



คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ประจำปี พ.ศ. 2569

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช
กองคุ้มครองพันธุ์พืช กรมวิชาการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในกองทุน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องขับเคลื่อนไปตามกลยุทธ์และเป็นการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมของกองทุน จากนั้นจึงกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อควบคุมให้ความเสี่ยงของกองทุนอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันว่ากองทุนจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2569 ฉบับนี้ขึ้น โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management: ERM) ตามกรอบการทำงานมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ฉบับปี 2017 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีเครื่องมือในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าผ่านการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนสามารถดำเนินการควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งจะช่วยลดสาเหตุและโอกาสในการเกิดความเสียหาย รวมถึงควบคุมระดับและขนาดของความเสียหายให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกองทุนร่วมมือกันนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนร่วมมือกันดำเนินการแก้ไขและเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากองทุนให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

มิถุนายน 2569

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
1 หลักการและเหตุผล	1
2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง	1
3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
4 นิยามและความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	2
5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	3
6 กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)	7
บทที่ 2 แนวทางบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	14
1 นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง	14
1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	14
1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	14
2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	15
3 กลไกบริหารความเสี่ยง	16
4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	17
4.1 การค้นหาความเสี่ยงและการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	17
4.2 การวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยง	19
4.3 การจัดลำดับความเสี่ยง	19
4.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	19
4.5 การรายงานการบริหารความเสี่ยง	21
4.6 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	21
5 ผลการประเมินความเสี่ยง ปี 2568	23
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	25
1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	25
2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน	25
2.1 การระบุความเสี่ยง	25
2.2 การประเมินความเสี่ยง ปี 2569	30
2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)	32
2.4 การตอบสนองความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง ปี 2569 โดยการวิเคราะห์ (Cost-Benefit Analysis)	36
3 แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ประจำปี 2569	41

1. หลักการและเหตุผล

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติคุ้มครองพันธุ์พืช พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 54 ซึ่งกฎหมายฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพันธุ์พืชและพัฒนาพันธุ์พืชให้มี พันธุ์พืชใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม อันเป็นการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านเกษตรกรรม โดยการส่งเสริมและสร้าง แรงจูงใจด้วยการให้สิทธิและความคุ้มครองพันธุ์พืชตามกฎหมาย เพื่อเป็นการอนุรักษ์และพัฒนา การใช้ประโยชน์ พันธุ์พืชพื้นเมืองเฉพาะถิ่น พันธุ์พืชพื้นเมืองทั่วไป และพันธุ์พืชป่า เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการดูแล บำรุงรักษา และใช้ประโยชน์พันธุ์พืชอย่างยั่งยืน เงินกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชมาจากเงินรายได้จาก ข้อตกลงแบ่งปันผลประโยชน์ ตามมาตรา 52 เงินหรือทรัพย์สินที่ได้รับจากการจดทะเบียนคุ้มครองพันธุ์พืชใหม่ เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินหรือ ทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ดอกผลและผลประโยชน์อื่นใดที่เกิดจากกองทุน โดยกำหนดให้นำเงินกองทุนไปใช้จ่ายใน การบริหารงานกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช เพื่อช่วยเหลือและอุดหนุนกิจการ ใด ๆ ของชุมชนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์ การวิจัยและการพัฒนาพันธุ์พืชทั่วประเทศ และเพื่อเป็นเงินช่วยเหลือ อุดหนุนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ การวิจัยและการพัฒนาพันธุ์พืชของชุมชน ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

ภารกิจและการดำเนินงานของกองทุนฯ อาจมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือเป้าหมาย ของกองทุนฯ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยง ใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายของกองทุน วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยได้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบ ในการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของกองทุนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับกรมบัญชีกลาง ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบ ของตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (Performance Criteria) ของกองทุนฯ ซึ่งเกณฑ์ประเมินด้านที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 4.1 กำหนดให้กองทุนฯ ต้องมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยง ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานและพิจารณาหาแนวทาง การป้องกันกองทุนฯ จึงได้จัดทำแผนงานการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครอง พันธุ์พืช
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- 5) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุน
- 6) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุน

3. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานของกองทุน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในกองทุนมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล
- 4) การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5) ช่วยให้การพัฒนากองทุนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

4. นิยามและความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความ ล้มเหลว

หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสียง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสียง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียง
- 2) เหตุการณ์เสียง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือ นโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสียง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสียง

การบริหารความเสียง (Risk management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียงลดลง หรือ ผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ระบบบริหารความเสียง (Risk management system) หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุม กิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่กองทุนจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของกองทุนเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสียงจากเจ้าหน้าที่ของกองทุนทุกระดับ

5. กระบวนการบริหารความเสียงตามมาตรฐาน COSO

ความเป็นมา

การบริหารความเสียงเป็นหนึ่งในระบบงานที่สำคัญขององค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกยุคแห่งความไม่แน่นอนในปัจจุบัน องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่ได้ใช้กรอบการบริหารความเสียงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework เหตุผลหนึ่งเนื่องด้วยแนวทางนี้เป็นการต่อยอดจากการบริหารความเสียงด้านการปฏิบัติงานตามกรอบการควบคุมภายในหรือ Internal Control ที่มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือสนับสนุนรายงานทางการเงินให้กับบริษัทผู้ตรวจสอบบัญชี โดยเป็นข้อมูลสำคัญในกระบวนการตรวจสอบทางการเงินและบัญชีของกิจการต่างๆ ซึ่งกิจการต่างๆ มีความคุ้นเคยกันมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1990

COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน

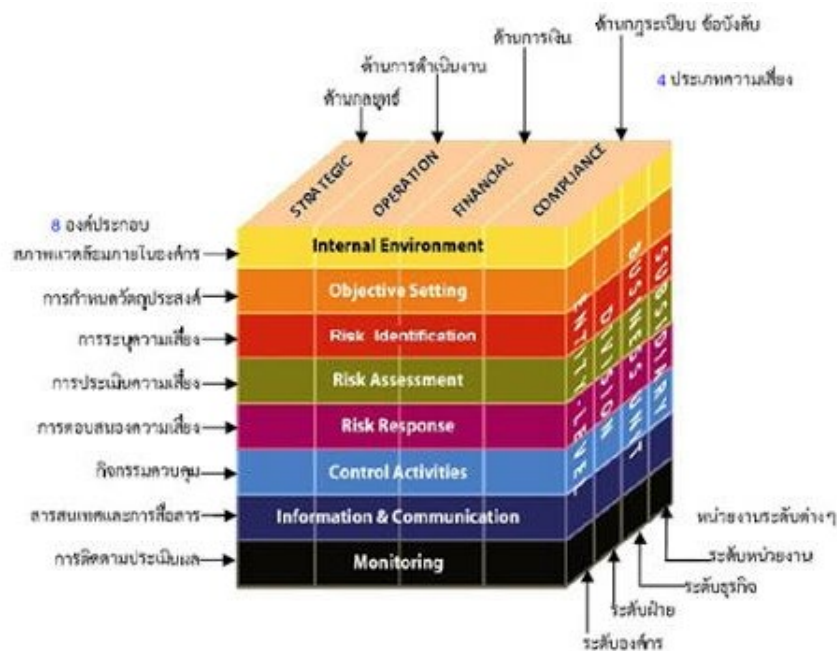
COSO's Mission is "To provide thought leadership through the development of comprehensive frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence designed to improve organizational performance and governance and to reduce the extent of fraud in organizations."

การเกิดวิกฤติด้านระบบบัญชีและธรรมาภิบาลในสหรัฐฯ ซึ่งเริ่มจากกรณีของเอนรอน (Enron) บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านพลังงาน ในช่วงปี 2001-2002 อันเนื่องมาจากการฉ้อฉลของฝ่ายบริหาร และการตกแต่งบัญชีร่วมกับบริษัทผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Andersen) นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหรัฐฯ ต้องมีการปฏิรูประบบกฎหมาย กฎระเบียบทางการเงิน รวมทั้งการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลกิจการ (Governance) ครั้งใหญ่

การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นนำมาซึ่งความตื่นตัวขององค์กร รวมทั้งแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ต่อการบริหารกิจการของฝ่ายบริหารและคณะกรรมการให้มีความมั่นคง รอบคอบ หรือก็คือการตระหนักต่อความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management, ERM) จึงได้ถูกนำเสนอโดย COSO หลังจากเหตุนี้ ในชื่อของ COSO-ERM Integrated Framework-2004 ซึ่งองค์กรต่างๆ ทั่วโลกนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของตน รวมถึงหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการประเภทต่างๆ ในประเทศของตนด้วย

เหตุผลสำคัญที่ทำให้ COSO-ERM เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับความนิยม คือการแสดงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาวิเคราะห์หาความเสี่ยงอย่างรอบด้านมากขึ้น

COSO-ERM ได้แสดงถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และยังให้ความชัดเจนของการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับองค์กร สายงาน กลุ่มธุรกิจ และรวมทั้งบริษัทย่อย (ในกรณีที่มีหลายๆ บริษัทในเครือ) ด้วย ซึ่งองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงนี้ ได้ถูกนำเสนอผ่านรูปลูกบาศก์ COSO Cube ที่มักเห็นกันอยู่เสมอ



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

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM นี้ได้ถูกใช้มามากกว่า 10 ปี (ตั้งแต่ปี 2004) ท่ามกลางการใช้ที่แพร่หลายมากขึ้นเรื่อยๆ และสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค และระดับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดย COSO ได้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงใหม่จนแล้วเสร็จ เผยแพร่ในเดือนมิถุนายน ปี 2017 ที่ผ่านมานี้ และใช้ชื่อกรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่นี้ว่า Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance

การทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้



20 key principles within each of the five components

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals	6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives	10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View	15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ COSO-ERM 2017 นี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 20 หลักการใน 5 องค์ประกอบ (จากเดิมมีเฉพาะ 8 องค์ประกอบ) คือ 1) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) 2) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) 3) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) 4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) และ 5) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ดังนี้

1) Governance and Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)

- Governance องค์กรต้องมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน ตั้งแต่บทบาทของคณะกรรมการผู้บริหาร ไปจนถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
- Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนัก และมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง
- Core Principles การกำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และทัศนคติที่เหมาะสมต่อความเสี่ยง

2) Strategy and Objective-Setting (การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์)

- Alignment of Risk and Strategy ความเสี่ยงต้องถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- Risk Appetite องค์กรต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางในการ ตัดสินใจ
- Business Objectives ความเสี่ยงต้องถูกประเมินและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในแต่ละระดับขององค์กร

3) Performance (การดำเนินงาน)

- Risk Identification การระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกิด จากปัจจัยภายนอกและภายใน
- Risk Assessment การประเมินความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบและความ น่าจะเป็น เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงตามความสำคัญ
- Risk Response การกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การโอนย้ายความเสี่ยง หรือการยอมรับความเสี่ยง
- Risk Review การตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง

4) Review and Revision (การตรวจสอบและทบทวน)

- Performance Monitoring การตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- Continuous Improvement การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลง

5) Information, Communication, and Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)

- Information Quality การเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการ นำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ
- Communication การสื่อสารเรื่องความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ทุกฝ่าย เข้าใจและ ร่วมกันจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- Reporting: การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงกระบวนการได้ตามความจำเป็น

สรุปกรอบการทำงานของ COSO ERM 2017

กรอบการทำงานของ COSO ERM 2017 มุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกส่วนขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานไปจนถึงการตรวจสอบและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ด้วยหลักการนี้ องค์กรจะสามารถตัดสินใจอย่างมีข้อมูลที่ถูกต้อง ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

เป็นขั้นตอนในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุน เพื่อให้สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลัก COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การกำหนดบริบท (Establishing the Context)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยงกองทุนดำเนินการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ตนเองดำเนินงานอยู่เป็นประจำทุกปี และทบทวนทุกไตรมาสตามรอบรายงานการบริหารความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมหมายถึงการทำความเข้าใจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง เช่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี รวมถึงการสถานการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ SWOT

2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยการพิจารณาจากทุกมิติ เช่น ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ การเงิน การปฏิบัติงาน กฎหมาย เทคโนโลยี และในการดำเนินการระบุความเสี่ยงควรระบุความเสี่ยงให้ครบ 5 ด้าน เพื่อการมองรอบด้านในการบริหารความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk), ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risks), ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance and Legal Risk) กองทุนดำเนินการระบุความเสี่ยง กำหนดปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุความเสี่ยง) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายปีและทบทวนทุกไตรมาสตามรอบรายงานการบริหารความเสี่ยง (กรณีที่ เป็นความเสี่ยงเร่งด่วน Emerging Risk) โดยมีข้อมูลนำเข้ามาเพื่อวิเคราะห์ ได้แก่

- การวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร
- แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และผลการดำเนินงานต่าง ๆ
- ผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมา ถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
- ข้อเสนอแนะ หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ทั้งจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- อื่น ๆ

วิธีการระบุความเสี่ยง อาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต หรือการตรวจสอบกระบวนการทำงานปัจจุบัน

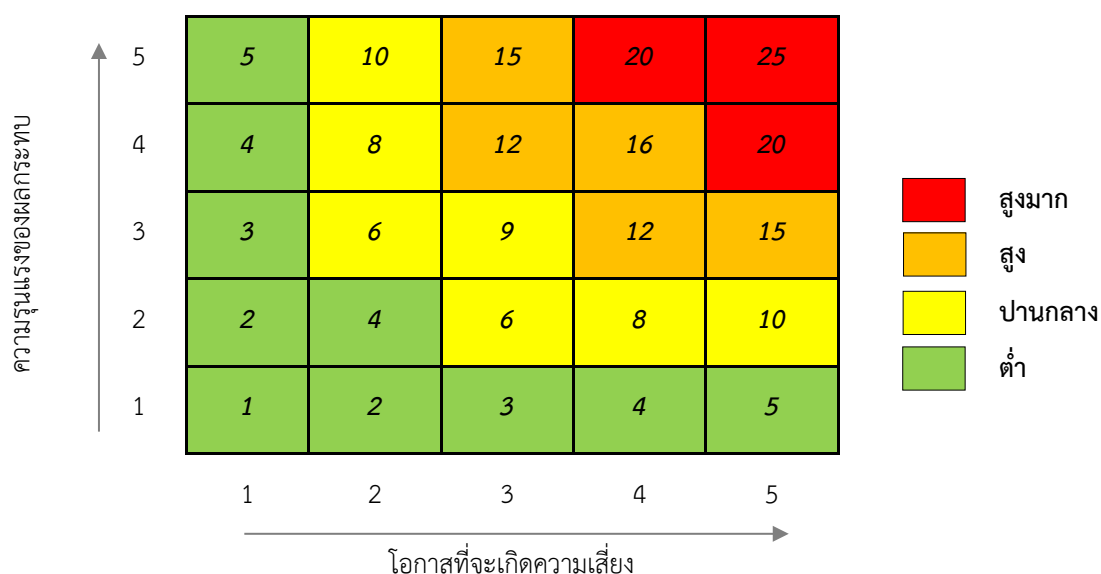
3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของความเสี่ยง โดยจะพิจารณาถึงความน่าจะเป็น (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงเหล่านั้นหากเกิดขึ้น การประเมินความเสี่ยงช่วยให้สำนักงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต หรือการตรวจสอบกระบวนการทำงานปัจจุบัน โดยดำเนินการพร้อมกับขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

3.1 การประเมินระดับความเสี่ยงของกองทุน

- การประเมินระดับความเสี่ยงของกองทุน จะดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ในช่วงที่ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (สีแดง) และสูงมาก (สีส้ม) จะเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่จะถูกนำมาจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป
- การทบทวนระดับความเสี่ยงของกองทุน จะดำเนินการทบทวนระดับความเสี่ยงทุกไตรมาสตามรอบ รายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาแนวโน้มของระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และพิจารณาจัดทำ/ปรับแผนความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง ในระหว่างปีนั้น
- นอกจากนั้นอาจมีความเสี่ยงที่ถูกพิจารณาว่าเพิ่มเป็นความเสี่ยงระหว่างปีที่มีระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก ที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน (Emerging Risk)
- ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส (Likelihood) X ระดับผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Impact) และพล็อตลงในแผนภาพแสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map/Matrix)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)



เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการพิจารณาได้จากรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

การประเมินโอกาสการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการพิจารณาได้จากรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

ประเด็นที่พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L = Likelihood)					
ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์หรือข้อผิดพลาด ในการปฏิบัติงาน	5 ปี/ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสการเกิดความเสี่ยง	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำมาก หรือในอดีตไม่เคยเกิดขึ้นเลย	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทุก 2 ปี	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทุก 1 ปี	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทุก 6 เดือน	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทุก 1 เดือน
โอกาสการเกิดความเสี่ยงภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือแทบไม่มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์หรือมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ (probability) ไม่เกินร้อยละ 5	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้น้อย หรือ มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ (probability) มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 25	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ใน บางครั้ง หรือ มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ (probability) มากกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้สูงหรือมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ (probability) มากกว่าร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75	คาดว่าเหตุการณ์นี้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากในทุกสภาพการณ์ หรือมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ (probability) มากกว่าร้อยละ 75

ตารางที่ 2 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) แบ่งเป็น 5 ระดับคะแนน

โดยสามารถประเมินผลกระทบด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านในความเสี่ยงหนึ่ง ๆ ได้ และถือเอาคะแนนประเมินผลกระทบที่มากที่สุดเป็นสำคัญ

ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง				
	ต่ำมาก คะแนน 1	ต่ำ คะแนน 2	ปานกลาง คะแนน 3	สูง คะแนน 4	สูงมาก คะแนน 5
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการ	ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการบริหาร และการดำเนินการ	ส่งผลกระทบเล็กน้อยต่อแผนการบริหารและการ	ส่งผลกระทบปานกลางต่อแผนการบริหาร และการ	ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อแผนการบริหาร และการ	ส่งผลกระทบรุนแรงทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตาม

ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง				
	ต่ำมาก คะแนน 1	ต่ำ คะแนน 2	ปานกลาง คะแนน 3	สูง คะแนน 4	สูงมาก คะแนน 5
บริหาร จัดการ ของ ผู้บริหาร	ตามแผนฯ หรือ พันธกิจโดย สามารถดำเนินงาน ได้สำเร็จ ตาม เป้าหมาย	ดำเนินงานตาม แผนฯหรือพันธกิจ โดยคณะทำงาน บริหารจัดการ กองทุน	ดำเนินงานตามแผน ฯ หรือ พันธกิจ โดย ผู้บริหารกองทุน	ดำเนินงาน ตามแผน ฯ หรือพันธกิจ โดย อธิบดีกรมวิชาการ เกษตร สามารถ จัดการได้	พันธกิจ ของกองทุน ได้ อันมี ผลต่อการ ดำรงอยู่ ของกองทุน
ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	ไม่กระทบต่อ ภาพลักษณ์ และ ชื่อเสียงของ กองทุนหรือรับรู้ เพียงภายใน กองทุนเท่านั้น	ส่งผลกระทบด้านลบ เพียงเล็กน้อย ต่อ ภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงของกองทุน หรือรับรู้เพียง ภายในวงการสื่อ เท่านั้น ซึ่งยังไม่เป็น ที่รับรู้ต่อสาธารณชน	ส่งผลกระทบด้านลบ ต่อภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงของกองทุน หรือถูกเผยแพร่ต่อ สาธารณชนในสื่อ ระดับประเทศ ใน ระยะเวลาสั้น (1-2 วัน)	ส่งผลกระทบด้านลบ ต่อภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงของกองทุน อย่างมีสาระสำคัญ หรือถูกเผยแพร่ต่อ สาธารณชนในสื่อ ระดับประเทศ ใน ระยะเวลา ประมาณ 1 สัปดาห์	ส่งผลกระทบด้านลบ ต่อภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงของกองทุน อย่างมีสาระสำคัญ หรือถูกเผยแพร่ต่อ สาธารณชนในสื่อ ระดับประเทศ และ ต่างประเทศอย่าง ต่อเนื่อง ในระยะ ยาว
	ส่งผลกระทบต่อ องค์กรน้อยมาก	ส่งผลกระทบต่อ องค์กรน้อย	ส่งผลกระทบต่อ องค์กรปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อ องค์กรสูง	ส่งผลกระทบต่อ องค์กรสูงมาก
ด้านการเงิน	ไม่มีผลกระทบต่อ สภาพคล่องและ การบริหารจัด การเงินสด	กระแสเงินสดอาจ ลดลงเล็กน้อย แต่ยัง สามารถเบิกจ่ายเงิน ได้และรักษาสภาพ คล่องได้ตามปกติ	กระแสเงินสดลดลง อย่างชัดเจน แต่ยัง สามารถรักษา ความสามารถในการ เบิกจ่ายเงินได้ มี ความจำเป็นต้อง จัดทำแผน เพื่อ บริหารเงินสด เพิ่มขึ้น	กระแสเงินสดมี ปัญหา ต้องใช้เงิน สำรองจำนวนมาก อาจต้องมีการกู้ยืม หรือหาวิธีเพิ่มสภาพ คล่องในระยะสั้น	กระแสเงินสดมี ปัญหารุนแรง อาจ ไม่สามารถเบิก จ่ายเงินได้ตาม กำหนด และต้อง ดำเนินการกู้ยืม เร่งด่วนเพื่อรักษา สภาพคล่อง
	มูลค่าความ เสียหาย >5 พัน บาท	มูลค่าความเสียหาย 5 พันบาท – 1 หมื่นบาท	มูลค่าความเสียหาย 1 หมื่นบาท – 5 หมื่นบาท	มูลค่าความเสียหาย 5 หมื่นบาท – 1 แสนบาท	มูลค่าความ เสียหาย > 1 แสน บาท
ด้านปฏิบัติการ	ไม่ส่งผลกระทบต่อ กระบวนการ ทำงานหลัก ไม่มี ผลกระทบต่อ เป้าหมายหรือการ ดำเนินงาน	การหยุดชะงักของ กระบวนการ บางส่วน แต่สามารถ ดำเนินการต่อได้โดย ไม่ต้องหยุดงาน ทั้งหมด	การหยุดชะงักของ กระบวนการหลัก หรือรองบางส่วน ทำ ให้ การดำเนินงาน ล่าช้า แต่สามารถ	การหยุดชะงักของ กระบวนการหลัก เป็นระยะเวลานาน ส่งผลให้ธุรกิจล่าช้า หรือไม่สามารถ	กระบวนการหลัก หยุดชะงักเป็น เวลานาน ทำให้ต้อง หยุดการดำเนินการ โดยสิ้นเชิง และต้อง

ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง				
	ต่ำมาก คะแนน 1	ต่ำ คะแนน 2	ปานกลาง คะแนน 3	สูง คะแนน 4	สูงมาก คะแนน 5
			แก้ไขได้ ภายในเวลาอันสมควร	ดำเนินการได้ตามปกติ	ใช้เวลานานในการฟื้นฟู
ด้านเทคโนโลยี	ระบบ IT ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร หยุดทำงานชั่วคราว แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานหลัก	ความล้มเหลวของระบบบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ใช้งานบ่อย แต่มีผลให้ต้องใช้เวลาในการแก้ไขข้อมูล แต่ไม่มีผลกระทบระยะยาว	ระบบ ERP หยุดทำงาน ทำให้การจัดการทรัพยากรในกองทุนเกิดความล่าช้า แต่สามารถกลับมาทำงานได้ภายในเวลาอันสมควร	การโจมตีทางไซเบอร์ ที่ส่งผลให้ระบบข้อมูลลูกค้า ล้มและส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการดำเนินงาน ทำให้การหยุดชะงักของกระบวนการหลักที่สำคัญเป็นเวลานาน	การโจมตีทางไซเบอร์ที่ขโมยข้อมูลประชาชนจำนวนมาก ทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียสูญเสียความเชื่อมั่น และเกิดความเสียหายอย่างมหาศาล กระบวนการหลักขององค์กรหยุดชะงักเป็นเวลานาน
ด้านกฎหมาย	ไม่มีการละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ชัดเจน หรือเป็นการละเมิดที่มีความรุนแรงต่ำ สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว	ละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อย แต่สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับ อาจต้องมีการแจ้งรายงาน	ละเมิดกฎระเบียบที่สำคัญ ส่งผลให้ต้องมีการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล อาจต้องดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างรวดเร็ว	การละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่มีความสำคัญมาก ส่งผลให้ต้องมีการตรวจสอบหรือฟ้องร้องจากหน่วยงานกำกับดูแล และอาจต้องดำเนินการแก้ไขในระยะยาว	การละเมิดกฎหมายที่สำคัญอย่างรุนแรง ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องขนาดใหญ่ หรือการสอบสวนจากหน่วยงานภาครัฐและ อาจถูกระงับการดำเนินงาน

3.2 การจัดระดับความเสี่ยงของกองทุน

หลังจากการประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว กองทุนจะดำเนินการจัดระดับความเสี่ยง โดยจะแบ่งระดับของความ เสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมสูงสุดเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จาก การประเมินระดับโอกาสการเกิดความเสี่ยง (L, Likelihood) และระดับผลกระทบของความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (I, Impact) มาจัดทำแผนภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Heat Map, Risk Matrix)

$\text{ระดับความเสี่ยงรวม} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (I)}$
--

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงบนแผนภาพระดับความเสี่ยง (Heat Map, Risk Matrix)

ระดับความเสี่ยง	สัญลักษณ์ (แถบสี)	ความหมาย
ต่ำ	เขียว 	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมี การจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	เหลือง 	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ควรมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ยังดำเนินการ ติดตามการควบคุมความเสี่ยงนี้ทุกไตรมาส
สูง	ส้ม 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	แดง 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

หมายเหตุ : ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงที่มีคะแนน = 5 ซึ่งมีคะแนนผลกระทบ = 5 และคะแนนโอกาสการ เกิด = 1 เป็นความเสี่ยงตาม Black Swan theory ของ Nassim Nicholas Taleb ที่อธิบายถึง เหตุการณ์ ที่ไม่ค่อยขึ้น แต่มีผลกระทบสูงมาก อยู่นอกเหนือความคาดหมาย และยากต่อการพยากรณ์ หรือเรียกว่า Silent Risk ควรได้รับการพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

4.1 เมื่อประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงได้แล้ว กองทุนจะต้องกำหนดมาตรการในการตอบสนองตาม ระดับของความเสี่ยง ดังนี้

- ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk) และความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium Risk) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Acceptance) ไม่ต้องดำเนินการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง แต่จะดำเนินการติดตามและ ทบทวนระดับความเสี่ยงทุกๆ ไตรมาส ตามรอบการรายงานการบริหารความเสี่ยง

- ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk) หรือวิกฤติ (Extreme Risk) ต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยพิจารณากำหนดมาตรการในแผนจัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุของ ความเสี่ยง) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ของกองทุน สามารถจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมโดยวิธีการเดียวหรือหลายวิธีการในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

4.2 การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง หลังจากที่ได้แผนจัดการความเสี่ยงประจำปีแล้ว คณะทำงานบริหารจัดการกองทุนจะดำเนินการแจกจ่ายแผนให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกฝ่ายที่รับผิดชอบ (Risk Owner)ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง

5) การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring and Review)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการติดตามและตรวจสอบอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส กองทุน ประเมินผลว่าการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการนั้นมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการทบทวน

บริบทและสภาพแวดล้อม ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง แผนจัดการความเสี่ยง และการบรรลุตัวชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) และมีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่มีนัยสำคัญมากกับกองทุน

6. การสื่อสารและการรายงาน (Communication and Reporting)

6.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงและวิธีการจัดการที่เหมาะสม ข้อมูลความเสี่ยงต้องถูกสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทุน อาจดำเนินการโดยการจัดสัมมนา/อบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ตามแพลตฟอร์มต่าง ๆ ของสำนักงาน เช่น Line, website, team เป็นต้น

6.2 การรายงานการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารจัดการกองทุน เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี รายงานความคืบหน้าแผนบริหารความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อคณะกรรมการกองทุน เพื่อเห็นชอบ รวมถึงรายงานต่อกรมบัญชีกลาง

บทที่ 2

แนวทางบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

1. นโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชเพื่อดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองพันธุ์พืช พ.ศ.2542 และผู้บริหารกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของกองทุน ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และเพื่อให้ระดับของความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์เป้าหมายของกองทุนตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

- 1) การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะทำงาน ผู้บริหาร บุคลากร กองทุน และเจ้าหน้าที่การเงินกองทุนทุกคนและทุกระดับ
- 2) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกองทุนและครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกสายงานตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด และตามที่กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ
- 3) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ประเมินผล และสอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 4) ให้มีการบริหารจัดการเงินของกองทุนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 6) ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญและความมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กองทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุนให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทุน รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุน ทบทวนและเสนอแนะมาตรการเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบกองทุนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการดำเนินงานของกองทุน

