



คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง



คณะทำงานจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง
สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)
กันยายน 2557

คำนำ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ สวก. รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวก. ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามยุทธศาสตร์

สวก. จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ สำหรับใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สวก. จนทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมสร้างความยั่งยืนในระยะยาวให้กับ สวก.

คณะทำงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร พนักงาน และผู้สนใจทั่วไป

คณะทำงานจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง
กันยายน 2557

สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไปของ สวก.	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สวก.	1
1.3 วิสัยทัศน์	1
1.4 พันธกิจ	1
1.5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ สวก. ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564)	1
1.6 โครงสร้างองค์กร	5
2. แนวคิดและการบริหารความเสี่ยงของ สวก.	
2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	6
2.2 วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยง	6
2.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนว COSO ERM	7
2.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง	8
3. นโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของ สวก.	
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	9
3.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	9
3.3 วงจรการบริหารความเสี่ยง	12
4. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
4.1 กำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สวก. (Internal Environment)	14
4.2 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)	14
4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	14
4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	16
4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	19
4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	20
4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	20
4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	21
4.9 ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง สวก.	22
ภาคผนวก	
● ตัวอย่างความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง	ก
● แบบฟอร์ม “แผนการบริหารความเสี่ยง”	ค
● แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง”	ง
● แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส”	จ

1. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (สวก.)

1.1 ความเป็นมา

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) มีชื่อย่อว่า “สวก.” Agricultural Research Development Agency (Public Organization) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหน่วยงานอิสระในรูปแบบของ “องค์การมหาชน” ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เพื่อดำเนินการจัดการกองทุนตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2546 เป็นต้นมา โดยมีทุนดำเนินการขั้นต้นประมาณ 3,000 ล้านบาท

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สวก.

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานวิจัยการเกษตร
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยการเกษตร
- 3) จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศในด้านการเกษตร
- 4) ร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาหรือสถาบันอื่นของรัฐและเอกชนในการผลิตและพัฒนางานวิจัย และนักวิจัยการเกษตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 5) เป็นศูนย์กลางในการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศในด้านการเกษตรที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนา ตลอดจนการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 6) ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดพิมพ์เอกสาร การจัดทำสื่อโสตทัศน การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดนิทรรศการ หรือการดำเนินการอื่นใด ที่เกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ในด้านการเกษตร

1.3 วิสัยทัศน์

"สวก. เป็นผู้นำในการบริหารการวิจัยการเกษตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน"

1.4 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการวิจัยการเกษตร
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยการเกษตร
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัยการเกษตร

1.5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ สวก. ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสนับสนุนทุนวิจัยด้านการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพนักวิจัยในการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการและสื่อสารองค์ความรู้ด้วยนวัตกรรมสารสนเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารการวิจัยการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสนับสนุนทุนวิจัยด้านการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ : รายละเอียดของยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
1.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนา งานวิจัยด้านการเกษตร 1.2 การสนับสนุนทุนโครงการ วิจัย ภายใต้กรอบการวิจัยของ สวก. และตรงกับความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย 1.3 การบริหารจัดการโครงการ วิจัย 1.4 การสร้างและพัฒนาความ ร่วมมือและเครือข่ายการวิจัย กับหน่วยงานต่าง ๆ	มีผลงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ ประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รายงานสรุปทิศทางการเกษตรในอนาคตในแต่ละปี ▪ สนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาด้านการเกษตร จำนวน 2,500 ล้านบาท ▪ จำนวนหน่วยงานในเครือข่ายเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 5 หน่วยงาน ▪ ร้อยละ 80 ของบัณฑิตที่ออกกลางความร่วมมือที่ดำเนินการอยู่ (Active) มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการ 	ผู้วิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
1.5 การผลักดันผลงานวิจัยสู่การ นำไปใช้ประโยชน์ 1.6 การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ที่ เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันงานวิจัยให้ เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด 1.7 การบริการหลังการถ่ายทอด เทคโนโลยี และติดตาม ผลกระทบจากการนำผลงานวิจัย ไปใช้ประโยชน์	ผลงานวิจัยสามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ (ทั้ง ในเชิงนโยบาย เชิง สาธารณะ และเชิง พาณิชย์)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 	ผู้ใช้ประโยชน์ทุกกลุ่ม (ผู้กำหนดนโยบาย/ภาครัฐ/ภาคธุรกิจ (มุ่งเน้น SMEs)/เกษตรกรและผู้บริโภค)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพนักวิจัยในการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ : รายละเอียดของยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
2.1 การสร้างบุคลากรด้านวิจัย การเกษตรรุ่นใหม่ 2.2 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ บุคลากรวิจัย 2.3 การบริหารจัดการทุนพัฒนา บุคลากรวิจัย	1. เพิ่มจำนวนบุคลากรด้าน วิจัยการเกษตร 2. มีเครือข่ายนักวิจัย การเกษตร 3. พัฒนาศักยภาพในด้านการ วิจัยของบุคลากร กษ.	<ul style="list-style-type: none"> ● ร้อยละ 80 ของบุคลากรวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนทุนเป็นบุคลากรของ กษ. (ทุนการศึกษา/ทุนปฏิบัติการวิจัย) ● มีฐานข้อมูลนักวิจัยด้านการเกษตร ● จำนวนทุนพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยการเกษตรรุ่นใหม่อย่างน้อย 10 ทุน/ปี 	นักวิจัยด้านการเกษตร (ทั้งใน กษ. และภายนอก กษ.)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการและสื่อสารองค์ความรู้ด้วยนวัตกรรมสารสนเทศ: รายละเอียดของยุทธศาสตร์

