



แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

พ.ศ. 2564

(ฉบับทบทวน)

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต

พันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

กรมประมง

สารบัญ

บทที่ 1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 นิยามความเสี่ยง	3
1.6 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	3
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนฯ	8
2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ	8
2.2 โครงสร้างการบริหารของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ	9
บทที่ 3 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	12
3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	12
3.2 นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนหมุนเวียนฯ	14
3.3 กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ	15
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	16
4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	17
4.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	17
4.3 การประเมินความเสี่ยงและระดับความรุนแรง	18
4.4 การประเมินการควบคุมที่มีอยู่	22
4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	23
4.6 การรายงานและติดตามผล	23
บทที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ_ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	25
5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	25
5.2 การระบุความเสี่ยง	26
5.3 การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง	33

บทที่ 1

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ที่มีส่วนช่วยให้กรมประมงสามารถผลิตและจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำที่ดี มีคุณภาพ มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรโดยไม่ได้มุ่งเน้นกำไรสูงสุด และดำเนินงานให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้งและพันธุ์สัตว์น้ำอื่นๆ โดยบทบาทของเงินทุนหมุนเวียนฯ ดังกล่าวเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อองค์กร ที่จะต้องตอบสนองความคาดหวังของภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐอย่างเหมาะสม และด้วยความหลากหลายของหน้าที่ความรับผิดชอบและผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีทั้งหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานที่ตั้งในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ที่อาจต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร อันเกี่ยวเนื่องกับเงินทุนหมุนเวียนฯ จึงเป็นการวิเคราะห์หาบริบทที่เปลี่ยนแปลง อันส่งผลถึงความเสี่ยงและโอกาสต่อการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ การดำเนินงานที่จำกัด ผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์จริง และการคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรในด้านต่าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ
2. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานในเงินทุนหมุนเวียน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและต่อเนื่อง ลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเงินทุนหมุนเวียนฯ
5. เพื่อให้การดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์

1.3 เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
4. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานภายในเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้หน่วยงานสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และสามารถดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้หน่วยงานเกิดความเสียหาย โดยมีประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินงานตามหลักการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลเงินทุนหมุนเวียนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของเงินทุนหมุนเวียนฯ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนฯ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของเงินทุนหมุนเวียนฯ และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อเงินทุนหมุนเวียนฯ ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งปัจจัยภายใน และจากปัจจัยภายนอก
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ช่วยให้การพัฒนาเงินทุนหมุนเวียนฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน เป็นต้น

1.5 นิยามความเสี่ยง

(1) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

(2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

1.6 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM จำแนกความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ยังส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน หรือความเสี่ยงทางการเงิน (Reporting Risk or Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ ผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรตต่อการปฏิบัติงานทำให้ปฏิบัติงานไม่ทันเวลาที่กำหนด

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

(3) การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยต่องค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยต่องค์กรมีสูงมาก

ระดับของความเสี่ย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ย แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ย = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ย

หรือ $D = L \times I$

(5) **การจัดการความเสี่ยหรือการตอบสนองความเสี่ย (Risk Response)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ย (Risk Acceptance, Accept, Take) หมายถึง การที่ความเสี่ยนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น กรณีที่มีความเสี่ยนั้นสามารถยอมรับได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ย แต่การเลือกบริหารความเสี่ยด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/ควบคุมความเสี่ย (Risk Reduction, Control, Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม หรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม ลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม การจัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3. การกระจายความเสี่ย หรือการโอนความเสี่ย (Risk Sharing, Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยไปให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ย (Risk Avoidance, Avoid, Terminate) หมายถึง การที่ความเสี่ยนั้นไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

ทั้งนี้ วิธีการจัดการความเสี่ยของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยได้หลายความเสี่ยหรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยเพียงเรื่องเดียว

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

(7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

(8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถ จัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงได้ ทันทั่วถึงและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน หรือการติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลัง จากเกิดเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามผลเป็นไปอย่างมีระบบ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนฯ

2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ

เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2523 ตามระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้จ่ายเป็นทุนหมุนเวียนในการจัดหาพ่อแม่พันธุ์สัตว์น้ำ เพื่อผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ได้ทำการผลิตขึ้นเอง และที่ได้จากการรวบรวมพันธุ์สัตว์น้ำจากธรรมชาติ โดยส่วนราชการของกรมประมง เพื่อจำหน่ายให้แก่ราษฎร

ในปี พ.ศ. 2564 – 2567 เงินทุนหมุนเวียนฯ ได้จัดทำยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเงินทุนฯ

วิสัยทัศน์

“ผลิตและจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร”

พันธกิจ

ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีมีคุณภาพเพื่อจำหน่าย ผ่านการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตและจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำที่ดี มีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเพิ่มประสิทธิภาพงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำในงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
4. เพื่อนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำงานเงินทุนหมุนเวียนฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ

2.2 โครงสร้างการบริหารของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. การกำกับดูแลการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ
เงินทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

- กรมประมง กำหนดนโยบายการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของประเทศ
- คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

กำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน
รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ
เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย (แผนผังที่ 1)

- คณะอนุกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ
มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานและระบบประเมินผล
การดำเนินงาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน ประมาณการรายจ่าย และการจัดสรรงบประมาณ
วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ รวมทั้งพิจารณาและทบทวนราคา
จำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำให้สอดคล้องกับสถานะตลาด

แผนผังที่ 1 : การกำกับดูแลการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียน



ผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียน ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ และทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน
เลขานุการคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ เพื่อบริหารกิจการของ
เงินทุนหมุนเวียนให้บรรลุเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียน

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่นๆ ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการบริหารเงินทุน ฯ โดยมีผู้บริหารทุนหมุนเวียน ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน เพื่อบริหารกิจการและติดตามดูแลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนให้บรรลุ เป้าหมายของทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

- หน่วยงาน 5 กองหลัก ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อจำหน่ายให้แก่ราษฎร ได้แก่ กองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด กองวิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืด กองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง กองวิจัยและพัฒนาประมงทะเล และกองวิจัยและพัฒนาพันธุ์กรรมสัตว์น้ำ

