔.๗ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือจากการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk)

จากการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกของแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนจัดรูปที่ดิน สามารถคาดการณ์ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะคงเหลือหลังจากดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงดังนี้





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เหลือจากการควบคุมภายใน ระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖) (ตามข้อ ๒.๑ หน้าที่ ๗)

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานรัฐ/ กระบวนงาน/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Compliance Risk	การควบคุมภายในปัจจุบัน	การประเมินผล การควบคุมภายใน
ด้านการกิจหลัก/นโยบายสำคัญ							
๑. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง							
๑) การก่อสร้างจัดรูปที่ดินและ จัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๑. พระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๕๘ มีข้อกำหนดหลายมาตรา ที่เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการ ตีความกฎหมายอย่างชัดเจน ๒. เกษตรกรเจ้าของที่ดินบางรายไม่ให้ความ ร่วมมือ และ เกษตรกรบางรายเป็นผู้เช่า เจ้าของที่ดินที่แท้จริงอยู่ไกลไม่สามารถติดต่อได้		✓		✓	๑. จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ เกี่ยวกับพระราชบัญญัติจัดรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๕๘ เพิ่มเติม ๒. ผู้ควบคุมงานตรวจสอบพื้นที่และ เขตแนวให้เป็นไปตามรูปแบบก่อนที่ ได้รับงบประมาณ ๓. ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเจ้าของ ที่ดินทราบถึงประโยชน์ของการเข้า ร่วมโครงการจัดรูปที่ดินและ โครงการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับ ที่ยอมรับได้
๒) การออกแบบ	๑. เจ้าหน้าที่ออกแบบขาดประสบการณ์ในการ ออกแบบงานจัดรูปที่ดิน ๒. การตรวจสอบแผนผังโครงการจัดระบบน้ำเพื่อ เกษตรกรรมตามมาตรา ๒๓ ให้แล้วเสร็จตาม แผน		✓		✓	๑. ให้ผู้มีความรู้ความชำนาญด้านการ ออกแบบถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ ๒. จัดทำโครงการเรียนรู้และปฏิบัติงาน จริงในงานออกแบบ	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ ยอมรับได้



ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานรัฐ/ กระบวนการ/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Compliance Risk	การควบคุมภายในปัจจุบัน	การประเมินผล การควบคุมภายใน
	๓. การตรวจสอบแผนผังโครงการจัดรูปที่ดิน ตาม มาตรา ๓๙ ให้แล้วเสร็จตามแผน					๓. แผนการติดตามความ ก้าวหน้าของ การจัดทำแผนผังงานก่อสร้าง จัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม ตามมาตรา ๒๓ ๔. แผนการติดตามความ ก้าวหน้าของ การจัดทำแผนผังงานก่อสร้าง จัดรูปที่ดิน ตามมาตรา ๓๙ ๕. จัดประชุมทำความเข้าใจและเร่งรัด การจัดทำแผนผังโครงการจัดระบบ น้ำเพื่อเกษตรกรรม ๖. จัดประชุมทำความเข้าใจและเร่งรัด การจัดทำแผนผังโครงการจัดรูปที่ดิน	
๓) การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ	๑. บุคลากรขาดทักษะในการประชาสัมพันธ์		✓			๑. จัดให้มีการประชุมชี้แจงประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเชิญบุคลากรจาก หน่วยงานอื่นที่มีความชำนาญในด้าน การบริหารจัดการน้ำมาให้ความรู้แก่ เกษตรกร	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ ยอมรับได้



ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานรัฐ/ กระบวนการ/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Compliance Risk	การควบคุมภายในปัจจุบัน	การประเมินผล การควบคุมภายใน
ด้านภารกิจสนับสนุน							
ด้านงบประมาณ							
๑) การของบประมาณ	การคิดราคากลางไม่สอดคล้องกับราคาตลาด และหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา		✓	✓		ให้เจ้าหน้าที่ศึกษาหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและ จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการ คิดราคากลาง	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ ยอมรับได้
๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล	อัตรากำลังยังไม่ได้รับการพิจารณา		✓			ให้ข้าราชการตำแหน่งอื่นมาปฏิบัติงาน อีกหน้าที่หนึ่งในตำแหน่งที่ขาด	การควบคุมยังอยู่ในระดับ ที่ไม่สามารถยอมรับได้
๓) การเงินกองทุนจัดรูปที่ดิน	ได้รับหลักฐานประกอบรายการใช้จ่ายเงิน ล่าช้าและหลักฐานบางส่วนยังมีข้อผิดพลาด			✓		๑. จัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินกองทุน จัดรูปที่ดิน ๒. จัดทำทะเบียนคุมการเบิกจ่าย เงินกองทุนจัดรูปที่ดิน ๓. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ เอกสารเบิกจ่ายเงินกองทุนจัดรูปที่ดิน ๔. เบิกจ่ายเงินกองทุนจัดรูปที่ดินตาม ระเบียบคณะกรรมการจัดรูปที่ดิน กลางว่าด้วย การใช้จ่ายเงิน การเบิก จ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินกองทุน จัดรูปที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๙ ๕. เมื่อสิ้นปีงบประมาณมีการสอบ ยอดเงินคงเหลือระหว่างสำนักงาน จัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อ	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ ยอมรับได้



ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานรัฐ/ กระบวนการ/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Compliance Risk	การควบคุมภายในปัจจุบัน	การประเมินผล การควบคุมภายใน
						เกษตรกรรมที่ ๑ - ๓๕ (สจจ.๑ - ๓๕) กับหน่วยเบิกจ่าย ๖. ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องโดยผู้บังคับบัญชา ๗. จัดการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	
๔) การเรียกเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการจัดรูปที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	๑. มีปัญหาในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ ๒. เกษตรกรส่วนหนึ่งไม่มาชำระเงิน ๓. ข้อมูลลูกหนี้โครงการยังไม่ได้รับการแก้ไขและไม่เป็นปัจจุบัน			✓		๑. ชี้แจง แนะนำ ชักซ้อมทำความเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติเพิ่มเติมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและปรับปรุงคู่มือการเรียกเก็บเงินไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ๒. ชี้แจงทำความเข้าใจกับเกษตรกรเกี่ยวกับการเรียกเก็บเงินเป็น ราย ๆ ไป ๓. ปรับปรุงข้อมูลลูกหนี้ให้มีความสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ๔. กำชับให้ สจจ. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามเร่งรัดหนี้ ๕. แจ้งเตือนและติดตามให้ลูกหนี้ที่เข้าร่วมมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้มาชำระเงินตามกำหนดเวลา	การควบคุมเหมาะสมเพียงพอที่จะป้องกันและลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ยอมรับได้



ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานรัฐ/ กระบวนงาน/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Compliance Risk	การควบคุมภายในปัจจุบัน	การประเมินผล การควบคุมภายใน
						๖. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเรียกเก็บเงิน ๗. การติดตามเร่งรัดให้ชำระเงินยังไม่ ต่อเนื่อง	
๕) งานควบคุมการใช้ที่ดินในเขต โครงการจัดรูปที่ ดิน และ จัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม	มีการเปลี่ยนการใช้ที่ดินโดยไม่ได้ขออนุญาตจาก ทางราชการ				✓	๑. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่, จัดอบรมให้ความรู้การประกาศ กำหนดเขตโครงการจัดรูปที่ดินและ จัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม ๒. ให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ จัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่เกี่ยวข้องให้แก่เกษตรกร เจ้าของที่ดินในเขตโครงการจัดรูป ที่ดินและจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม ๓. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการเปลี่ยนการ ใช้ที่ดิน	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอที่จะป้องกันและ ลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ ยอมรับได้



ภาคผนวก ข: แบบการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี ๒๕๖๖ จากการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis (ตามข้อ ๒.๒ หน้าที่ ๘)

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง ในปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางใน การจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)										
-										
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)										
๐๑: รถยนต์ที่ใช้ในการเดินทางไม่พร้อมใช้งานตลอดเวลา	๔	๕	๒๐	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. ในแผนระยะสั้นทำการเช็คสภาพตามรอบการใช้งาน หากมีการเดินทางไกลต้องมีการเช็คสภาพก่อนการเดินทางทุกครั้ง ๒. ทำการจำหน่ายรถยนต์ตามระเบียบพัสดุ ๓. ขออนุมัติหน่วยงานส่วนกลาง ในการจัดหาทดแทน	ใช้บุคลากรในการตรวจเช็คสภาพรถยนต์ตามรอบระยะเวลาการใช้งานและก่อนการเดินทางทุกครั้ง	ได้รถยนต์ที่มีสภาพพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา	๓	๒	๖
ด้านการเงิน (Financial Risk)										
F๑: ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี	๕	๔	๒๐	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี	๑. ให้ความรู้ด้านการเงินและบัญชีกับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ได้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและบัญชี	๓	๒	๖