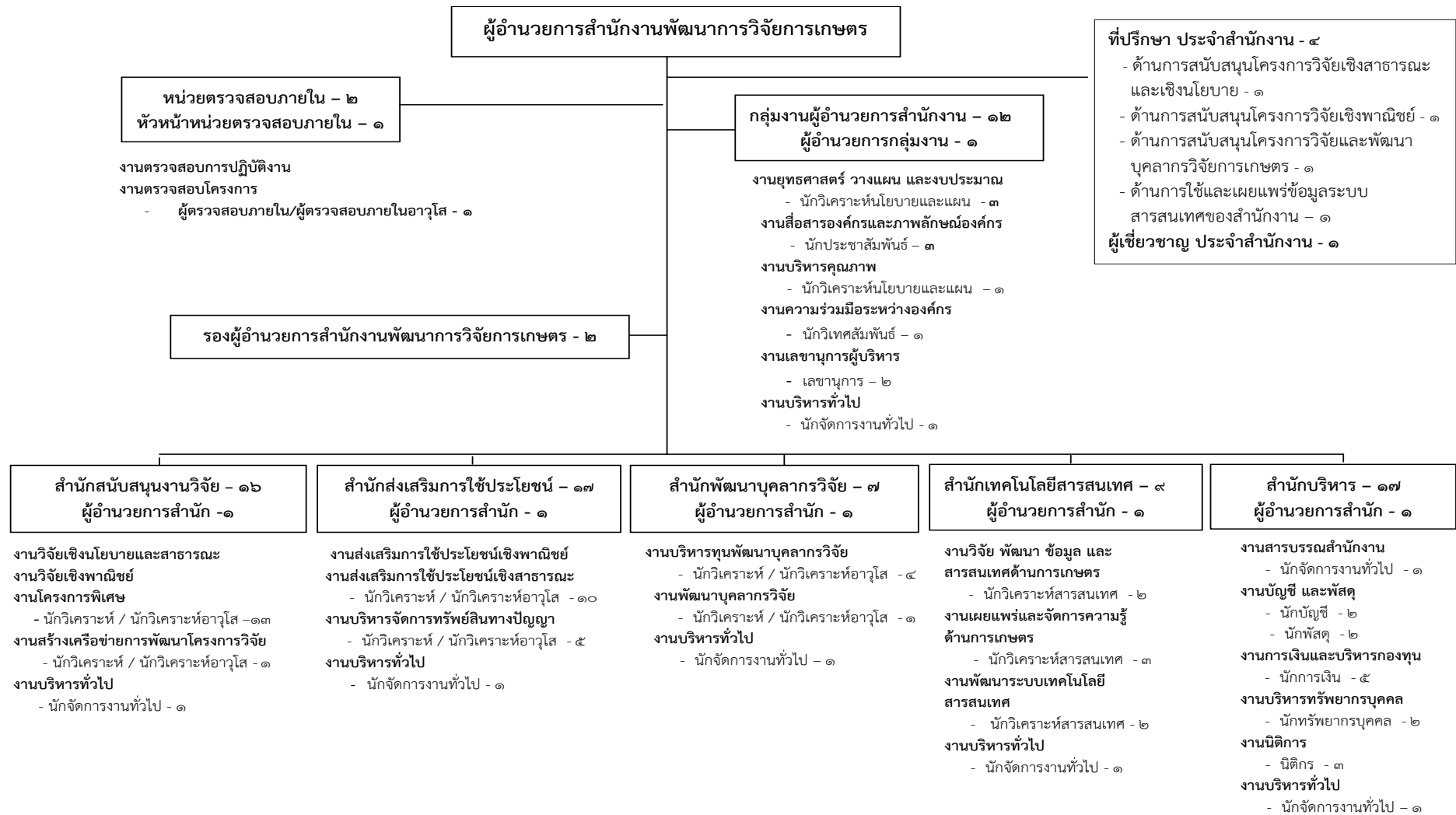
กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
3.1 การพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลงานวิจัยการเกษตรด้วยนวัตกรรมสารสนเทศ 3.2 การพัฒนาและบริหารจัดการข้อมูลด้านวิจัยการเกษตร 3.3 การพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการเกษตรสู่สาธารณะ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ฐานข้อมูลด้านการเกษตรเชิงลึก ▪ เครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จำนวนฐานข้อมูลทั้งหมดที่มีการเผยแพร่ เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 10 ฐาน ▪ มีระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยการเกษตรที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ▪ จำนวนการอ้างอิง (Reference) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ▪ จำนวน IP ของการใช้ฐานข้อมูลด้านการเกษตร เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ▪ จำนวนสื่อความรู้ด้านการเกษตรแบบเข้าใจง่ายที่มีการเผยแพร่ เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ปีละ 1 สื่อความรู้ 	ผู้วิจัย/ผู้ใช้ประโยชน์ ทุกกลุ่ม
3.4 การสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก	สวก. เป็นองค์กรที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง	ร้อยละ 80 ของจำนวนกิจกรรม/งานตามแผนประชาสัมพันธ์ของสวก.	ผู้วิจัย/ผู้ใช้ประโยชน์ ทุกกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารการวิจัยการเกษตร: รายละเอียดของยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
4.1 การกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังและสรรหาคูคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม 4.2 การบริหารและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ (Smart Officer)	สวก. เป็นองค์กรผู้นำด้านการวิจัยการเกษตรที่มีบุคลากรมืออาชีพ มีระบบงานที่ทันสมัย มีความคล่องตัวสูง มีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี และมีความมั่นคงทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ฉบับที่ 4 ▪ มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในระยะของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ฉบับที่ 4 ▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 	องค์กร/คนในองค์กร
4.3 การนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน		<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีระบบ e-Office ที่มีประสิทธิภาพ ▪ ร้อยละ 80 ของผู้ใช้บริการในสำนักงานได้รับความพึงพอใจ 	
4.4 การทบทวนแก้ไขกฎระเบียบ/ข้อบังคับให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละ 70 ของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากกฎระเบียบข้อบังคับ ได้รับการแก้ไข 	