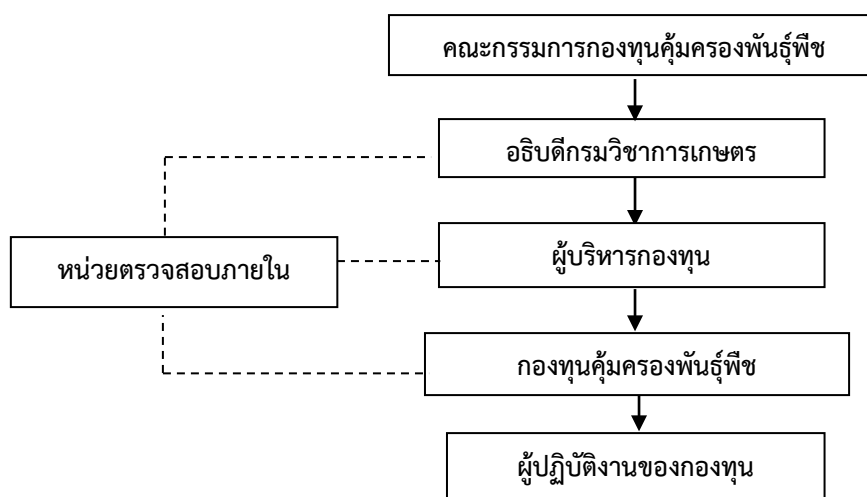
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานภายในกองทุนและเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์

4. เพื่อดำเนินการตามภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบริหารความเสี่ยงใน 4 ด้านของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผนการดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

คณะกรรมการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

- 1) ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) ให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

อธิบดีกรมวิชาการเกษตร

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทุน

- 2) ให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

ผู้อำนวยการ

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการกองทุน
- 2) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง
- 4) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

หน่วยตรวจสอบภายใน

- 1) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุน
- 2) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้อธิบดีรับทราบ และแจ้งหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบให้ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

ตามข้อเสนอแนะ

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

- 1) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลดและควบคุมความเสี่ยง
- 3) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา

พิจารณา

ผู้ปฏิบัติงานของกองทุน

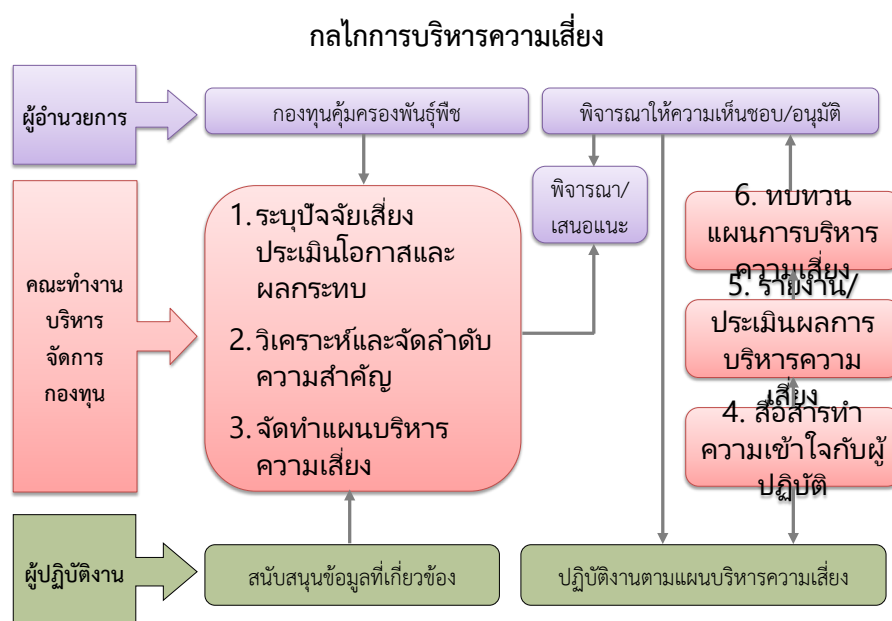
- 1) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการบริหารจัดการกองทุนและหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- 2) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3. กลไกบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการกองคุ้มครองพันธุ์พืช ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในการดำเนินงานของกองทุน ส่งเสริม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

2) คณะกรรมการบริหารจัดการกองทุนฯ มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวน แผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

3) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ของกองทุน มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะกรรมการ บริหารจัดการกองทุน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง



4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

4.1 การค้นหาความเสี่ยงและการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

การค้นหาความเสี่ยงเป็นการทบทวนโอกาสที่อาจเกิดปัญหาในอนาคตเพื่อจัดการให้ได้อย่างเหมาะสม โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์งาน กระบวนการ กิจกรรม การสอบทาน การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ เป็นต้น การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานและโครงการของกองทุนฯ และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อกองทุน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทของความเสี่ยง (Type of Risk) แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจในภาพรวมของกองทุน ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา การปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยไม่มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ และกฎระเบียบอื่นๆ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการพลาดโอกาสในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต่อการดำเนินงาน หรือสร้างนวัตกรรมให้กองทุน

ในกระบวนการนี้ได้กำหนดตารางการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการจัดเก็บ รายได้เงินกองทุน	1. ส่งเสริมและ ประชาสัมพันธ์ เชิงรุกให้กับนัก ปรับปรุงพันธุ์ ให้ มีการจดทะเบียน พันธุ์พืชใหม่และ ขออนุญาตและ ทำข้อตกลง แบ่งปัน ผลประโยชน์ตาม มาตรา 52 มาก ขึ้น	โครงการ ประชาสัมพันธ์เพื่อ ส่งเสริมการจด ทะเบียนพันธุ์พืช ใหม่และขออนุญาต และทำข้อตกลง แบ่งปัน ผลประโยชน์ตาม มาตรา 52	เพื่อให้กองทุนมีรายได้ จากค่าของจดทะเบียน พันธุ์พืชใหม่ และมีการ ขออนุญาตและทำ ข้อตกลงแบ่งปัน ผลประโยชน์ตามมาตรา 52 เพิ่มขึ้น	ด้านกลยุทธ์ (S) - ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาด ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย คุ้มครองพันธุ์พืช และ กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช จึงไม่ได้ทำตามที่ถูกกฎหมาย ให้สิทธิคุ้มครองหรือ ตามที่กำหนด ด้านการเงิน (F) - รายได้กองทุนอาจลดลง ตามจำนวนค่าขอที่ลดลง ด้านกฎระเบียบ (C) - มีแหล่งรายได้ตามที่ กฎหมายกำหนดเท่านั้น ไม่สามารถรายได้จาก ช่องทางอื่นได้

4.2 การวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง

- 1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเงินทุนหมุนเวียน/ แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐาน

การประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น มีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยง ใดควรได้รับการแก้ไข ก่อนหลัง โดยมีสูตรของการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

$\text{ความเสี่ยง} = \text{ค่าโอกาสของความเสี่ยง (L)} \times \text{ค่าผลกระทบ (I)}$

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ (Low) ระดับปานกลาง (Medium) ระดับสูง (High) ระดับสูงมาก (Extreme)

4.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ของความเสียหายที่เหลืออยู่ (Residual risk) ขององค์กร ตามแนวทางของ COSO กำหนดให้มีกลยุทธ์ในการ จัดการ ความเสี่ยง 4 ลักษณะคือ

1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk) ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย (Treat risk) พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือ เปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงรวมถึงลดความน่าจะเป็น ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Take risk) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการ ความเสี่ยงใดเลยเหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความ เสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer risk) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผล การจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนด มาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการ จัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อนเพื่อลดความถี่และ ความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจากระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิ ความเสี่ยงหลังจากดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ระดับความเสี่ยงจะลดลง และความเสียหายที่คงเหลืออยู่ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

นอกจากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว การตัดสินใจในการเลือกวิธีจัดการ ความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย โดยมีรูปแบบตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยง	ต้นทุน	ผลประโยชน์
- ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังขาดความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายคุ้มครองพันธุ์ พืช และกองทุนคุ้มครอง	ควบคุม	จัดฝึกอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับการคุ้มครอง พันธุ์พืชใหม่และขอ อนุญาตและทำ ข้อตกลงแบ่งปัน	120,000 บาท	1. มีคำขอจดทะเบียนพันธุ์ พืชใหม่ และมีการขอ อนุญาตและทำข้อตกลง แบ่งปันผลประโยชน์ตาม

พันธุ์พืช จึงไม่ได้ทำตามที่กฎหมายให้สิทธิคุ้มครองหรือตามที่กำหนด		ผลประโยชน์ตาม มาตรา 52 ให้กับนักปรับปรุงพันธุ์ นักวิจัย 2 ครั้ง		มาตรา 52 เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 20 คำขอ 2. กองทุนมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20,000 บาท
--	--	---	--	--

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ดำเนินการตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างของแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการจดทะเบียนพันธุ์พืชใหม่และขออนุญาตและทำข้อตกลงแบ่งปันผลประโยชน์ตามมาตรา 52	เพื่อให้กองทุนมีรายได้จากคำขอจดทะเบียนพันธุ์พืชใหม่และมีการขออนุญาตและทำข้อตกลงแบ่งปันผลประโยชน์ตามมาตรา 52 เพิ่มขึ้น	พ.ค. 68 - ธ.ค. 68	240,000	กองทุนฯ

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

4.5 การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารกองทุนทราบเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

4.6 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินมาตรการในการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างของการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			วิธีจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1		L	I	R2	
- กฎหมายลำดับรองยังไม่แล้วเสร็จก็สามารถดำเนินการทั้งระบบได้	5	5	25	- เร่งรัดการดำเนินการประกาศกรมวิชาการเกษตร	1	1	1	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