- กองบริหารการคลัง ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการบัญชี การเงิน การจัดทำงบการเงิน และการเบิกจ่ายเงินของทุนหมุนเวียน

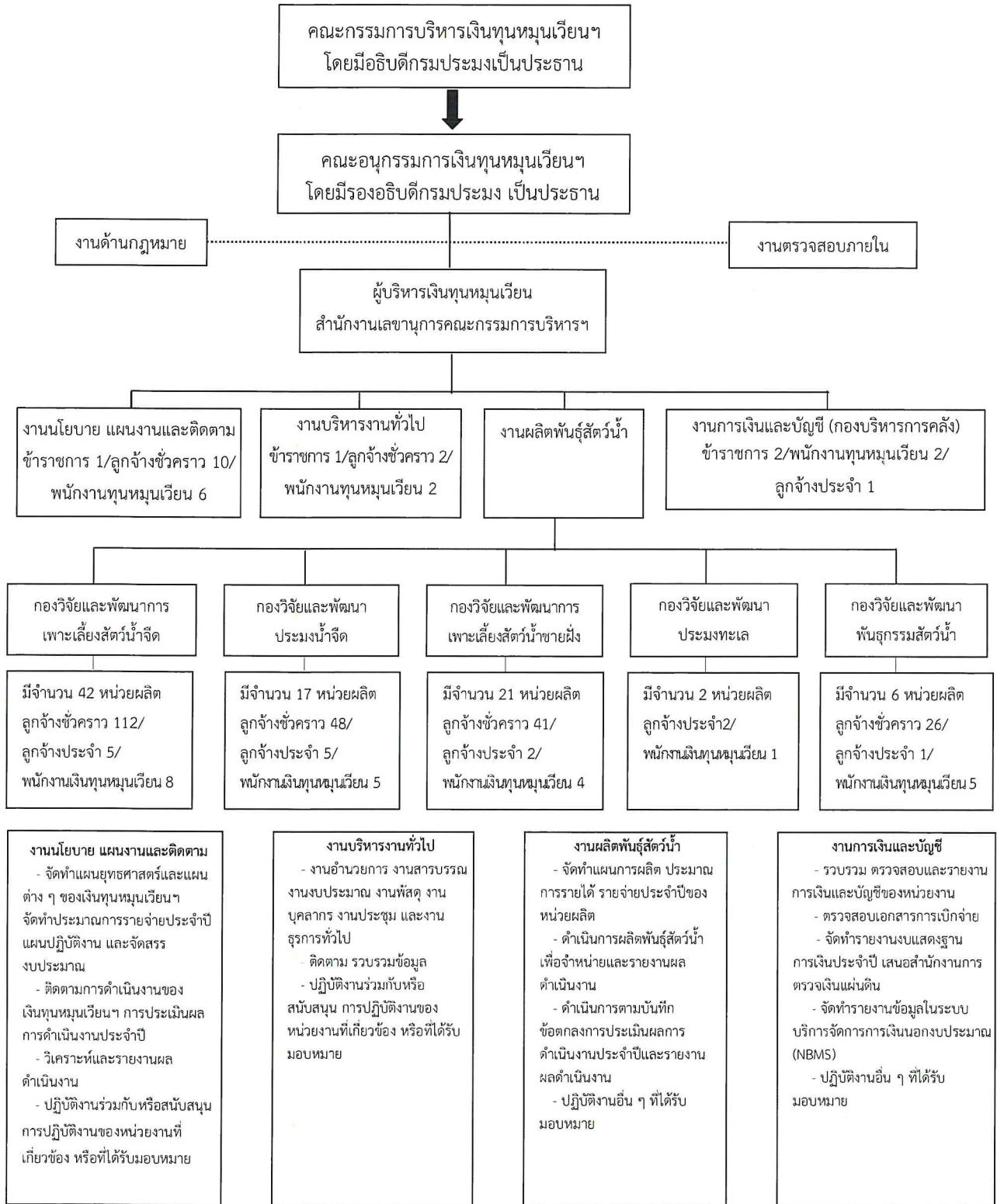
3. หน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

- กรมบัญชีกลาง รับผิดชอบด้านการอนุมัติงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน และประเมินผลการปฏิบัติงานของทุนหมุนเวียน

- กลุ่มตรวจสอบภายใน รับผิดชอบตรวจสอบและรับรองเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การเงินการบัญชี และการพัสดุ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

- กองกฎหมาย และกองบริหารทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ

แผนผังที่ 2 : โครงสร้างการบริหารของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ พร้อมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียน



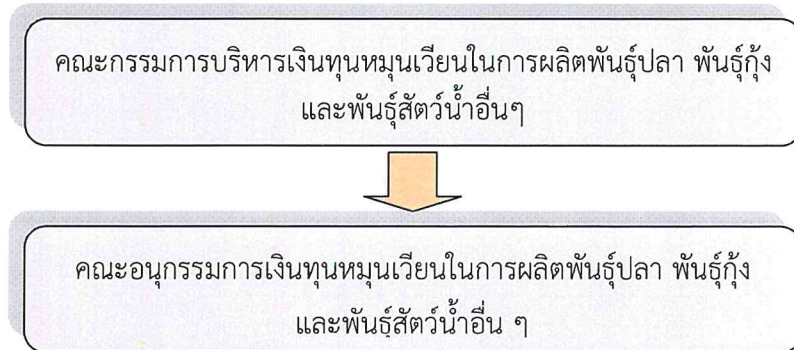
หมายเหตุ

1. งานด้านกฎหมาย ขอสนับสนุนจากกองกฎหมายและ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมประมง
2. งานตรวจสอบภายใน ขอสนับสนุนจากกลุ่มตรวจสอบภายใน กรมประมง

บทที่ 3

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ



เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ สังกัดกรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อจัดทำร่างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ พร้อมทั้งนำเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้งและพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| 1. อธิบดีกรมประมง | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้แทนสำนักงบประมาณ | กรรมการ |
| 3. ผู้แทนกระทรวงการคลัง | กรรมการ |
| 4. นายวิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง | กรรมการ |
| 5. นายทวี วิพุทธานุมาศ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกษตร | กรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง กรมประมง | กรรมการ |
| 7. รองอธิบดีกรมประมงที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการและเลขานุการ |

ผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

อำนาจหน้าที่

(1) กำหนดนโยบาย กำกับดูแลบริหารจัดการ และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ

(2) กำหนดข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การเงิน พัสดุ ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ พนักงาน และลูกจ้าง

(3) พิจารณออนุมัติแผนการดำเนินงานประจำปี

(4) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ มอบหมาย

(5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ พ.ศ. 2523

2. คณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ที่ 2/2564 ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. รองอธิบดีกรมประมงที่ได้รับมอบหมาย | ประธานคณะกรรมการ |
| ผู้บริหารเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ | |
| 2. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด | รองประธานคณะกรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง | รองประธานคณะกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาพันธุ์กรรมสัตว์น้ำ | รองประธานคณะกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาประมงทะเล | อนุกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | อนุกรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน | อนุกรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืด | อนุกรรมการ |
| 9. ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาพันธุ์กรรมสัตว์น้ำอุตรดิตถ์
กองวิจัยและพัฒนาพันธุ์กรรมสัตว์น้ำ | อนุกรรมการ |
| 10. หัวหน้ากลุ่มบัญชี กองบริหารการคลัง | อนุกรรมการ |
| 11. หัวหน้ากลุ่มเศรษฐกิจการประมง
กองนโยบายและแผนพัฒนาการประมง | อนุกรรมการ |
| 12. หัวหน้ากลุ่มวิชาการ กองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง | อนุกรรมการ |
| 13. หัวหน้ากลุ่มวิชาการ กองวิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืด | อนุกรรมการ |
| 14. นางสุจิตรา วรรณพัฒน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กองนโยบายและแผนพัฒนาการประมง | อนุกรรมการ |
| 15. นางสาววิสาขา ปุณยนก นักวิชาการชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มวิชาการ กองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด | อนุกรรมการและ
เลขานุการ |
| 16. นางสาวชมพูนุท พิทักษ์รัตนวงศ์ นักวิชาการประมงปฏิบัติการ
กองวิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด | อนุกรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการฯ ที่ได้รับแต่งตั้งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ติดตามดูแลการดำเนินงานของกองทุนเวียดนามฯ ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานและระบบประเมินผลการดำเนินงาน
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประเมินการรายจ่าย แผนปฏิบัติงาน และจัดสรรงบประมาณประจำปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนเวียดนามฯ เพื่อพิจารณา
3. จัดทำระบบประเมินผลการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนเวียดนามฯ เพื่อพิจารณา
4. วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงาน รายงานสถานะทางการเงิน รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนเวียดนามฯ เพื่อพิจารณา
5. พิจารณาและทบทวนต้นทุนการผลิตสัตว์น้ำและราคาจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำ
6. แต่งตั้งคณะทำงานหรืออื่นๆ ตามความจำเป็น
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนเวียดนามฯ ตามที่คณะกรรมการบริหารเงินกองทุนเวียดนามฯ หรือประธานกรรมการบริหารเงินกองทุนเวียดนามฯ มอบหมาย

3.2 นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของกองทุนเวียดนามฯ

3.2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยง

- (1) เพื่อระบุ วิเคราะห์และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เงินกองทุนเวียดนามฯ
- (2) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับเงินกองทุนเวียดนามในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อทำให้ความเสี่ยงลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- (3) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวเดียวกันในการปฏิบัติงาน
- (4) สร้างการรับรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับรู้และเข้าใจในการลดความเสี่ยงและผลกระทบ ในการปฏิบัติงาน

3.2.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้การดำเนินงานเงินกองทุนเวียดนามฯ บรรลุเป้าหมาย
- (2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเงินกองทุนเวียดนามฯ

3.3 กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
1. รายงานผลการดำเนินงาน (รอบ 12 เดือน) นำเสนอคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรายงานต่อกรมบัญชีกลางตามเกณฑ์ที่กำหนด	คณะกรรมการและสำนักงานเงินทุนฯ	ตุลาคมของทุกปี
2. สรุปผลและประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในปีที่ผ่านมา	คณะกรรมการและสำนักงานเงินทุนฯ	ตุลาคมของทุกปี
3. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	คณะทำงานฯ และสำนักงานเงินทุนฯ	ภายในธันวาคมของทุกปี
4. ทบทวนหรือจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการฯ	คณะทำงานฯ และสำนักงานเงินทุนฯ	ภายในธันวาคมของทุกปี
5. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการ	ธันวาคมของทุกปี
6. เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร	สำนักงานเงินทุนฯ	มกราคมของทุกปี
7. ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6, 12 เดือน)	สำนักงานเงินทุนฯ	มิถุนายน และ กันยายนของทุกปี
8. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เสนอกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันสิ้นงบประมาณ	สำนักงานเงินทุนฯ	ธันวาคมของทุกปี ถัดไป

บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน รวมทั้งการบริหาร/ จัดการความเสี่ยงของกรมประมงในงานด้านเงินทุนหมุนเวียนอันเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับบริบทที่ เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ เงินทุนหมุนเวียนมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบาย แนวทางในการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/ งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนฯ
3. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
4. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณา จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
5. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการการดำเนินงาน เงินทุนหมุนเวียนฯ โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถ ปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนด มาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย
6. กิจกรรมควบคุม เป็นการกำหนดให้มีระบบการควบคุมที่ควรจะมีหรือประเมินกิจกรรม การควบคุมที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ เป็นการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของเงินทุน หมุนเวียนฯ ไปสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรทราบ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามกรอบและทิศทางเดียวกัน
8. การติดตามผล เป็นการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมิน การบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการทบทวนการบริหารความเสี่ยง ในทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนให้ดียิ่งขึ้น

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ตลอดจนมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวม ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ระดับเงินทุนหมุนเวียนฯ

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธบัตร พันธกิจ และพันธบัตรตัวนำอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน

(2) วัตถุประสงค์ระดับกอง หรือ โครงการ/กิจกรรม

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของกอง หรือ โครงการ/กิจกรรมโดยให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของกอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ

การกำหนดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยเงินทุนหมุนเวียนกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก SMART ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

4.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งก็คือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง โดยจะต้องระบุด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง

แนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง

- (1) พิจารณาถึงผลที่เกิดจะขึ้นจากความเสี่ยง
- (2) พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ เช่น
 - Strategic : S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์” ระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรือ
 - Operations : O ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
 - Financial : F ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่น ๆ
 - Compliance : C ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- (3) นำหลักธรรมาภิบาล 9 ประการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ นวัตกรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) มาร่วมพิจารณา
- (4) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (5) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

4.3 การประเมินความเสี่ยงและระดับความรุนแรง

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

4.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ของในการประเมินของโครงการ/กิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

- (1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1- 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	3 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีกเว้น

(2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

(2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	>500,000 บาท
4	สูง	>100,000 – 500,000 บาท
3	ปานกลาง	>50,000 – 100,000 บาท
2	น้อย	>10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

(2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่มีผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อเป้าหมายขององค์กร		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า 90%
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 70%
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 50%
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 30%
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า 10%

(2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

(2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อบุคลากร		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้าง ออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกาย
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศ การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง

(2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ต่อการดำเนินงาน		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานค่อนข้างรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานไม่เกิน 7 วัน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

(2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผู้ร้องเรียนมากกว่า 5 ราย
4	สูง	มีผู้ร้องเรียน 4-5 ราย
3	ปานกลาง	มีผู้ร้องเรียน 2-3 ราย
2	น้อย	มีผู้ร้องเรียน 1 ราย
1	น้อยมาก	ไม่มีผู้ร้องเรียน

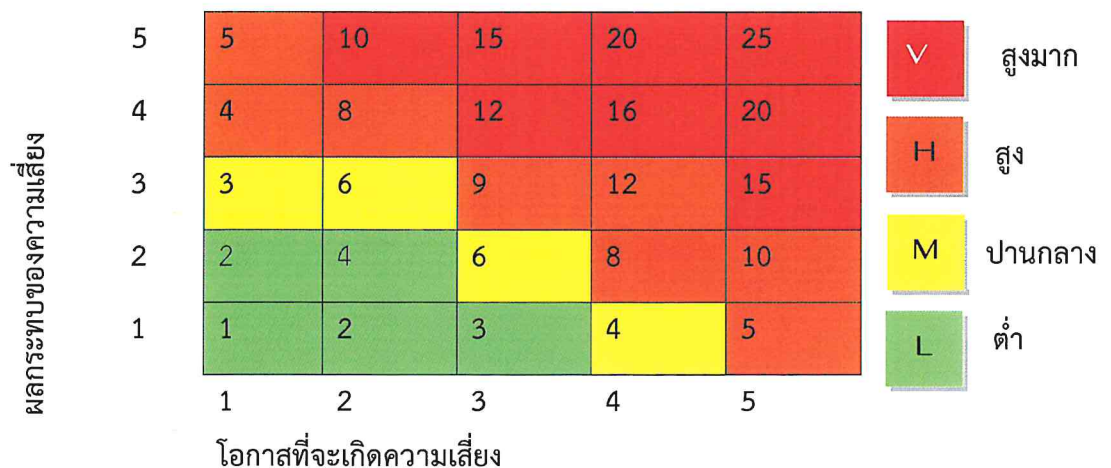
(3) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณามาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงน้อย (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 5 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว
2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 6-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง แต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง
3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 - 14 คะแนน มีแผนลดเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม
4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 15 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำ / ถ้าย้อนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง

ระดับความเสี่ยง (Risk Map)



4.3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือ เวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

4.3.3 ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกา/ความถี่ ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเงินทุนหมุนเวียน/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4.3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยง ในระดับใด

4.3.5 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียน/ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4.4 การประเมินการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก มากำหนดวิธีการการควบคุมที่ควรมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนฯ ต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็นได้ 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การควบคุม การยกเลิก หรือหลีกเลี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ

4.6 การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

7. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ๆ ได้การนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการการควบคุมที่ควรมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ 5

แผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ในปีงบประมาณ 2564 เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

5.1.1 วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์เงินทุนฯ

5.1.2 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ ได้มีการพิจารณาคัดกรองแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในส่วนของการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านยุทธศาสตร์และด้านงบประมาณเงินทุนหมุนเวียนฯ ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพ การผลิตพันธุ์ สัตว์น้ำ	1. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์ สัตว์น้ำ	การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่ายแก่เกษตรกร
		การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย
		การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการผลิตพันธุ์ สัตว์น้ำ
		การบริหารจัดการพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ
	2. พัฒนาการบริหารจัดการผลิต เพื่อตอบสนองลูกค้าและผู้บริโภค	การตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำ
		การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด พันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย
		การจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำผ่านระบบออนไลน์
	3. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต	-
4. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ แตกต่างจากคู่แข่ง	การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการของ Niche Market	

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ การบริหารจัดการ เงินทุนหมุนเวียนฯ	5. พัฒนาทักษะของบุคลากรด้านการผลิตและการบัญชี	การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ
		การทบทวนแนวทางการใช้ระบบการรับจ่ายเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์
		การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน
	6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในของคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนฯ	-
	7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร	การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจ
		การปรับตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานเงินทุนฯ
	8. พัฒนาการใช้ระบบ IT และพัฒนาบุคลากร ให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาและปรับปรุงช่องทางเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์เงินทุนฯ
		พัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเงินทุนฯ
พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศเงินทุนฯ - พัฒนาและปรับปรุงระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงาน - พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร		

5.2 การระบุความเสี่ยง

เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ได้ระบุความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM ซึ่งจำแนกความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน ได้แก่ Strategic risk / Operation risk / Financial risk และ Compliance risk (S-O-F-C) และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโดยนำหลักกรรมภิบาล 9 ประการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) มาร่วมพิจารณา ดังนี้

การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 : พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ

		มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง							
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ									
1. การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่ายแก่เกษตรกร	ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	รายได้ต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ชนิด ขนาด และราคาพันธุ์สัตว์น้ำไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า						
2. การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย		ชนิด ขนาด และราคาพันธุ์สัตว์น้ำไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า							
3. การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ		มีความแตกต่างในการทำงานในแต่ละพื้นที่คู่มือจึงไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน							
4. การบริหารจัดการพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ	การมีพ่อแม่พันธุ์น้อยมีผลต่อคุณภาพของลูกพันธุ์	การจัดการพ่อแม่พันธุ์ไว้ที่เดียว อาจเกิดการสูญเสียพ่อแม่จากภัยธรรมชาติ							