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย
4.5 การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานตามนโยบาย		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละ 90 ของการดำเนินการยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ 	
4.6 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ สวก.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละ 80 ของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ได้รับการติดตามและประเมินผล 	
4.7 การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของ สวก.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ร้อยละ 80 ของผู้ใช้บริการภายนอกได้รับความพึงพอใจ 	
4.8 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน และบริหารจัดการเงินทุนของ สวก. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด		<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดหาเงินทุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจขององค์กร จำนวน 2,000 ล้านบาท ▪ มีรายได้จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กร จำนวน 150 ล้านบาท 	

1.6 โครงสร้างองค์กร



เว็บไซต์ สวก. www.arda.or.th

2. แนวคิดและการบริหารความเสี่ยงของ สวก.

2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำที่อาจเกิดขึ้น (Potential Events) และมีผลทำให้องค์กรเสียหาย หรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการระบุประเด็นความเสี่ยงการตอบสนอง/การจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ยอมรับได้

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย และขั้นตอน / ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนด

Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวม ที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุม หรือการบริหารจัดการ

Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อลดโอกาส ที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ดังแสดงในแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อย่างไร

ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง การขาดการกำกับดูแลที่ดี หรือขาดหลักธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี ความเสี่ยงเกิดได้จากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สวก. เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน ความเพียงพอของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ สวก. ไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การดำเนินงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า ภัยธรรมชาติ ฯลฯ

2.2 วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย
2. ผลการดำเนินงานของ สวก. เป็นไปตามเป้าหมาย / วัตถุประสงค์
3. ส่งเสริมความมั่นคงลดความผันผวนของผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์อันจะทำให้ สวก. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง
4. เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับระบบงานอื่นได้ดีกว่าเดิม
5. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนว COSO ERM

2.3.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ปรัชญา และรูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัด ระเบียบปฏิบัติ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร กฎเกณฑ์การดำเนินงานของ สวก. ซึ่งเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ สวก. ยอมรับได้

2.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

ผู้บริหารจะต้องกำหนด เป้าประสงค์ในการดำเนินงานและบุคลากรทุกคน ต้องรู้เป้าหมายของหน่วยงาน และเข้าใจกระบวนการภายในของหน่วยงานตนเอง ซึ่งการกำหนดเป้าหมายจะสนับสนุน และสอดคล้องกับพันธกิจของ สวก. ในด้านต่างๆ

2.3.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก สวก. ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม คุณภาพของบุคลากร กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีใหม่ๆ และเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ สวก. ทั้งในด้านบวก ที่แสดงถึงโอกาสที่สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านลบ แสดงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งต้องประเมิน และตอบสนองกับเหตุการณ์นั้น ให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารงาน

2.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ดำเนินการโดยพิจารณาว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด หากเกิดแล้วจะส่งผลกระทบต่อ สวก. รุนแรงเพียงใด ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร รวมถึงการประเมินความเสี่ยงทั่วไปก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) หรือความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

2.3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงและคัดเลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบต่อ รวมถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินการ เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ สวก. ยอมรับ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยมี 4 แนวทาง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง และการหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง

2.3.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงกิจกรรมควบคุมนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น โดยมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรมนั้น

2.3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การบริหารจัดการต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร การจัดเก็บและมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับใน สวก. เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบของตนได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ตามแนวทาง COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรทุกระดับขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศใน

การระบุประเมินและกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงและด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.3.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นการติดตามประเมินผล สามารถทำได้ โดยวิธีการดูแลอย่างต่อเนื่องหรือการประเมินแยกหรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน

2.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของ สวก. เป็นการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยครอบคลุมทุกด้านในการดำเนินงานของ สวก. การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติทุกสายงาน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ สวก. สัมฤทธิ์ผลต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในทุก ระดับและทุกสำนัก/กลุ่มงาน มีการสื่อสารและการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม

3. นโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของ สวก.

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของ สวก. ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะสิ่งแวดล้อม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับผู้บริหารของ สวก. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ สวก. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งเพิ่มระดับความสามารถในการขับเคลื่อนงานวิจัยทางด้านการเกษตรให้สามารถแข่งขันกับตลาดการเกษตรอื่นในภูมิภาคและของโลก และสนับสนุนการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของเกษตรกรรมไทย

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สวก. มีดังนี้

- ❖ ให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนการดำเนินงานของ สวก. ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยมีการกำหนดคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ และแนวทางมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง สวก.
- ❖ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สวก. และในการบริหารแผนงาน/โครงการ ของสำนัก/กลุ่มงาน
- ❖ ส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ
- ❖ ให้มีการติดตาม และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ❖ พัฒนาระบบสารสนเทศให้รองรับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.2.1 คณะกรรมการบริหาร สวก. (BOARD) มีหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นไปอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นว่า สวก. สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประกอบด้วย ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร เป็นประธาน และ บุคคลภายนอก เป็นอนุกรรมการ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- กำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาล สอบทาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- ให้ข้อเสนอแนะในรายงานผลสถานะทางการเงิน
- สอบทานระบบการควบคุมภายใน สอบทานรายงานจากผู้ตรวจสอบภายใน ตามระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง
- ประเมินความเสี่ยงในการบริหารจัดการ
- เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแก่คณะกรรมการบริหาร สวก. รวมทั้งต้องมีการกำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินงานของหน่วยงาน และเปิดเผยในรายงานกิจการประจำปี
- ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการบริหาร สวก. มอบหมาย