				เรื่องแบบคำขอรับ เงินช่วยเหลือ หรือ เงินอุดหนุนจาก กองทุนคุ้มครอง พันธุ์พืช พ.ศ. ลงราชกฤษฎีกา นุเบกษา				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

หมายเหตุ :

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนมีการจัดการความเสี่ยง
 R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากมีการจัดการความเสี่ยง

5. ผลการประเมินความเสี่ยง ปี 2568

ตารางที่ 8 แสดงการประเมินความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1	L	I	R2	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์							
S1 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช จึงไม่ได้ทำตามกฎหมายให้สิทธิคุ้มครองหรือตามที่กำหนด	3	3	9 ปานกลาง	4	3	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
S2 ชุมชนไม่สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามที่กองทุนฯ กำหนดในกฎระเบียบได้	5	5	25 สูงมาก	1	4	4 ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน							
O1 ยังไม่มีการติดตามการใช้เงินอุดหนุนของชุมชนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างเป็นระบบ	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
O2 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย	4	4	16 สูง	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
O3 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
O4 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
O5 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	3	3	9 ปานกลาง	3	3	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
ความเสี่ยงด้านการเงิน							
F1 รายได้ของกองทุนอาจลดลงตามจำนวนคำขอที่ลดลง	4	3	12 สูง	4	3	12 สูง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินก่อนจัดการความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	L	I	R1	L	I	R2	
F2 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า	5	4	20 สูง มาก	3	3	9 ปาน กลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ							
C1 แหล่งรายได้ที่แน่นอนตามที่กฎหมายกำหนดจึงไม่สามารถหารายได้กองทุนจากช่องทางอื่นได้	5	1	5 ต่ำ	5	1	5 ต่ำ	ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
C2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน	4	4	16 สูง	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ความเสี่ยงด้าน IT							
I1 ยังไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	4	3	12 สูง	4	3	12 สูง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ผลการประเมินความเสี่ยง ในปี 2568 มีระดับความเสี่ยงลดลงเกือบทุกปัจจัย เนื่องจากการควบคุมความเสี่ยง แต่ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่ยังต้องควบคุมต่อเนื่อง ได้แก่

ความเสี่ยงในระดับสูง จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่

O2 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย (16)

F1 รายได้ของกองทุนอาจลดลงตามจำนวนคำขอที่ลดลง (12)

C2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน (9)

I1 ระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชยังไม่แล้วเสร็จ (12)

ความเสี่ยงในระดับปานกลาง จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่

S1 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช จึงไม่ได้ทำตามที่กฎหมายให้สิทธิคุ้มครองหรือตามที่กำหนด (9)

O1 ยังไม่มีการติดตามการใช้เงินอุดหนุนของชุมชนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างเป็นระบบ (9)

O3 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ (9)

O4 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านการเงินและบัญชี และด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน (9)

O5 บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่เพียงพอไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลากำหนด (9)

F2 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า (9)

บทที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

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

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชในปี 2568
- 2) เพื่อบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ได้กำหนดการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการต่างๆ ของกองทุน เพื่อวางแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ดังตารางที่ 9-10

ตารางที่ 9 การเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดเก็บรายได้ เงินกองทุน	กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมและ ประชาสัมพันธ์เชิง รุกให้กับนัก ปรับปรุงพันธุ์ ให้มี การจดทะเบียน พันธุ์พืชใหม่ให้ มากขึ้น	โครงการ ประชาสัมพันธ์เพื่อ ส่งเสริมการจด ทะเบียนพันธุ์พืช ใหม่และขออนุญาต และทำข้อตกลง แบ่งปัน	เพื่อให้กองทุนมี รายได้จากคำขอจด ทะเบียนพันธุ์พืช ใหม่ และจาก ข้อตกลงแบ่งปัน ผลประโยชน์ตาม มาตรา 52 เพิ่มขึ้น	ด้านกลยุทธ์ (S) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาด ความเข้าใจและการการ ยอมรับเงื่อนไขตาม กฎหมายในเรื่องของการ เข้าถึงและแบ่งปัน ผลประโยชน์

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
		ผลประโยชน์ตาม มาตรา 52		
				<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
				<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย
				<u>ด้านกฎระเบียบ (C)</u> แหล่งรายได้ที่แน่นอนตามที่กฎหมายกำหนดจึงไม่สามารถหารายได้กองทุนจากช่องทางอื่นได้
				<u>ด้านกฎระเบียบ (C)</u> กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา	กลยุทธ์ที่ 2.1 สนับสนุนทุนอุดหนุนงานวิจัยแก่ชุมชนในด้านการอนุรักษ์การวิจัยและการพัฒนาพันธุ์พืช	โครงการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์สำหรับส่งเสริมและสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนในการขอรับทุนสนับสนุน	เพื่อให้ได้กรอบหลักเกณฑ์ แนวทางการกลั่นกรองพิจารณาโครงการและการติดตามประเมินผลสำหรับส่งเสริมและสนับสนุนหรือให้	<u>ด้านกลยุทธ์ (O)</u> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
		งานวิจัยเกี่ยวกับการ อนุรักษ์ การวิจัย และการพัฒนาพันธุ์ พืช	ความช่วยเหลือแก่ ชุมชนในงานวิจัย เกี่ยวกับการอนุรักษ์ การวิจัยและการ พัฒนาพันธุ์พืช	<u>ด้านกลยุทธ์ (O)</u> ชุมชนไม่สามารถดำเนิน โครงการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย และจัดทำ เอกสารต่าง ๆ ตามที่ กองทุนฯ กำหนดใน กฎระเบียบได้
				<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> ยังไม่มี การติดตามการใช้ เงินอุดหนุนของชุมชนให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ โครงการอย่างเป็นระบบ
				<u>ด้านการเงิน (F)</u> การเบิกจ่ายเงินกองทุนไม่ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี
				<u>ด้านกฎระเบียบ (C)</u> กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของกองทุน ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรค ในการดำเนินงาน
	กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมการใช้ ประโยชน์จาก งานวิจัยของชุมชน	โครงการสนับสนุน ทุนอุดหนุนงานวิจัย แก่ชุมชนในด้าน การอนุรักษ์ การ วิจัยและการพัฒนา พันธุ์พืช	ชุมชนได้รับการ สนับสนุน ทุนอุดหนุนในการ ดำเนินงานวิจัยด้าน การอนุรักษ์ การ วิจัยและการพัฒนา พันธุ์พืชอย่างน้อย ปีละ 1 ชุมชน	<u>ด้านกลยุทธ์ (O)</u> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียยังขาด ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย คุ้มครองพันธุ์พืช และ กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช <u>ด้านการเงิน (F)</u>

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
				การเบิกจ่ายเงินกองทุนไม่ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี
	กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมและ ประชาสัมพันธ์เชิง รุกรานของกองทุน คุ้มครองพันธุ์พืช ให้กับชุมชน หน่วยงาน ที่ เกี่ยวข้อง และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียให้ ทราบถึงสิทธิ ประโยชน์ที่จะได้รับ จากเงินกองทุนที่ให้ การช่วยเหลือ และ สนับสนุน	โครงการรวบรวม องค์ความรู้จาก งานวิจัยและพัฒนา ของชุมชน	ได้องค์ความรู้จาก งานวิจัยและพัฒนา ของชุมชนเพื่อ นำไปส่งเสริมให้มี การใช้ประโยชน์ อย่างน้อยปีละ 1 องค์ความรู้	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> ยังไม่มี การติดตามการใช้ เงินอุดหนุนของชุมชนให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของโครงการอย่างเป็น ระบบ
		เผยแพร่องค์ความรู้ หรือผลงานของ กองทุนผ่าน ช่องทางที่เหมาะสม	เผยแพร่องค์ความรู้ หรือผลงานของ กองทุนผ่านช่อง ทางที่เหมาะสม อย่างน้อยปีละ 4 ช่องทาง	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> กองทุนมีการ ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุก พื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน ของกองทุน	กลยุทธ์ที่ 3.1 มี ระบบเทคโนโลยีสาร สนเทศที่รองรับการ บริหารจัดการ กองทุนและการ ให้บริการ	โครงการพัฒนา ระบบสารสนเทศ และดิจิทัลของ กองทุนคุ้มครอง พันธุ์พืช	มีระบบสารสนเทศ และดิจิทัล สนับสนุนการ บริหารจัดการ กองทุนคุ้มครอง พันธุ์พืช	<u>ด้าน IT (I)</u> ยังไม่มีระบบสารสนเทศและ ดิจิทัลสนับสนุนการ บริหารจัดการกองทุน คุ้มครองพันธุ์พืช
	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาการบริหาร จัดการทรัพยากร บุคคลเพื่อรองรับ การดำเนินงาน ตามภารกิจของ กองทุนอย่างมี ประสิทธิภาพ	โครงการจัดทำ ระบบการบริ หารองค์ความรู้ งานกองทุนคุ้มครอง พันธุ์พืช (Knowledge Management)	ได้คู่มือการ บริหารงานกองทุน คุ้มครองพันธุ์พืช ปีละ 2 คู่มือ	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> เจ้าหน้าที่ไม่มีคู่มือสำหรับ ปฏิบัติงานครบทุกด้าน