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 : พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ (ต่อ)

มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง							
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ
นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม	นิติธรรม
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการการผลิตเพื่อตอบสนองลูกค้าและผู้บริโภค							
1. ตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำพันธุ์สัตว์น้ำที่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งการผลิต			คุณภาพของสัตว์น้ำไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า				
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดพันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย		ข้อมูลที่ได้มีความล่าช้าไม่เป็นปัจจุบัน	แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด				
3. การจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำผ่านระบบออนไลน์		การเข้าถึงข้อมูลชนิดสัตว์น้ำที่จำหน่ายของเกษตรกรยังไม่สะดวก	ช่องทางการจำหน่ายสัตว์น้ำไม่ทั่วถึงและครอบคลุม				
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้แตกต่างจากคู่แข่ง							
1. การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market			ชนิด ขนาด และราคาพันธุ์สัตว์น้ำไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า				

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ

มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนากิจกรรมของบุคลากรด้านการผลิตและการบัญชี									
1. การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ		บุคลากรมีการโยกย้ายหรือบรรจุใหม่ ทำให้ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการผลิตไม่เพียงพอ							
2. การทบทวนแนวทางการใช้ระบบการชำระเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์		เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความชำนาญ	เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่พร้อมจะใช้ระบบชำระเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์						
3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน		บุคลากรมีการโยกย้ายทำให้ความรู้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ						การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อนไม่ครบถ้วน	

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ (ต่อ)

กิจกรรม		มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง							เสมอภาค
		ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	
กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร									
1. การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจ		บุคลากรขาดขวัญกำลังใจไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน							
2. การปรับตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานทุนหมุนเวียน		ลูกจ้างขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน							
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาการใช้ระบบ IT และพัฒนาบุคลากร ให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล									
1. พัฒนาและปรับปรุงช่องทางเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์เงินทุนฯ			การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงยังกลุ่มลูกค้า						
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเงินทุนฯ		ฐานข้อมูลยังใช้ประโยชน์ได้น้อยไม่เต็มประสิทธิภาพ	ลูกค้าไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประโยชน์ได้						

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ (ต่อ)

มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาการใช้ระบบ IT และพัฒนาบุคลากร ให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ต่อ)									
3. พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศเงินฐนฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร)		การรายงานผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง บันทึกข้อมูลไม่ถูกต้อง และทันภายในกำหนด	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ						

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ตามหลักธรรมาภิบาล 9 ประการ สามารถนำมาระบุตามประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C) ได้ดังนี้

ประเภท	ความเสี่ยง	กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)	1. ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.1 ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน
	2. ชนิด ขนาด และราคาพันธุ์สัตว์น้ำไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	2.1 การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย 2.2 การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market
	3. รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	-
	4. แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดพันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation risk)	1. มีความแตกต่างในการทำงานในแต่ละหน่วยผลิต	1.1 การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ เพื่อให้สอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน
	2. พันธุ์สัตว์น้ำที่ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งการผลิต	2.1 การตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำ
	3. พ่อแม่พันธุ์มีน้อย	3.1 มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ
	4. การจัดการพ่อแม่พันธุ์ไว้ที่เดียวอาจเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	4.1 การบริหารจัดการพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ
	5. หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและความรู้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	5.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ
	6. ฐานข้อมูลยังใช้ประโยชน์ได้น้อยไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประโยชน์ได้	6.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเงินทุนฯ

ประเภท	ความเสี่ยง	กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation risk) (ต่อ)	7. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูล ได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการ ตัดสินใจ เนื่องจากการรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ถูกต้อง	7.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบ รายงานด้านสารสนเทศเงินทุนฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร)
	8. การเข้าถึงข้อมูลชนิดสัตว์น้ำที่จำหน่ายของ เกษตรกรยังไม่สะดวก รวมทั้งช่องทางการ จำหน่ายสัตว์น้ำไม่ทั่วถึงและครอบคลุม	8.1 การจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำผ่าน ระบบออนไลน์
	9. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจไม่มีแรงจูงใจใน การทำงาน	9.1 การกำหนดหลักเกณฑ์และแนว ทางการจัดสรรแรงจูงใจ 9.2 การปรับตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว เป็นพนักงานเงินทุนฯ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)	1. เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่พร้อมจะใช้ระบบรับ จ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	1. การทบทวนแนวทางการใช้ระบบ การรับจ่ายเงินผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์
ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk)	1. การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน	1. การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน

5.3 การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

5.3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

ประเด็นองค์/ประกอบที่พิจารณา	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (X)					
มูลค่าความเสียหาย (X1)	< 1 หมื่น บาท	1 -5 หมื่น บาท	5 หมื่น - 2.5แสน บาท	2.5-5 แสน บาท	> 5 แสน บาท
จำนวนผลผลิตสัตว์น้ำที่จำหน่าย (X2)	มากกว่า 350 ล้านตัว	331 - 350 ล้านตัว	330 - 311 ล้านตัว	310 - 290 ล้านตัว	น้อยกว่า 290 ล้านตัว
ค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม (X3)	≤ 80 %	80-82 %	83-85 %	86-88 %	>88 %
จำนวนผู้ร้องเรียน (ภายใน ระยะเวลา 1 ปี) (X4)	ไม่มีผู้ร้องเรียน	1 ราย	2 ราย	3 ราย	4 ราย