3.2.3 คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สวก. ประกอบด้วย ผอ. สวก. เป็นประธาน รอง ผอ. สวก. เป็นรองประธาน ที่ปรึกษาประจำ สวก. และ ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นที่ปรึกษา ผอ. สำนัก เป็นกรรมการ และ ผอ.กลุ่มงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

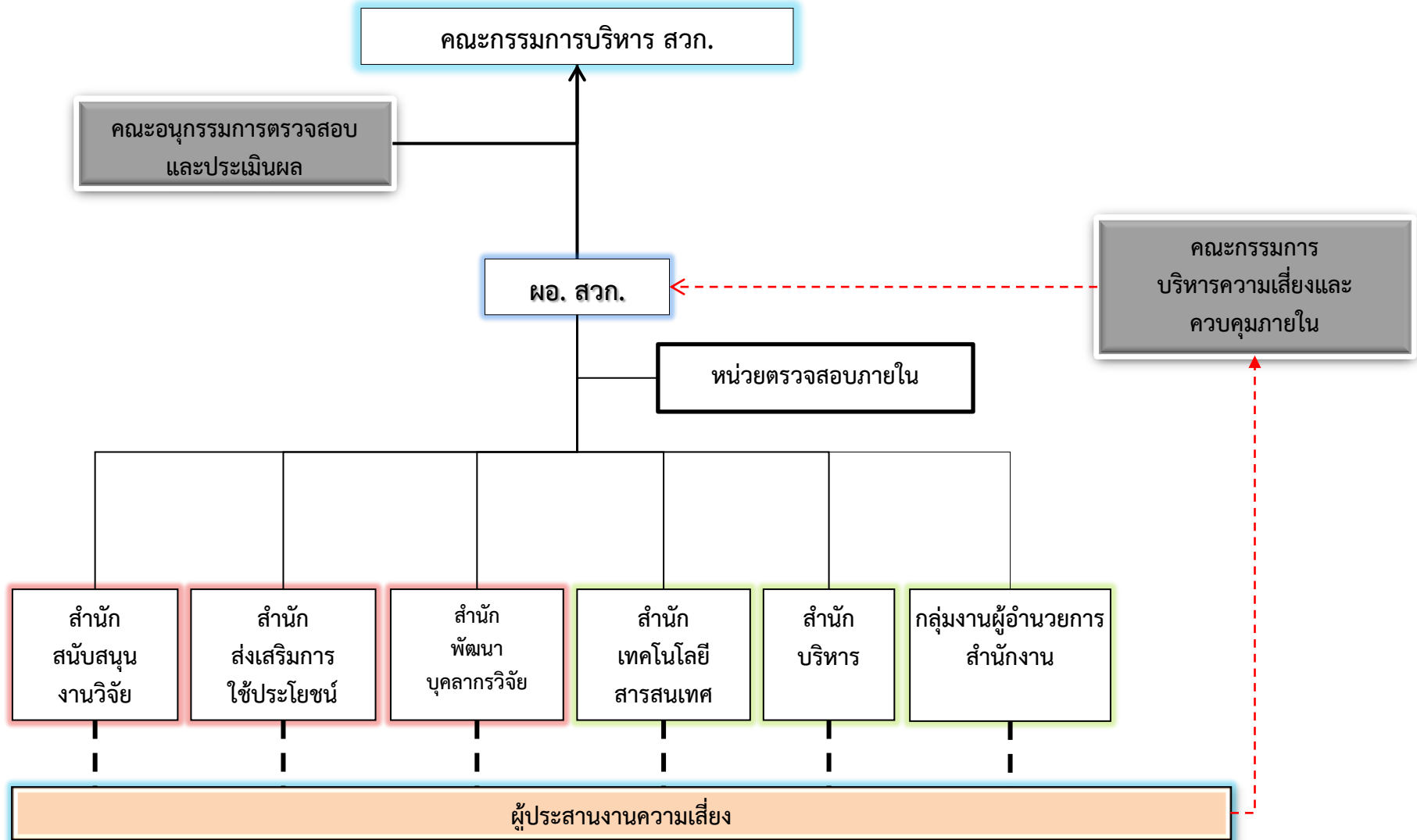
- กำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- กำกับดูแลการดำเนินงานในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- ตรวจสอบติดตามกิจกรรมความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก.
- พิจารณาผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ และแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ปฏิบัติงานอื่นที่ ผอ. สวก. มอบหมาย

3.2.4 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่มงาน มีหน้าที่กำกับดูแล ศึกษา วิเคราะห์ สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อเป้าประสงค์ กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งประชุมชี้แจง สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรในหน่วยงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.2.5 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงนำเสนอ คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อทราบ