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง ในปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางใน การจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่			
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
					๒. เสนอแผนขออัตรากำลังด้านการเงินและบัญชีเพิ่ม ๑ อัตรากำลัง	๒. จัดทำแผนขออัตรากำลังด้านการเงินและบัญชีต่อหน่วยงานส่วนกลาง					
F๒: การจัดทำ/รวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง	๔	๔	๑๖	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานหมั่นกำกับและตรวจสอบพร้อมให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ ๒. ส่งเจ้าหน้าที่การเงินเข้าร่วมอบรมความรู้เรื่องระเบียบข้อบังคับใหม่ด้านการเงินอยู่เสมอ ๓. ให้บุคลากรที่ไปอบรมนำความรู้มาถ่ายทอดแก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๔. จัดทำแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสะดวกในการตรวจสอบและแก้ไขได้ครบถ้วนและถูกต้อง	๑. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานหมั่นกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ๒. ใช้งบประมาณในการส่งเจ้าหน้าที่อบรมฯ ๓. จัดทำแผนถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	การเบิกจ่ายงบประมาณแล้วเสร็จตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐	๒	๒	๔	



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง ในปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางใน การจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)										
C๑: ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณค่าก่อสร้างงานจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมจากการประกาศมาตรา ๒๓ ไม่ทันตามกำหนด	๕	๕	๒๕	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. เร่งรัดจัดส่งข้อมูลประกอบการออกแบบให้ครบถ้วน ๒. ประสานผู้ออกแบบเพื่อเร่งรัดแบบให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดระยะเวลา ๓. ประสานงานส่วนวิศวกรรมและส่วนกฎหมาย เพื่อสนับสนุนข้อมูลในการเร่งรัดประกาศเขตสำรวจมาตรา ๑๙ ให้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา ๔. จัดเตรียมข้อมูลความพร้อมในการจัดทำแผนที่ประกาศเขตการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมมาตรา ๒๓ ก่อนวันที่กำหนด	ให้บุคลากร เร่งรัดดำเนินการจัดทำข้อมูล ประกอบการประกาศเขตสำรวจตามมาตรา ๑๙	การประกาศเขตการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม มาตรา ๒๓ ของงานจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมตามแผนงานปี ๒๕๖๖ เสร็จทันตามกำหนดระยะเวลา ร้อยละ ๑๐๐	๒	๒	๔
C๒: การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างการคิดราคากลางไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์	๕	๕	๒๕	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. คิรราคากลางตามหลักเกณฑ์ราคากลาง ๒. ใช้ราคากลางให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์	ให้บุคลากรทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและคิดราคากลางที่ถูกต้องตามระเบียบ	การจัดซื้อจัดจ้างการคิดราคากลาง ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ทุกโครงการ	๓	๑	๓



ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง ในปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทางใน การจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
					๓. ทำ check list ลำดับ ขั้นตอนการส่งเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ให้ถูกต้อง					

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกองทุนจัดรูปที่ดิน

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กองทุนจัดรูปที่ดิน ประจำปี 2567 – 2570

วิสัยทัศน์

“ยกระดับศักยภาพพื้นที่เกษตรกรรมอย่างยั่งยืน ด้วยระบบชลประทานในไร่นาที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ”

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบชลประทานในไร่นาพื้นที่เป้าหมายที่มีศักยภาพ
2. รักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่มีการพัฒนาระบบชลประทานในไร่นาให้มีความยั่งยืน
3. บริหารพื้นที่ชลประทานในไร่นา และบูรณาการ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการเกษตรสูงสุด
4. พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการพัฒนา ระบบชลประทานในไร่นาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
5. หมุนเวียนเงินรายได้เพื่อดูแลและเพิ่มประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพเกษตรในพื้นที่อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ 1

เตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนภารกิจในทุกมิติ

- 1.1 งานพร้อม : เร่งศึกษา สำรวจและออกแบบ และขั้นตอนตามกฎหมายพื้นที่
 - จัดระบบน้ำ และพื้นที่จัดรูปที่ดินอย่างเป็นรูปธรรม
 - จัดสรรงบประมาณเพื่อศึกษา สำรวจและออกแบบอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
 - วางแผนประกาศเขตสำรวจและเขตก่อสร้างให้ทันเวลาตามแผน
- 1.2 เครื่องมือพร้อม : วางแผน จัดหาและบำรุงรักษาครุภัณฑ์ให้เพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน
 - สำรวจ วางแผน และจัดกลุ่มงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ
 - จัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้เพียงพอ
- 1.3 คนพร้อม : ขับเคลื่อนกำลังคนอย่างเต็มศักยภาพ
 - กำหนดโครงสร้างงานรองรับการขับเคลื่อนองค์กรในทุกมิติ
 - สำรวจและวางแผนสรรหาบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสม
 - สร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานและการพัฒนาตนเอง

ยุทธศาสตร์ 2

ยกระดับประสิทธิภาพและขยายระบบชลประทานระดับแปลงให้ทั่วถึง

- 2.1 ศึกษาและปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน
 - ศึกษาแนวทาง และประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
 - ผลักดันกระบวนการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเป็นรูปธรรม
- 2.2 งานจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนงานจัดระบบน้ำและจัดรูปที่ดิน
 - รวบรวม และวิเคราะห์โอกาสในการได้รับทุนสนับสนุน
 - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับทุนสนับสนุน
 - บริหารและวางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทั่วถึงเกษตรกรในทุกพื้นที่
- 2.3 ขับเคลื่อนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
 - บริหารการดำเนินงานตลอดกระบวนการ
 - พัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐาน รองรับการผลิตสินค้าเชิงนโยบายได้
 - ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนภารกิจของกองทุนฯ ตลอดกระบวนการ
 - สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ 3

เข้าถึงเกษตรกรเพื่อร่วมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

- 3.1 เข้าใจเกษตรกร เพื่อประสานประโยชน์จากรายได้กองทุนฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเกษตรกร
 - บริหารจัดการหนี้เกษตรกรด้วยความเข้าใจ
 - หมุนเวียนเงินรายได้ที่จัดเก็บจากเกษตรกร เพื่อดูแลและเพิ่มประโยชน์แก่เกษตรกรในพื้นที่อย่างยั่งยืน
 - ส่งเสริมการเพิ่มพื้นที่การเกษตรของเกษตรกร
- 3.2 เข้าถึงเกษตรกร เพื่อรักษาพื้นที่ให้อยู่ในสภาพดี
 - สื่อสารและสร้างความหวังแทนในสิ่งก่อสร้างของกรมชลประทาน
 - ประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นในการบำรุงรักษาระบบชลประทาน
- 3.3 เป็นกระบอกเสียงและช่องทางสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
 - ส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อกองทุน
 - เปิดช่องทางสื่อสารและให้บริการเกษตรกรในพื้นที่ รวมถึงการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service)
 - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเกษตรกรในแต่ละพื้นที่

ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการเกษตรในพื้นที่ต้นแบบให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศ

- 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมในการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบตามนโยบายเกษตรกรรมยั่งยืน
 - วางแผนและจัดตั้งโครงการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ
 - สร้างความเข้าใจและความร่วมมือให้เกษตรกรเล็งเห็นประโยชน์ของการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ
- 4.2 บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการผลิตและขายสินค้าเกษตร
 - บริหารจัดการน้ำระดับแปลงเพื่อการเกษตรกรรมตลอดปี
 - เชื่อมโยงหน่วยงานวิจัยทั้งรัฐและเอกชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรให้มีผลผลิตมากและมีคุณภาพสูง
 - เชื่อมห่วงโซ่การผลิตและตลาดมูลค่าสูงพื้นที่ต้นแบบ
 - ส่งเสริม Smart farmer และเกษตรกรแปลงใหญ่ในพื้นที่
- 4.3 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และต่อยอดการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบสู่เขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร
 - เผยแพร่องค์ความรู้จากงานวิจัยทางการเกษตรในพื้นที่
 - สื่อสารผลลัพธ์และประโยชน์ของโครงการจัดรูปที่ดินแก่สาธารณะอย่างต่อเนื่อง
 - ผลักดันการนำโมเดลต้นแบบสู่สู่นโยบายเขตส่งเสริมการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรของประเทศ