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
การเกิดสถานการณ์โรคระบาด (Covid-19) (X5)	ไม่มีโรคระบาด (Covid-19)	มีโรคระบาด (Covid-19) ทุก 3 ปี	มีโรคระบาด (Covid-19) ทุก 2 ปี	มีโรคระบาด (Covid-19) ปีเว้นปี	มีโรคระบาด (Covid-19) ต่อเนื่องทุกปี
ฐานข้อมูลสารสนเทศ (X6)	มีฐานข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนและนำมาใช้ประโยชน์	มีฐานข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน แต่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์	มีฐานข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน	มีฐานข้อมูลสารสนเทศ แต่ไม่ครบถ้วน	ไม่มีฐานข้อมูลสารสนเทศ
ผลการตรวจสอบด้านการเงิน (X7)	มีความผิดพลาดอย่างน้อย 1 ระเบียบ	มีความผิดพลาด 2 ระเบียบ	มีความผิดพลาด 3 ระเบียบ	มีความผิดพลาด 4 ระเบียบ	มีความผิดพลาดมากกว่า 4 ระเบียบ
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)					
คู่มือปฏิบัติงาน (Y1)	มีคู่มือปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน และปฏิบัติครบทุกขั้นตอน	มีคู่มือปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ปฏิบัติไม่ครบทุกขั้นตอน	มีคู่มือปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	มีคู่มือปฏิบัติงานแต่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	ไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน
การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อจำหน่าย (Y2)	ไม่เป็นไปตามแผนอย่างน้อย 1 เดือน	ไม่เป็นไปตามแผน 2 เดือน/ปี	ไม่เป็นไปตามแผน 3 เดือน/ปี	ไม่เป็นไปตามแผน 4 เดือน/ปี	ไม่เป็นไปตามแผนมากกว่า 4 เดือน
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y3)	มีความพึงพอใจ ≥ 90 %	มีความพึงพอใจ 80-89 %	มีความพึงพอใจ 70-79 %	มีความพึงพอใจ 60-69 %	มีความพึงพอใจ < 60 %
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา (Y4)	12 ครั้ง/ปี	11 ครั้ง/ปี	10 ครั้ง/ปี	9 ครั้ง/ปี	น้อยกว่า 9 ครั้ง/ปี
การเกิดสถานการณ์ภัยพิบัติธรรมชาติในรอบ 5 ปีย้อนหลัง (Y5)	มีประกาศภัยพิบัติธรรมชาติ 1 ปี	มีประกาศภัยพิบัติธรรมชาติ ต่อเนื่อง 2 ปี	มีประกาศภัยพิบัติธรรมชาติ ต่อเนื่อง 3 ปี	มีประกาศภัยพิบัติธรรมชาติ ต่อเนื่อง 4 ปี	มีประกาศภัยพิบัติธรรมชาติ ทุกปี
จำนวนครั้งในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน (ครั้ง/เดือน) (Y6)	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	มากกว่า 4 ครั้ง

ฐานข้อมูลการที่นำมาประกอบประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง มีดังนี้

ฐานข้อมูล	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	หมายเหตุ
1. จำนวนผลผลิตสัตว์น้ำที่จำหน่าย	แผน 299.45 ล้านตัว ผล 413.49 ล้านตัว	แผน 350 ล้านตัว ผล 276.57 ล้านตัว	แผน 310 ล้านตัว ผล 288.83 ล้านตัว	
2. ค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม	ร้อยละ 72.37	ร้อยละ 90.41	ร้อยละ 73.26	
3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ 98.90	ร้อยละ 99.01	ร้อยละ 99.04	สิ่งที่พึงพอใจน้อย คือ - คุณภาพสัตว์น้ำ - ชนิด ราคา จำนวนสัตว์น้ำ - ระยะเวลา ขั้นตอนการจ่ายเงิน
4. จำนวนเรื่องผู้ร้องเรียน	ไม่มี	ไม่มี	1 เรื่อง	เรื่องการต่อสัญญาจ้างลูกจ้างชั่วคราว
5. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการกรอกข้อมูล บันทึก รายงานต่างๆ	72 ครั้ง/ปี	60 ครั้ง/ปี	36 ครั้ง/ปี	- ใส่รายการสัตว์น้ำ ไม่ครบ - บันทึกข้อมูลซ้ำ - เลขที่ใบเสร็จผิด - จำนวนเงินผิด
6. ฐานข้อมูลสารสนเทศ	ไม่มีฐานข้อมูล สารสนเทศ	ไม่มีฐานข้อมูล สารสนเทศ	ไม่มีฐานข้อมูล สารสนเทศ	
7. มูลค่าความเสียหาย	26,307 บาท	28,896 บาท	30,060 บาท	
8. ผลการตรวจสอบด้านการเงิน	3 ระเบียบ 1. ระเบียบการเบิก จ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่ง คลัง พ.ศ.2562 2. ด้านการถือ ปฏิบัติตามระเบียบ และหนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้อง	5 ระเบียบ 1. ระเบียบการเบิก จ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่ง คลัง พ.ศ.2562 2. ระเบียบว่าด้วย การเบิกจ่ายเงิน ตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ พ.ศ.2550	5 ระเบียบ 1. ระเบียบการเบิก จ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่ง คลัง พ.ศ.2562 2. ระเบียบว่าด้วย การเบิกจ่ายเงิน ตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ พ.ศ.2550	

ฐานข้อมูล	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	หมายเหตุ
	3. ด้านการปฏิบัติงานผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)	3. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ.2553 4. ระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 5. ด้านการปฏิบัติงานผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)	3. ระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 4. ด้านการปฏิบัติงานผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบ KTB Corporate Online 5. ด้านการถือปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง	
9. คู่มือปฏิบัติงาน	1 คู่มือปฏิบัติงาน แต่หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนในคู่มือ	1 คู่มือปฏิบัติงาน แต่หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนในคู่มือ	1 คู่มือปฏิบัติงาน แต่หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนในคู่มือ	
10. การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา	7 ครั้ง/ปี	8 ครั้ง/ปี	9 ครั้ง/ปี	
11. การประกาศภัยพิบัติ	2 ครั้ง/ปี พายุเบนซินคา พายุโซนร้อนเซิน ติญและภัยแล้ง	2 ครั้ง/ปี พายุโซนร้อนปาบึก และภัยแล้ง	2 ครั้ง/ปี พายุโพดุล และ พายุคาจิกิ	

ที่มาของข้อมูล : จากรายงานผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่น ๆ ประจำปีบัญชี 2563 (ฉบับสมบูรณ์)

5.3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง: ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- การควบคุมความเสี่ยง: พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วน ของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีจัดการความเสี่ยงใดเลยที่ เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีการ ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับ ความเสี่ยงให้กับผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ตามหลักกรรมมาภิบาลมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณา จากความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงดังนี้

ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อหาระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง / แนวทางจัดการความเสี่ยง
		โอกาส(Y)	ความรุนแรง(X)	ระดับความเสี่ยง	
ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	S1	Y2 5	X2 และ X5 5	25	ควบคุม/ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน และมี วิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด
ชนิด ขนาด และราคาพันธุ์สัตว์น้ำไม่ตรงกับ ความต้องการลูกค้า	S2	Y3 1	X1 5	5	ควบคุม/มีการประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย และมีการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market
รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตาม แผนที่กำหนด	S3	Y4 5	X3 5	25	ควบคุม/ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน มีการวิเคราะห์ สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด มีการ ประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย และมีการผลิตพันธุ์ สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market
แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	S4	Y2 5	X2 5	25	ควบคุม/การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและ การตลาดพันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง / แนวทางจัดการความเสี่ยง
		โอกาส(Y)	ความรุนแรง(X)	ระดับความเสี่ยง	
มีความแตกต่างในการทำงานในแต่ละหน่วยผลิต	O1	Y1 3	X1 1	3	ควบคุม/การทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการผลิต พันธมิตรว่า เพื่อให้สอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน
พันธมิตรว่าที่ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งที่ การผลิต	O2	Y3 1	X1 1	1	ควบคุม/การตรวจสอบคุณภาพพันธมิตรว่า
พ่อแม่มิตรน้อย	O3	Y5 5	X1 5	25	ควบคุม/มีศูนย์พ่อแม่มิตรน้อยตามความเหมาะสมของ พื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ
การจัดการพ่อแม่มิตรน้อย	O4	Y5 5	X1 5	25	ควบคุม/การบริหารจัดการพ่อแม่มิตรน้อยแบบบูรณาการ
ที่เดียวอาจเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	O5	Y2 5	X1 1	5	ควบคุม/การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ
หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ทำให้การ ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและความรู้ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ	O6	Y3 1	X6 5	5	ควบคุม/พัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมิน ผลลัพธ์และผลกระทบของเงินทุนฯ

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง / แนวทางจัดการความเสี่ยง
		โอกาส(Y)	ความรุนแรง(X)	ระดับความเสี่ยง	
ความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ เนื่องจากการรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ถูกต้อง	O7	Y6 5	X6 5	25	ควบคุม/พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศเงินทอนฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร)
การเข้าถึงข้อมูลชนิดที่ตัวนำที่จำหน่ายของเกษตรกรยังไม่สะดวก รวมทั้งช่องทางการจำหน่ายที่ตัวนำไม่ทั่วถึงและครอบคลุม	O8	Y3 1	X2 5	5	ควบคุม/การจำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำผ่านระบบออนไลน์
บุคลากรขาดขวัญกำลังใจไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน	O9	Y2 5	X4 2	10	ควบคุม/การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรแรงจูงใจ และมีการปรับตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงานเงินทอนฯ
เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่พร้อมจะใช้ระบบรับจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	F1	Y3 1	X2 5	5	ควบคุม/การทบทวนแนวทางการใช้ระบบการรับจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน	C1	Y6 5	X7 5	25	ควบคุม/การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน

การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ของเงินทุนฯ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis			เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	
ด้านกลยุทธ์	ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	ด.ค. 63 –	98,000,000	การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดของเงินทุนฯ
		ยอมรับ	ผลิตและจำหน่ายตามรูปแบบเดิมที่หน่วยงานดำเนินการ	ก.ย. 64	98,000,000	สามารถดำเนินการตามเป้าหมายของเงินทุนฯ ใดๆ ได้ทั้งจำนวนสัตว์น้ำที่จำหน่ายและรายได้	
		ควบคุม	1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19 2. หน่วยผลิตจัดทำแผนผลิตลูกพันธุ์สัตว์น้ำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอคกก.ฯ เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต 4. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่ายโดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน 5. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำชนิดที่เกษตรกรมีความต้องการ 6. หาช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่		98,000,000		เลือกการควบคุม เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งการดำเนินงานของเงินทุนฯ และต่อเกษตรกรซึ่งเป็นลูกค้าของเงินทุนฯ
		ถ่ายโอน	ให้ฟาร์มเอกชนดำเนินการ		200,000,000	ต้นทุนในการดำเนินงานของเงินทุนฯ เพิ่มขึ้น	ไม่สามารถเลือกถ่ายโอนได้ เนื่องจากหากให้ฟาร์มเอกชนดำเนินการจะเป็นภาระของเกษตรกรรายย่อยซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่ต้องซื้อพันธุ์สัตว์น้ำในราคาที่สูงขึ้น เพิ่มห่วงโซ่ให้เกษตรกรรับลูกพันธุ์ไปอนุบาลเพื่อขายต่อ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis				เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	ผลกระทบ	
ด้านกลยุทธ์	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	ด.ค. 63 –	98,000,000	- การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	- การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดของเงินทุนฯ
	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ	ก.ย. 64	98,000,000	เป้าหมายและวัตถุประสงค์	- เกษตรกรมีความพึงพอใจ - หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเงินทุนฯ และยังเป็นลูกค้าของเงินทุนฯ	เลือกการควบคุม เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อการดำเนินงานของเงินทุนฯ และต่อเกษตรกรซึ่งเป็นลูกค้าของเงินทุนฯ
ด้านกลยุทธ์	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่	ควบคุม	1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19 2. หน่วยงานจัดทำแผนผลิตลูกพันธุ์สัตว์น้ำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอ กกก.ฯ เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต 4. จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต้นแผนการผลิต 5. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน 6. การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย 7. การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market 8. ติดตามประเมินผล ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับรายได้					
	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้		200,000,000	- เกษตรกรรายย่อยซื้อลูกพันธุ์ในราคาสูงขึ้น	- เกษตรกรรายย่อยซื้อลูกพันธุ์ในราคาสูงขึ้น	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากหากให้ฟาร์มเอกชนดำเนินการจะเป็นภาระของเกษตรกรรายย่อย ซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่ต้องพึ่งพิงสัตว์น้ำในราคาที่สูงขึ้นเพิ่มหวังใช้ให้เกษตรกรรับลูกพันธุ์ไปอนุบาลเพื่อขายต่อ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis			เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	
ด้านกลยุทธ์	แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	หลีกเลี่ยง ยอมรับ ควบคุม	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผลิตและจำหน่ายตามรูปแบบเดิมที่หน่วยงานดำเนินการ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดพันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย โดยเฉพาะในสถานการณ์การเกิดโรคระบาด COVID-19	ต.ค. 63 –	98,000,000	- เกษตรไม่พึงพอใจ	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดของเงินทุนฯ
				ก.ย. 64	98,000,000	เป้าหมายและวัตถุประสงค์ - เกษตรกรมีความพึงพอใจ - หน่วยงานสามารถดำเนินงานภารกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเงินทุนหน่วยงานฯ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐ	
		ถ้าย้อน	จ้างเอกชนในการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด	200,000,000	- เกษตรกรรายย่อยซื้อลูกพันธุ์ในราคาสูงขึ้น เพราะต้นทุนเพิ่มขึ้น	- ไม่สามารถเลือกถ้าย้อนได้ เนื่องจากหากจ้างเอกชนวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด จะทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น	