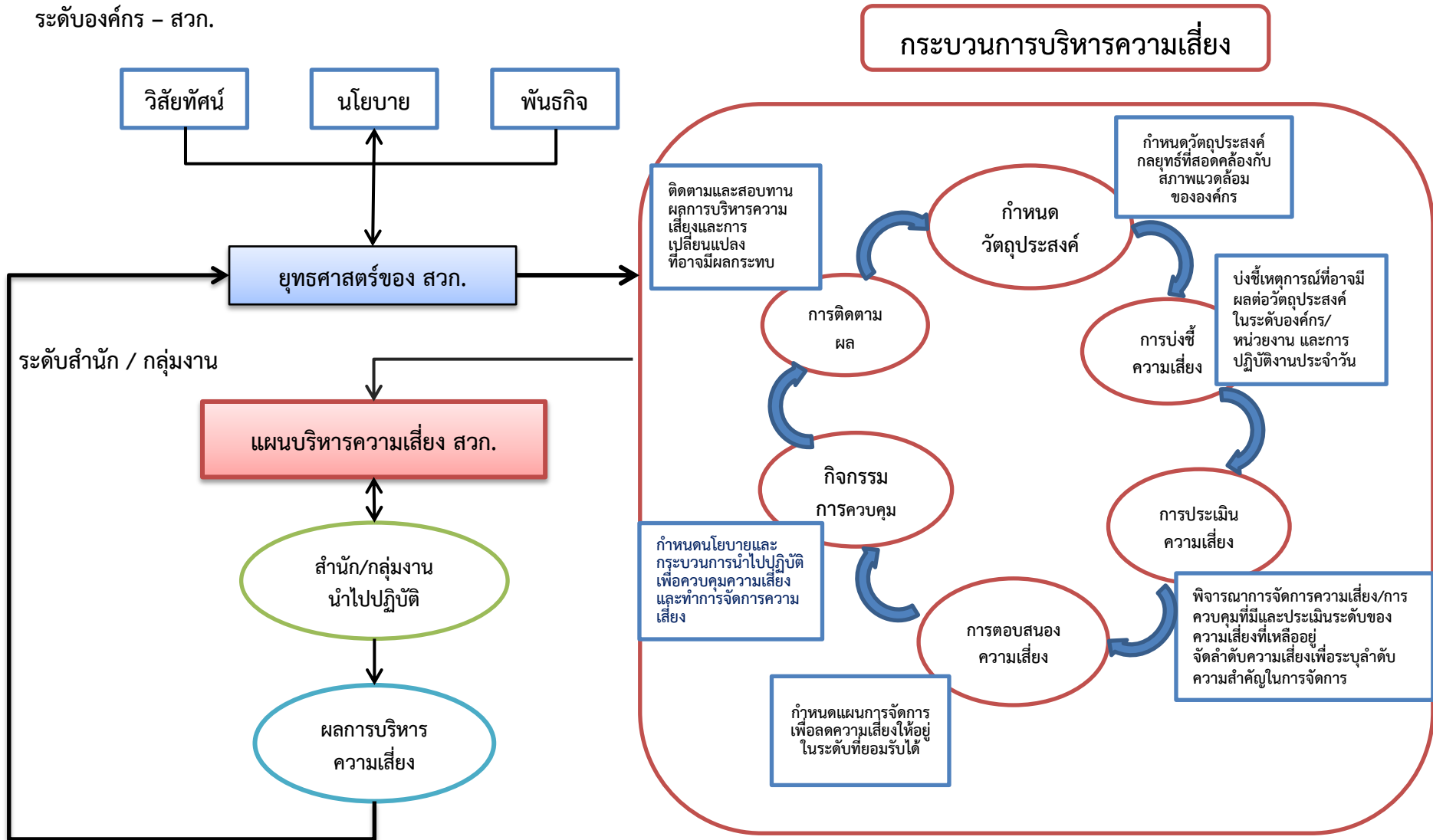
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สวก.

การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



3.3 วงจรการบริหารความเสี่ยง

ระดับองค์กร - สวก.