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
	กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาการบริหาร จัดการทรัพยากร บุคคลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพด้าน การบริหารและ อัตรากำลัง	โครงการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร ของกองทุน	บุคลากรของ กองทุนมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> บุคลากรขาดความ เชี่ยวชาญในการบริหารงาน ด้านการเงินและบัญชี และ ด้านวิเคราะห์นโยบายและ แผนของกองทุน
		โครงการเตรียมการ เพื่อสรรหาบุคลากร ที่มีคุณสมบัติ รองรับภารกิจของ กองทุน	บุคลากรที่มี คุณสมบัติรองรับ ภารกิจของกองทุน	<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> บุคลากรขาดความ เชี่ยวชาญในการบริหารงาน ด้านการเงินและบัญชี และ ด้านวิเคราะห์นโยบายและ แผนของกองทุน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านบริหารจัดการที่ ดี	กลยุทธ์ที่ 4.1 บริหารจัดการ กองทุนตามหลัก ธรรมาภิบาล	โครงการกำกับ บริหาร ฟื้นฟู ปรับปรุง และพัฒนา ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานทุน หมุนเวียน	แนวทางการกำกับ ดูแลกองทุนทั้ง ระบบ	<u>ด้าน IT (I)</u> ยังไม่มีระบบสารสนเทศและ ดิจิทัลสนับสนุนการ บริหารจัดการกองทุน คุ้มครองพันธุ์พืช
	กลยุทธ์ที่ 4.2 สื่อสารภาพลักษณ์ องค์กร	โครงการเผยแพร่ ข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เปิดเผย ได้ เพื่อความ โปร่งใสในการ ดำเนินงาน	มีการเปิดเผยข้อมูล ต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย อย่างน้อยปีละ 4 ช่องทาง	<u>ด้านกลยุทธ์ (S)</u> ความขัดแย้งที่เกิดความไม่ เข้าใจหรือความขัดแย้ง ระหว่างชุมชนที่เป็น เจ้าของพันธุ์พืชพื้นเมือง กับนักวิจัยหรือ ผู้ประกอบการภาคเอกชน ในเรื่องเงินที่ต้องแบ่งปัน ผลประโยชน์ อาจนำไปสู่ การต่อต้าน ขาดความ ร่วมมือ หรือการฟ้องร้อง ทางกฎหมาย
				<u>ด้านกลยุทธ์ (O)</u>

ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ปัจจัยเสี่ยงตาม หลักเกณฑ์ COSO
		การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจ เกี่ยวกับกองทุน	แผนการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ ของกองทุนและ คู่มือการสื่อสาร องค์กร	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช
				<u>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</u> กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 10 แสดงผลการระบุความเสี่ยง

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความขัดแย้งที่เกิดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่เป็นเจ้าของพันธุ์พืชพื้นเมือง กับนักวิจัยหรือผู้ประกอบการภาคเอกชน ในเรื่องเงินที่ต้องแบ่งปันผลประโยชน์ อาจนำไปสู่การต่อต้าน ขาดความร่วมมือ หรือการฟ้องร้องทางกฎหมาย	S1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเข้าใจและการยอมรับเงื่อนไขตามกฎหมายในเรื่องของการเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์
		S2 การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	1. ชุมชนที่ได้รับการอุดหนุนใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 2. การปฏิบัติงานของกองทุนมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้อุดหนุน
		O2 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
		O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน
		O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	การใช้จ่ายเงินกองทุนไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า
		F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและอปท. ได้
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	การดำเนินของกองทุนที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายของชุมชน และ อปท. ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	C1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)	การปฏิบัติงานล่าช้าไม่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	I1 ไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

2.2 การประเมินความเสี่ยง ปี 2569

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามความเสี่ยงแต่ละด้านนำมาประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมากเท่ากับ 5 คะแนน สูงเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลางเท่ากับ 3 คะแนน น้อยเท่ากับ 2 คะแนน และน้อยมากเท่ากับ 1 คะแนน เพื่อกำหนดหาระดับความเสี่ยง (ตารางที่ 11) ตามเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ตารางที่ 11 การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง ปี 2569

ประเภทความเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
S1 ความเสี่ยงด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการยอมรับ	4	3	12	สูง	ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

ประเภทความเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง		วิธีการจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
S2 การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3	2	6	ปานกลาง	ติดต่อและบูรณาการเพื่อสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)					
O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้อุดหนุน	5	4	20	สูง	1. ติดตามความก้าวหน้าชุมชนที่ได้รับ การสนับสนุนเงินจากกองทุนตามแผนการดำเนินงานของโครงการ 2. ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด พร้อมคู่มือการดำเนินงาน (โครงการปี 2569 จำนวน 2 โครงการ)
O2 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ	3	3	9	ปานกลาง	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน	3	3	9	ปานกลาง	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกองทุน เช่น ส่งบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือดูงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกองทุนหมุนเวียนอื่น
O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย	4	4	16	สูง	เพิ่มความถี่และพื้นที่เป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)					
F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า	5	4	20	สูงมาก	1. จัดทำแผนและกำหนดกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายอย่างชัดเจน 2. เร่งรัดหน่วยงานที่ดำเนินการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน
F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและอปท. ได้	5	4	20	สูงมาก	แก้กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)					

ประเภทความเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง		วิธีจัดการความเสี่ยง
			คะแนน	ระดับ	
C1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน	4	4	16	สูง	แก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)					
I1 ไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	5	3	15	สูง	ใช้โปรแกรมพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการงานของกองทุน

2.3 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

กองทุนฯ ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว และนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาใส่ใน แผนภูมิความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

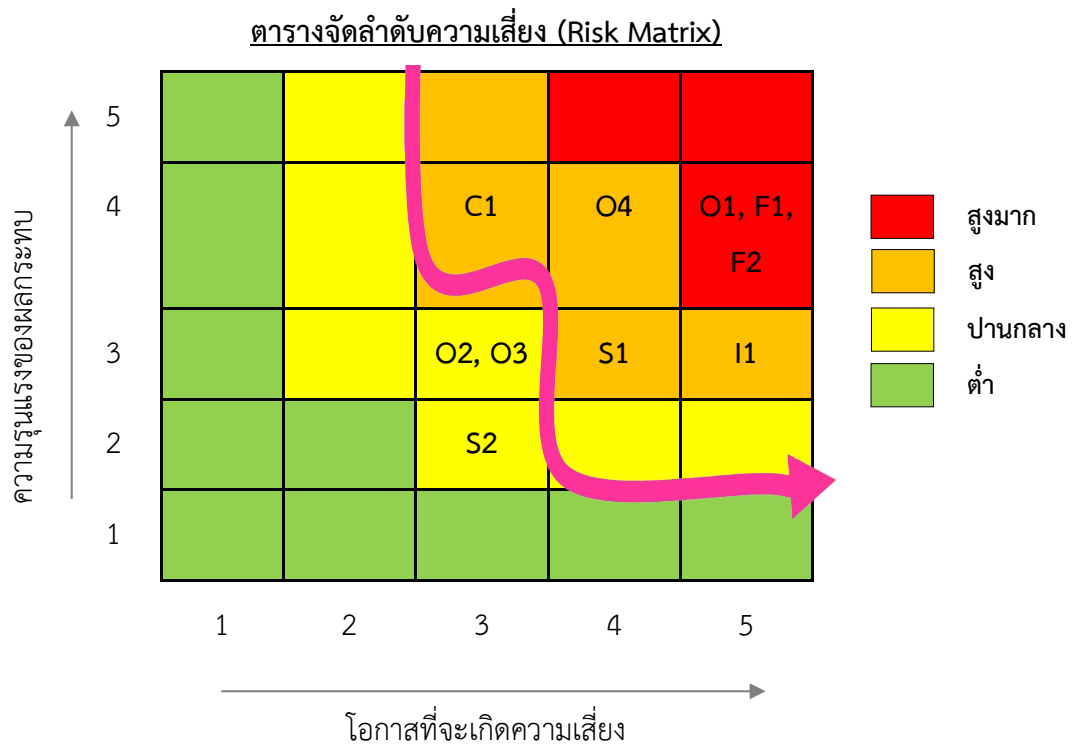
ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยงแบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 5 คะแนน โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 6 – 10 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 11 – 16 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง



จากแผนภูมิความเสี่ยง พบว่า มี 10 ความเสี่ยง ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องมีการเฝ้าระวังและจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว (Early warning) มี 7 ปัจจัย คือ

F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า (20)

F2 อนุกรรมการและกรรมการหมดวาระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและ อปท. ได้ (20)

O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้จ่ายเงินอุดหนุน (20)

C1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน (16)

O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย (16)

I1 ไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช (15)

S1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเข้าใจและการยอมรับเงื่อนไขตามกฎหมายในเรื่องของการเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์ (12)

2) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ มี 3 ปัจจัย คือ

O2 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ (9)

O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน (9)

S2 การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (6)

3) ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่มี

จากการทบทวนปัจจัยเสี่ยงปี 2568 ซึ่งมี 12 ความเสี่ยง ได้คัดเลือกปัจจัยเสี่ยงสูงและสูงมากที่ต้องเร่งดำเนินการลดความเสี่ยง ประกอบกับมีวิธีการลดความเสี่ยงที่เหมาะสม คำนึงกับต้นทุนสามารถปฏิบัติงานและลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. S2 ชุมชนไม่สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามที่กองทุนฯ กำหนดในกฎระเบียบได้ ใช้วิธี **ควบคุม** ความเสี่ยงลดลงเหลือระดับต่ำ
2. F2 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า ใช้วิธี **ควบคุม** ความเสี่ยงลดลงเหลือระดับต่ำ
3. O2 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธี **ควบคุม** ความเสี่ยงลดลงเหลือระดับปานกลาง
4. C2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ใช้วิธี **ควบคุม** ความเสี่ยงลดลงเหลือระดับปานกลาง