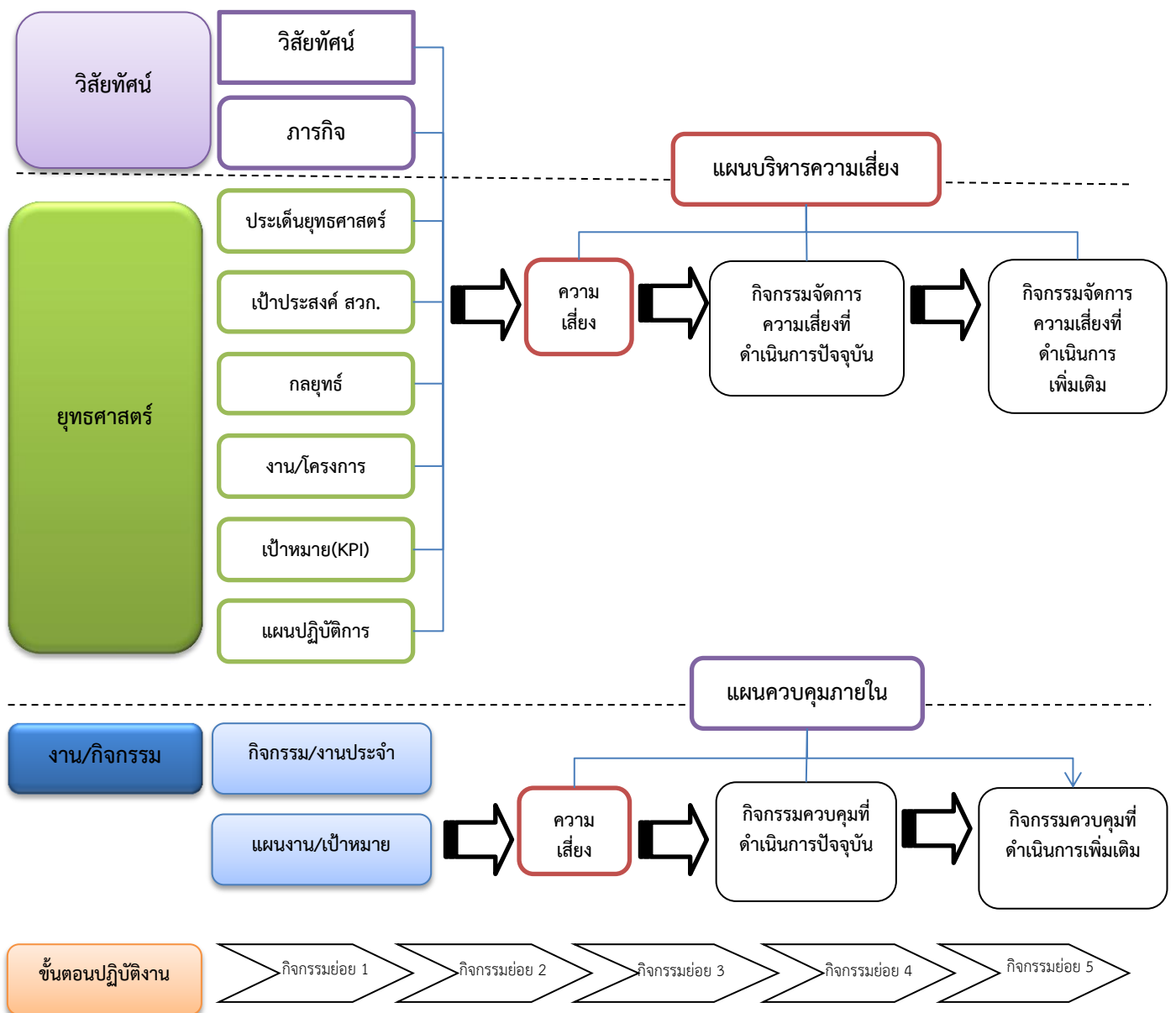


4. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สวก. เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงแสดงถึงปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนดังกล่าว โดยแยกเป็น

- แผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินจากยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์ของ สวก.
- แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ประเมินจากวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่สำนัก/กลุ่มงานรับผิดชอบดำเนินการเป็นการประเมินจากงานประจำ

การระบุความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์



ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 กำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สวก. (Internal Environment) ให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ จริยธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร อำนาจและความรับผิดชอบ มาตรฐานด้านบุคลากร

4.2 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

4.2.1 ระดับองค์กร กำหนดตามเป้าประสงค์/ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์

4.2.2 ระดับสำนัก/กลุ่มงาน กำหนดตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของโครงการ

4.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาและระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอก สวก. ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ให้ระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้ตรงตามสาเหตุและสามารถลดความเสี่ยงลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ (ตัวอย่าง ประเภทความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง อยู่ในภาคผนวก ก)

- ระดับสำนัก/กลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แล้วทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของโครงการ
- ระดับองค์กร รวบรวมความคิดเห็นจากระดับสำนัก/กลุ่มงาน มาประมวลและจัดกลุ่มตามประเภทความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงซึ่งการวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ ช่วยให้การวิเคราะห์หาแนวทางลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง) แผนงาน/มาตรการที่มีอยู่ปัจจุบันอาจใช้ตารางช่วยการระบุความเสี่ยง ตามตัวอย่างดังนี้

แบบประเมินความเสี่ยง เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 25xx											
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ	แผนงานมาตรการรองรับในปัจจุบัน	มาตรการ/กิจกรรมรองรับเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ

4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว ให้รวบรวมความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทั้งหมด ตามข้อ 4.3 มาจัดกลุ่มความเสี่ยง ตามประเภท ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk, S) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk, O) ด้านการเงิน(Financial Risk, F) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk, C)

จากนั้นประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งด้าน โอกาส (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อจัดลำดับของเรื่องที่ต้องบริหารจัดการ การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ

เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด			
	≥80%	1 ครั้ง/เดือน หรือมากกว่า	ไม่สำเร็จ	
5-สูงมาก	≥80%	1 ครั้ง/เดือน หรือมากกว่า	ไม่สำเร็จ	ใช้สถิติในอดีตของกิจกรรมนั้น ช่วยกำหนดโอกาสเกิด
4-สูง	≥70%-79%	ไม่เกิน 5 ครั้ง ต่อปี	-	
3-ปานกลาง	≥60%-69%	1 ครั้ง ต่อปี	-	
2-น้อย	≥50%-59%	2-3 ปีต่อครั้ง	-	
1-น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	≥ 4 ปีต่อครั้ง	สำเร็จตามกำหนด	

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ (I)						
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านความ คืบหน้าของ โครงการ	ชื่อเสียง ภาพลักษณ์	IT-ฐานข้อมูล	กฎ ระเบียบ (C)
5	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรรุนแรงมาก ต้องทำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดและต้องใช้ทั้งทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข	> 10 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานรุนแรงมาก การดำเนินงานหยุดชะงักเกิน 6 ชั่วโมง	<50%	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	ฐานข้อมูลทั้งหมดเสียหายถาวร	กระทบต่อองค์กรรุนแรงมาก ต้องใช้ทั้งทรัพยากรและเวลามากในการแก้ไข
4	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรรุนแรง ต้องทำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนและต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข	> 2 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานรุนแรง ทำให้การดำเนินงานหยุดชั่วคราวต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข	≥50-60%	มีการพาดหัวข่าวจากสื่อภายในประเทศ หรือมีการเผยแพร่ข่าวโดยสื่อมากกว่า 2 ช่องทาง เกิน 2 วัน	ฐานข้อมูลที่สำคัญเสียหายถาวร <50%	กระทบต่อองค์กรรุนแรง ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข
3	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรบางส่วน แต่ไม่เสียหายต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	> 1 แสนบาทแต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท	กระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน ทำให้เกิดความเสียหายต้องปรับปรุงแต่สามารถดำเนินการต่อไปได้	>60-80%	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศ ไม่เกิน 2 วัน	ข้อมูลเสียหายบางส่วน ไม่ถูกต้อง/ไม่เป็นปัจจุบัน และสามารถกู้กลับมาได้ >80% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	กระทบต่อองค์กรบางส่วน สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น
2	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรเล็กน้อย สามารถดำเนินการต่อไปได้	> 20,000 – 1 แสนบาท	กระทบต่อการดำเนินงานเล็กน้อย สามารถดำเนินการต่อไปได้	>80-90%	มีการเผยแพร่ข่าวภายในประเทศ 1 วัน	ข้อมูลเสียหายเล็กน้อย แก้ไขได้ และสามารถกู้ข้อมูลกลับได้ >90% ของฐานข้อมูลที่สมบูรณ์	กระทบต่อองค์กรเล็กน้อย สามารถควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขได้
1	กระทบต่อกลยุทธ์องค์กรน้อยมาก	ไม่เกิน 20,000 บาท	กระทบต่อการดำเนินงานน้อยมาก	>90%	มีข่าวเล็กน้อยมากและไม่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	ข้อมูลเสียหายอย่างไม่มีนัยสำคัญ	กระทบต่อองค์กรน้อยมาก

ตารางกำหนดระดับความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)				
	1	2	3	4	5
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
5 = สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4 = สูง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
3 = ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
2 = น้อย	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
1 = น้อยมาก	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง

4.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ต้องกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงมี 4 ทาง คือ

- 4.5.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) หรือยกเลิก (Terminate) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ กระบวนการ กิจกรรมอย่างสูงแต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีใดอย่างหนึ่ง ต้องพิจารณาโดยการหยุด ยกเลิกโครงการ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์
- 4.5.2 การโอน (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงมาก คาดเดาได้ยาก ป้องกันได้ยาก เช่น การเกิดวินาศภัย หรือ ภัยธรรมชาติ หรือเป็นการดำเนินการในเรื่องที่ไม่มี ความชำนาญ หรือ ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาจำกัด จัดการโดยการทำประกันภัย หรือจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน
- 4.5.3 การควบคุม (Control) หรือการลด (Reduction) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ แต่อยู่ในวิธีสย ที่ควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต้องหาวิธีจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเกิดจากปัจจัยภายในลดความเสี่ยงด้วยการควบคุมภายในแต่ถ้าเกิดจากปัจจัยภายนอกก็เลือก มาตรการต่างๆ มาใช้ตามแต่กรณี
- 4.5.4 การยอมรับ (Accept, Take) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบไม่มาก หรือค่าใช้จ่ายในการจัดการ สูง หรือมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ไม่สามารถเลือกใช้วิธีอื่นได้โดย การขออนุมัติยอมรับความเสี่ยง และไม่ต้องกระทำการใดๆ

ทั้งนี้ โดยผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมปรึกษา

- เพื่อหาข้อสรุปแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาส ให้ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- กำหนดเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จในแต่ละมาตรการ
- กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ซึ่งหมายถึงผู้รับผิดชอบในการกำหนดรายละเอียด ของมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมที่จำเป็นเพิ่มเติมจากที่มีอยู่รวมถึงงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจ ว่าการจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา
- นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร สวท. เพื่ออนุมัติแล้วถ่ายทอดให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ
- จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าของการนำไปจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์ม “แผนการบริหารความเสี่ยง” ตามภาคผนวก

4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การดำเนินการ การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้านการบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ

ผู้บริหารควรพิจารณาให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีส่วนช่วยในการจัดการให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน และมีความโปร่งใส หนึ่งในแนวทางนั้นคือต้องให้มีการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานทั่วทั้งองค์กร

4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สวก. กำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาลโดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รัฐวิสาหกิจควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความเสี่ยงนี้ควรมีการบันทึกอย่างเป็นระบบตามความเหมาะสมของข้อมูลนั้นๆ เช่น อาจมีการบันทึกในรูปแบบรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือ อาจมีการบันทึกในรูปแบบตัวเลขข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ข้อมูลสารสนเทศควรมีการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจในทางเดียวกันอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางสื่อสารอื่นๆ ที่แยกออกจากการรายงานตามสายงานการบังคับบัญชาแบบปกติ เพื่อเป็นกลไกป้องกันความผิดพลาดในกรณีช่องทางปกติไม่ทำงาน ไม่โปร่งใส หรือทำให้ผู้ที่ต้องการรายงานเกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัยในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง สวก. อาจพิจารณาจัดให้มีช่องทางสื่อสารโดยตรงถึงหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือฝ่ายกฎหมาย หรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงอื่นๆ ที่สามารถเข้าถึงคณะกรรมการบริหารของสวก. ได้

สวก. ควรมีการกำหนดกระบวนการ การดำเนินการสร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร และบุคลากร นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการสื่อสารและการฝึกอบรมถึงการบริหารความเสี่ยง และนโยบาย หลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

สวก. จัดให้มีการรายงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องผ่านการผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติ โดยมีผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้ที่มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงอาจไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีการจัดโครงสร้างระบบในการติดตามเรื่องความเสี่ยงโดยทั่วไปแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. มอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบเป็นระยะ
2. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงควรคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3. ในขั้นตอนการนำเสนอควรมุ่งเน้นภาพรวมสถานะความเสี่ยงที่สำคัญ ความคืบหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การดำเนินงานปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงหรือทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ รวมทั้งนำเสนอแนวคิด คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยง
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาอนุมัติ หรือให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แล้วให้ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงนำสิ่งที่ได้จากมติที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไปปฏิบัติ โดยสื่อสารไปยังผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ต่อไป เช่น เจ้าของความเสี่ยง
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในควรจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม อย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขหรือควบคุมความเสี่ยงได้อย่างทันกาล

แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง” ตามภาคผนวก

4.9 ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง สวก.

กิจกรรม	25xx		25xx+1									
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1. ประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 25xx												
2. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์จัดลำดับและสรุปหัวข้อความเสี่ยงในปี 25xx												
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25xx												
4. นำเสนอแผนเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน												
5. นำเสนอแผนเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการตรวจสอบฯ												
6. นำเสนอแผนเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร สวก.												
7. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส												
8. รายงานผลการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน												
9. รายงานผลการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบฯ												
10. รายงานผลการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหาร สวก.												

ภาคผนวก

ตัวอย่างความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<p>1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือ ศักยภาพ อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือนโยบาย / นโยบายไม่ชัดเจน ❖ การใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสม ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ ❖ การขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานของ สวก. / การขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง ❖ การไม่มุ่งมั่นให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี ความไม่โปร่งใส การทับซ้อนของผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับประโยชน์องค์กร ❖ ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ / นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ❖ การเกิดภัยพิบัติที่มีผลต่อองค์กร ❖ กำหนดแรงจูงใจไม่เหมาะสม / ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่ควรเป็น
<p>2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (OPERATIONAL RISK) เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือ กระบวนการ</p>	<p style="text-align: center;">ด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ผู้นำไม่สามารถกำหนดทิศทางให้สนองความต้องการผู้วิจัย หรือไม่สามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ■ การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ■ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของบุคลากร ■ การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามความต้องการ ■ การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบการพัฒนา <p style="text-align: center;">ด้านขั้นตอนกระบวนการงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ขาดการสื่อสาร 2 ทิศทาง อย่างทั่วถึง สื่อสารล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่เข้าใจ ความเข้าใจผิด ■ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ■ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถใช้ได้เต็มที่ประสิทธิภาพ ■ กระบวนการต่างๆ ใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมาก ■ การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ■ กำหนดระดับการอนุมัติ และความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน หรือมาก/น้อยเกินไปไม่แก้ไขปัญหาในการบริหารที่ทันกาล <p style="text-align: center;">ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ข้อมูลสารสนเทศ ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันสมัยหรือไม่ตอบสนองความต้องการ/ใช้ในการตัดสินใจ ■ ระบบงานไม่สมบูรณ์ ขาดความเชื่อมโยง ไม่พร้อมใช้งานไม่สามารถใช้หรือค้นหาสารสนเทศเมื่อต้องการ หรือ มีฐานข้อมูลหลายแห่ง ■ ข้อมูลสารสนเทศไม่ปลอดภัย ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ ■ กู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินและการใช้งานได้ใหม่ล่าช้า/ทำไม่ได้อย่างสมบูรณ์ ■ การใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงไปยังตัววัดผลระดับองค์กร
<p>3. ความเสี่ยงทางการเงิน (FINANCIAL RISK) เป็นความเสี่ยงจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน การบริหารทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น/ลดลง ❖ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ไม่เหมาะสม ❖ กระแสเงินสดไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ❖ เสียโอกาสการลงทุน การประเมินการลงทุนไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ❖ จัดโครงสร้างทางการเงินระหว่างหนี้สินและเงินทุน ไม่สอดคล้องกัน ❖ องค์กรไม่ได้รับเงินตามระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่ตกลงไว้

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ผู้บริหารมีเจตนาที่จะตกแต่งงบการเงินโดยไม่ตรงกับข้อเท็จจริง และไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่ยอมรับ ❖ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
<p>4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตาม นโยบาย และวิธีการปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ไม่รวบรวมกฎหมาย หรือ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ให้เจ้าหน้าที่รับทราบและถือปฏิบัติ ❖ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายเพราะทำให้เกิดความล่าช้า ซึ่งอาจถูกปรับและลงโทษ ❖ ผู้บริหารไม่มี หรือไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ❖ การทุจริต ❖ การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แบบฟอร์ม “แผนการบริหารความเสี่ยง”

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร
แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 25.....

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง /สาเหตุ	ประเมินความ รุนแรงก่อน บริหาร			แผนงานมาตรการ รองรับในปัจจุบัน	มาตรการ/กิจกรรมรองรับ เพิ่มเติม	ระยะ เวลา	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด Risk Appetite	Tolerance Risk	เป้าหมายที่ คาดหวัง			ผู้รับ ผิด ชอบ
			L	I	ระดับ						L	I	ระดับ	
1.... กลุ่มเป้าหมาย : เป้าประสงค์	SR1. ...	SR1.1 SR1.2 SR1.3 ... SR1.4 ...	5	4	E	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. 3.	xx.25xx	...	±.%	1	4	M	..

แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง”

สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร
 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่
 ณ วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง.....

ประเภทของความเสี่ยง (S,O,F,C)..... ผู้รับผิดชอบ.....

ประเมินความรุนแรงก่อนบริหาร $L \times I = \dots$ (ระดับ)..... เป้าหมายที่คาดหวัง $L \times I = \dots$ (ระดับ).....

มาตรการ/กิจกรรม	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่ได้
ร้อยละของความคืบหน้าของการดำเนินงาน	เอกสารแนบ.....	

ประเมินความรุนแรงหลังบริหาร $L \times I = \dots$

อุปสรรคและข้อเสนอแนะ.....

.....

ผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์ม “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส”

เกณฑ์การให้คะแนนประกอบการบริหารความเสี่ยงของ สวก. ปีงบประมาณ 255x											
ลำดับ ที่	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C	ความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง	Risk Appetite (เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด)	ข้อมูลประกอบการพิจารณา /สูตรคำนวณ	เกณฑ์กำหนด ระดับความรุนแรง					ระดับความเสี่ยง L x I	
					1	2	3	4	5	ก่อนบริหาร	เป้าหมาย
1.											
										ผู้รับผิดชอบ	

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการบริหารความเสี่ยง 255x	ระดับความเสี่ยง			หลังบริหาร
		โอกาส L	ผลกระทบ I	ระดับRisk	
	<u>ไตรมาส 1</u>				
	<u>ไตรมาส 2</u>				
	<u>ไตรมาส 3</u>				
	<u>ไตรมาส 4</u>				