ทั้งนี้ ในปี 2568 สามารถลดความเสี่ยงได้ในระดับต่ำและระดับปานกลาง แต่ในทุก ๆ ปี กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชมีการให้ทุนแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่องทั้งชุมชนเดิมและชุมชนใหม่ ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยง S2 ชุมชนไม่สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงยังเป็นความเสี่ยงในระดับสูง และต้องมีการควบคุมความเสี่ยงในทุก ๆ ปี นอกจากนี้ ปัจจัยเสี่ยง O2 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ด้วยการประชาสัมพันธ์แก่ผู้เกี่ยวข้องเพียงไม่กี่ครั้ง ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงนี้จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช และได้มีการทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิม และการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงใหม่ รายละเอียดตามตารางที่ 12 ผลการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2568 และปัจจัยเสี่ยง ปี 2569

ตารางที่ 12 ผลการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2568 และปัจจัยเสี่ยง ปี 2569

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	รหัสใหม่
S1	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช จึงไม่ได้ทำตามกฎหมายให้สิทธิคุ้มครองหรือตามที่กำหนด	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้จ่ายเงินอุดหนุน	O1
S2	ชุมชนไม่สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และมี	-	-

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	รหัสใหม่
	และจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามที่ กองทุนฯ กำหนดในกฎระเบียบ ได้	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงยังต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับโครงการใหม่		
-	-	-	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความ เข้าใจและการการยอมรับ เงื่อนไขตามกฎหมายในเรื่อง ของการเข้าถึงและแบ่งปัน ผลประโยชน์	S1
		-	การขาดเครือข่ายความร่วมมือ เชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	S2
O1	ยังไม่มี การติดตามการใช้เงิน อุดหนุนของชุมชนให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ อย่างเป็นระบบ	มีการติดตามการใช้เงิน อย่างเป็นระบบ ความ เสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ	ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไข การใช้เงินอุดหนุน	O1
O2	กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุก กลุ่มเป้าหมาย	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงยังต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุก กลุ่มเป้าหมาย	O4
O3	มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบ ทุกด้านที่สำคัญ	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ปานกลาง	มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบ ทุกด้านที่สำคัญ	O2
O4	บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญใน การบริหารงานด้านวิเคราะห์ นโยบายและแผนของกองทุน	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ปานกลาง	บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญใน การบริหารงานด้านวิเคราะห์ นโยบายและแผนของกองทุน	O3
O5	บุคลากรของกองทุนมีจำนวนไม่ เพียงพอ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ แล้วเสร็จภายในเวลากำหนด	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ปานกลาง	-	-
F1	รายได้ของกองทุนอาจลดลง ตามจำนวนคำขอที่ลดลง	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงยังต้องมีการ	-	-

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	รหัสใหม่
		จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้		
F2	การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ ชุมชนล่าช้า	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงมากต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ ชุมชนล่าช้า	F1
-	อนุกรรมการและกรรมการ หมวดระทำให้ไม่สามารถ อนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชน และ อปท. ได้	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงมากต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	อนุกรรมการและกรรมการหมวด ระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการ จัดสรรเงินให้ชุมชนและ อปท. ได้	F2
C1	แหล่งรายได้ที่แน่นอนตามที่ กฎหมายกำหนดจึงไม่สามารถ หารายได้กองทุนจากช่องทาง อื่นได้	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ต่ำ	-	-
C2	กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ ยากเป็นอุปสรรคในการ ดำเนินงาน	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงยังต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของกองทุนปฏิบัติได้ ยากเป็นอุปสรรคในการ ดำเนินงาน	C1
I1	ยังไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัล สนับสนุนการบริหารจัดการ กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	ความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงยังต้องมีการ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	ยังไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัล สนับสนุนการบริหารจัดการ กองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	I1

2.4 การวิเคราะห์การตอบสนองความเสี่ยง/วิธีการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis) ปี 2569

1) วัตถุประสงค์การวิเคราะห์การตอบสนองความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis: CBA) ในบริบทของการบริหารความเสี่ยง คือ เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจเลือก "แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง" ที่มีความคุ้มค่ามากที่สุด โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง ต้นทุน (Cost) ทรัพยากรทั้งหมดที่ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เช่น งบประมาณ ค่าใช้จ่าย บุคลากร เวลา หรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นใหม่จากการใช้มาตรการนั้น และผลประโยชน์ (Benefit) มูลค่า

ของความเสียหายที่องค์กรสามารถประหยัดหรือลดลงได้ (Risk Reduction) รวมถึงโอกาสหรือข้อดีอื่น ๆ ที่องค์กรจะได้รับเมื่อความเสี่ยงนั้นถูกควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

องค์กรจะเลือกมาจัดการจัดการความเสี่ยงก็ต่อเมื่อ ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) มีมูลค่ามากกว่า ต้นทุนที่เสียไป (Cost) อย่างชัดเจน และมาตรการนั้นสามารถลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Residual Risk Appetite)

2) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response Strategies)

เมื่อประเมินความคุ้มค่าแล้ว องค์กรสามารถเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงได้ 4 แนวทางหลัก (4T's) โดยมีรายละเอียด วิธีปฏิบัติ ดังนี้

- ยอมรับความเสี่ยง

ความหมาย การที่องค์กรตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของ ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากมองว่าระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้อยู่แล้ว หรือต้นทุนในการจัดการมีมูลค่าสูงกว่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างมาก (ไม่คุ้มค่าที่จะทำตามหลัก CBA)

วิธีปฏิบัติ องค์กรจะทำเพียงแค่เฝ้าระวัง ติดตามสถานการณ์ และเตรียมแผนสำรองรองรับหากความ เสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

ตัวอย่าง ความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่ในพื้นที่ห่างไกลจะส่งเอกสารรายงานสรุปล่าช้ากว่ากำหนดไป 1-2 วัน หากพิจารณาแล้วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมการเบิกจ่าย และการตั้งทีมไปกวาดค้นจะเสียค่าเดินทางสูง กองทุนฯ อาจเลือกที่จะ "ยอมรับความเสี่ยง" นี้ไว้

- ควบคุมความเสี่ยง

ความหมาย การดำเนินกิจกรรมหรือสร้างมาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดความ รุนแรงของผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดสำหรับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

วิธีปฏิบัติ ออกระเบียบข้อบังคับ จัดอบรมให้ความรู้ ทำคู่มือการทำงาน ติดตั้งระบบตรวจสอบ หรือเพิ่ม ขั้นตอนการอนุมัติ

ตัวอย่าง ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณ กองทุนฯ เลือก วิธี "ควบคุม" โดยจัดอบรมชี้แจง ทำ Checklist และส่งเจ้าหน้าที่ติดตามอย่างใกล้ชิด โดยยอมเสียต้นทุน 100,000 บาท เพื่อให้ได้ผลประโยชน์คือชุมชนทำโครงการได้ถูกต้อง ลดความเสี่ยงจากระดับสูงมากลงมาสู่ระดับต่ำ

- ถ่ายโอนความเสี่ยง

ความหมาย การผลักภาระความเสียหายหรือความรับผิดชอบไปให้บุคคลที่สาม หรือการร่วมมือกับ พันธมิตรเพื่อแบ่งเบาความเสี่ยง โดยมักจะมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าเบี้ยประกันหรือค่าจ้างบริการ

วิธีปฏิบัติ การทำประกันภัย การจัดซื้อจัดจ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมารับงาน แทน หรือการทำข้อตกลงร่วมทุน

ตัวอย่าง กองทุนฯ ต้องการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพันธกรรมพีชขนาดใหญ่ที่มีความปลอดภัยสูง แทนที่จะให้เจ้าหน้าที่ไอทีของกองทุนฯ พัฒนาเองซึ่งมีความเสี่ยงด้านระบบล่มหรือข้อมูลสูญหาย กองทุนฯ เลือกโอนย้ายความเสี่ยงโดยการ Outsource ให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านระบบ Cloud มาดูแลและทำสัญญาการันตีระบบ (SLA) แทน

- หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ความหมาย การตัดสินใจยกเลิกกิจกรรม โครงการ หรือองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงมาก และไม่มีวิธีควบคุมใดที่คุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพเพียงพอ

วิธีปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายกลยุทธ์ ยุทธการดำเนินงานในส่วนนั้น หรือเปลี่ยนไปใช้วิธีอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงเดิมเลย

ตัวอย่าง หากมีชุมชนในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งรุนแรงหรือมีการทุจริตเชิงพื้นที่สูงมากเข้ามาขอรับทุนอุดหนุน และกองทุนฯ ประเมินแล้วว่าไม่มีระบบใดจะเข้าไปควบคุมการใช้เงินได้เลย กองทุนฯ อาจเลือกวิธี "หลีกเลี่ยงความเสี่ยง" โดยการปฏิเสธการให้ทุนแก่โครงการในพื้นที่นั้นตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือก เพื่อตัดโอกาสการเกิดทุจริตให้เป็นศูนย์

กองทุนฯ พิจารณาจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการบริหาร จัดการปัจจัยเสี่ยงที่ต้องมีการเฝ้าระวังและจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว จำนวน 10 ปัจจัย โดยวิเคราะห์วิธีการที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมี 4 วิธี คือ หลีกเลี่ยง ควบคุม ยอมรับ และถ่ายโอน พร้อมพิจารณากิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากต้นทุนและความคุ้มค่าของผลที่จะเกิดขึ้น รายละเอียดตามตารางที่ 13 การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis) ปี 2569

จากการวิเคราะห์วิธีการที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องควบคุม 7 ปัจจัย และถ่ายโอน 2 ปัจจัย และยอมรับ 1 ปัจจัย ดังนี้

1. ควบคุม S1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเข้าใจและการการยอมรับเงื่อนไขตามกฎหมายในเรื่องของการเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์

2. ควบคุม F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า

3. ถ่ายโอน F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดภาวะทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและอปท. ได้

4. ควบคุม O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุน

5. ถ่ายโอน C1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

6. ควบคุม O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย

7. ยอมรับ I1 ยังไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

8. ควบคุม O2 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ

9. ควบคุม O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน

10. ควบคุม S2 การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis)
ปี 2569

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
S1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเข้าใจและการการยอมรับเงื่อนไขตามกฎหมายในเรื่องของการเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			
	ควบคุม	1. ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการจดทะเบียนพันธุ์พืชใหม่และขออนุญาตและทำข้อตกลงแบ่งปันผลประโยชน์ตามมาตรา 52 2. การสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุน	ค่าจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และค่าจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้งานกองทุนเป็นเงิน 250,000 บาท	1. กองทุนฯ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 4 2. ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจในบริบทของกฎหมายอย่างชัดเจน	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	ไม่ดำเนินการ			
F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			
	ควบคุม	1. จัดทำแผนและกำหนดกรอบระยะเวลาการเบิกจ่ายอย่างชัดเจน 2. เร่งรัดหน่วยงานที่ดำเนินการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ชุมชนได้รับเงินและสามารถเบิกจ่ายเงินสนับสนุนได้ตามแผนการดำเนินงาน	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	แก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ได้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนที่สามารถปฏิบัติและดำเนินการได้สะดวก	
F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและ อปท. ได้	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			
	ควบคุม	ไม่ดำเนินการ			
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	แก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งกรรมการกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช เช่น วิธีการแต่งตั้ง หรือเพิ่มการดำรงวาระของกรรมการ	ไม่มีค่าใช้จ่าย	กรรมการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	/
	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุน	ควบคุม	1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุนสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่และชุมชน 2. จัดทำ Checklist การใช้จ่ายและเอกสารประกอบ 3. ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด 4. ควบคุมการใช้จ่ายและการดำเนินการให้ตรงตามวัตถุประสงค์	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ชุมชนสามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามที่กองทุนฯ กำหนดในกฎระเบียบได้	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	ไม่ดำเนินการ			
C1 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ปฏิบัติได้ยากเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้			
	ควบคุม	ไม่ดำเนินการ			
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	แก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช	ไม่มีค่าใช้จ่าย	ได้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนที่สามารถปฏิบัติและดำเนินการได้สะดวก	/
O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้			
	ควบคุม	1. ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการจดทะเบียนพันธุ์พืชใหม่และขออนุญาตและทำข้อตกลงแบ่งปันผลประโยชน์ตามมาตรา 52 2. การสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุน	ค่าจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช และค่าจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้งานกองทุนเป็นเงิน 250,000 บาท	1. กองทุนฯ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 4 2. ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจ และมีโอกาสขอรับทุนสนับสนุนจากกองทุน	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
I1 ยังไม่มีระบบสารสนเทศและดิจิทัล	ถ่ายโอน	ไม่ดำเนินการ			
	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้			
	ควบคุม	ไม่ดำเนินการ			
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)	ทางเลือกที่เหมาะสม
สนับสนุนการบริหารจัดการกองทุน	ยอมรับ	ปฏิบัติงานกองทุนด้วยวิธีการอื่น	ไม่มีค่าใช้จ่าย		/
คุ้มครองพันธรัฐพืช	ถ่ายโอน	อยู่ระหว่างพัฒนาระบบโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ไม่ได้ใช้งบประมาณกองทุนฯ	ใช้ระยะเวลานาน	
O2 มีคู่มือสำหรับปฏิบัติงานไม่ครบทุกด้านที่สำคัญ	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			
	ควบคุม	จัดทำคู่มือการดำเนินการปฏิบัติงาน	ไม่มีค่าใช้จ่าย	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามคู่มือได้อย่างมีประสิทธิภาพครบทุกด้าน	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	ไม่ดำเนินการ			
O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้			
	ควบคุม	โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกองทุน	1. ค่าหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นเงิน 20,000 บาท หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกองทุนหมุนเวียนอื่น	1. กองทุนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 3 2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	จัดจ้างพนักงานเพิ่ม	งบประมาณ 15,000 บาท/เดือน	มีบุคลากรเพียงพอและตรงตามหน้าที่การปฏิบัติงานแต่มีค่าใช้จ่ายสูง	
S2 การขาดเครือข่ายความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	หลีกเลี่ยง	ไม่ดำเนินการ			
	ควบคุม	ไม่ดำเนินการ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกองทุนหมุนเวียนอื่น	กองทุนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 3	/
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ			
	ถ่ายโอน	ไม่ดำเนินการ			

3. แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ประจำปี 2569

จากการวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง (Cost-Benefit Analysis) ปี 2569 กองทุนฯ ได้คัดเลือกปัจจัยเสี่ยงสูงและสูงมากที่ต้องเร่งดำเนินการลดความเสี่ยง ประกอบกับมีวิธีการลดความเสี่ยงที่เหมาะสม คำนึงถึงต้นทุนสามารถปฏิบัติงานและลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้จำนวน 6 ความเสี่ยง ดังนี้

1. O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุน ใช้วิธี **ควบคุม**
2. O4 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธี **ควบคุม**
3. O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน ใช้วิธี **ควบคุม**
4. F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า ใช้วิธี **ควบคุม**
5. F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและ อปท. ได้ ใช้วิธี **ควบคุม**

และได้คัดเลือกกิจกรรมจัดการความเสี่ยงทั้ง 6 ความเสี่ยงข้างต้น จำนวน 4 กิจกรรม (รายละเอียดตามตารางที่ 14 ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ ปี 2569) ของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช ดังนี้

1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุน และติดตามชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุน ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด
2. เพิ่มความถี่และพื้นที่เป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ
3. ส่งบุคลากรเข้าศึกษาดูงานกองทุนอื่น ๆ และฝึกอบรมด้านการใช้ดิจิทัลรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ติดตามและเร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินและการแต่งตั้งคณะกรรมการ

ตารางที่ 14 ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ ปี 2569 ของกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืช

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะลดลง
O1 ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุน	1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับระเบียบและเงื่อนไขการใช้เงินอุดหนุนสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่และชุมชน 2. จัดทำ Checklist การใช้จ่ายและเอกสารประกอบ	1. ชุมชนที่ได้รับเงินอุดหนุนจำนวน 2-3 ชุมชน สามารถดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามที่กำหนดในกฎระเบียบได้ 2. ชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุนฯ สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของโครงการได้ตามแผน งวดที่ 1 ไม่	ไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 ไตรมาสที่ 4	-	กองทุนฯ	ลดลงเหลือระดับต่ำ

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะลดลง
	3. ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด 4. ควบคุมการใช้จ่ายและการดำเนินการให้ตรงตามวัตถุประสงค์จัดทำคู่มือหรือเอกสารแนวทางปฏิบัติ 5. ควบคุมการใช้จ่ายและการดำเนินการให้ตรงตามวัตถุประสงค์ - ไตรมาสที่ 1-4 ลงพื้นที่ ในทุกไตรมาส เพื่อติดตามการดำเนินงานของชุมชนและช่วยเหลือในการจัดทำเอกสารรายงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของโครงการ	ต่ำกว่าร้อยละ 50 และงวดที่ 2 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 3. ชุมชนสามารถจัดทำเอกสารรายงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างครบถ้วน				
04 กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่/ทุกกลุ่มเป้าหมาย	เพิ่มความถี่และพื้นที่เป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ - ไตรมาสที่ 3 ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ให้กับชุมชนในพื้นที่ภาคเหนือ - ไตรมาสที่ 4 ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์กองทุนฯ ให้กับชุมชนในพื้นที่ภาคเหนือ 1	1. กองทุนมีการประชาสัมพันธ์ให้กับ เกษตรกร ผู้นำชุมชน ในภาคเหนือ จำนวน 2 ครั้ง อย่างน้อย ชุมชนละ 20 คน และภาคใต้ จำนวน 2 ครั้ง อย่างน้อยชุมชนละ 20 คน 2. เกษตรกร ผู้นำชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชมากขึ้น	ไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 ไตรมาสที่ 4	250,000	กองทุนฯ	ลดลงเหลือระดับปานกลาง แต่ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะลดลง
	ชุมชน และพื้นที่ภาคใต้ 2 ชุมชน					
O3 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของกองทุน	ส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมและศึกษาดูงานกองทุนอื่น ๆ - ไตรมาสที่ 1 ฝึกอบรม หลักสูตร การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการเงิน การคลัง สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุนหมุนเวียน กรมบัญชีกลาง - ไตรมาสที่ 2 ศึกษาดูงานที่กองบริหารกองทุนทุนสิ่งแวดล้อม - ไตรมาสที่ 3 -4 ฝึกอบรมด้านการใช้ดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล	1. บุคลากรกองทุนมีความรู้และความเข้าใจในการทำงานด้านกองทุน แผนงาน และการวิเคราะห์ 2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านกองทุนคุ้มครองพันธุ์พืชได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 ไตรมาสที่ 4	10,000	กองทุนฯ	ลดลงเหลือระดับปานกลาง
F1 การเบิกจ่ายเงินสนับสนุนที่ให้ชุมชนล่าช้า F2 อนุกรรมการและกรรมการหมวดระทำให้ไม่สามารถอนุมัติการจัดสรรเงินให้ชุมชนและ อปท. ได้	1. ติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายให้ชุมชน 2. ติดตามเร่งรัดการแต่งตั้งอนุกรรมการและกรรมการ	1. ชุมชนสามารถเบิกจ่ายเงินสนับสนุนได้ตามแผนการดำเนินงาน 2. กองทุนฯ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจัดสรรเงินให้ชุมชน และ อปท. ได้ตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80	ไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 ไตรมาสที่ 4	ไม่มีค่าใช้จ่าย	กองทุนฯ	ลดลงเหลือระดับปานกลาง