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis			เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	
ด้านการดำเนินงาน	พ่อแม่พันธุ์มีน้อย	หลีกเลี่ยง ยอมรับ	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่ดำเนินการ	ต.ค. 63 -	98,000,000	- เกษตรไม่พึงพอใจ	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นตัวชีวิตและเป็นภารกิจของเงินทุนฯ
				ก.ย. 64	98,000,000	บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	
		ควบคุม	- มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ		98,000,000	- เกษตรกรมีความพึงพอใจ - หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเงินทุนฯ และปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ	เลือกการควบคุม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของเงินทุนฯ และต่อเกษตรกรซึ่งเป็นลูกค้าของเงินทุน
					200,000,000	- เกษตรกรรายย่อยซื้อลูกพันธุ์ในราคาสูงขึ้น	

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis				เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	ผลกระทบ	
ด้านการดำเนินงาน	การจัดการพ่อแม่พันธุ์ไว้ที่เดียว อาจเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	หลีกเลี่ยง ยอมรับ	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	98,000,000	- เกษตรไม่พึงพอใจ - การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	ไม่	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดและเป็นภารกิจของเงินทุนฯ	
			ไม่ดำเนินการ	98,000,000				
		ควบคุม	กมลวิหาลัดทกพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ โดยมีการจัดการการผลิตตั้งแต่ตั้งไข่ - มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ต้นความเหมาะสมของพื้นที่ และดัชนีของสัตว์น้ำ - มีศูนย์เพาะและอนุบาล ต้นความเหมาะสมของพื้นที่ เพื่อบริหารให้มีผลผลิตพ่อแม่พันธุ์สัตว์น้ำและรายได้ในภาพรวมของเงินทุนฯ ให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนด - วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมจากธรรมชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนีโญ ลานีญา เป็นต้น	98,000,000	- เกษตรกรมีความพึงพอใจ - หน่วยงานสามารถดำเนินการกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนฯ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐ	เลือกการควบคุม เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ และต่อเกษตรกรซึ่งเป็นลูกค้าของเงินทุน		
		ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	200,000,000	- เกษตรกรรายย่อยซื้อลูกพันธุ์ในราคาสูงขึ้น	ไม่	ไม่สามารถเลือกถ่ายโอนได้ เนื่องจากหากให้ฟาร์มเอกชนดำเนินการจะเป็นภาระของเกษตรกรรายย่อยซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่ต้องซื้อพ่อแม่พันธุ์สัตว์น้ำในราคาที่สูงขึ้น เพิ่มหวังใช้ให้เกษตรกรรับลูกพันธุ์ไปอนุบาลเพื่อขายต่อ	

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis			เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	
ด้านการดำเนินงาน	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันทีและผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ เนื่องจากจากรายงานผลไม่ถูกต้อง	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	ด.ค. 63 – ก.ย. 64	100,000	ไม่มีฐานข้อมูลนำมาใช้ประโยชน์	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับเนื่องจากเป็นข้อจำกัดของเงินทุนฯ
		ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ		100,000	เลือกการควบคุม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
		ควบคุม	พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศเงินทุนฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร) โดยมีขั้นตอนดังนี้ - ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานสารสนเทศ สำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร - ปรับปรุงและตรวจสอบระบบ - ได้ระบบรายงานผลสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่พร้อมใช้งาน	100,000		เจ้าหน้าที่สามารถใช้ในการดำเนินงานของเงินทุนฯ - ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอเพื่อสนับสนุนในการตัดสินใจ	ทั้งหมดของเงินทุนหมุนเวียนฯ
		ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	1,000,000		ต้นทุนในการดำเนินงานของเงินทุนฯ เพิ่มขึ้น	ไม่สามารถเลือกการถ่ายโอนความเสี่ยงได้เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของหน่วยงาน และทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	Cost Benefit Analysis			เหตุผลทางเลือกที่เหมาะสม
				ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลประโยชน์	
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	ต.ค. 63 – ก.ย. 64	80,000	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ถูกต้องได้	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหลีกเลี่ยงหรือยอมรับ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ
		ยอมรับ	ไม่ดำเนินการ		80,000	- เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	
		ควบคุม	การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน		200,000	- จัดจ้างหน่วยงานหรือองค์กรอิสระ มาบริหารจัดการระบบการเงิน และบัญชี	ไม่สามารถเลือกการถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
		ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้				

5.3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในการวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยกรมประมงเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับประเด็นความเสี่ยงที่มีความรุนแรงของผลกระทบสูงและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมาก รวมทั้งให้ความสำคัญกับทุกรายการความเสี่ยงที่วิเคราะห์พบเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งจะนำ “รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก” มาดำเนินการบริหารจัดการในแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ความ รุนแรงของ ผลกระทบ X	5					S1, S3, S4, O3, O4, O7, C1
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Y						

จากผลทั้งหมดจึงได้ปัจจัยความเสี่ยงที่ S1, S3, S4, O3, O4, O7 และ C1 มาวิเคราะห์แนวทางในการจัดการและบริหารความเสี่ยง โดยสามารถแสดงเป็นทางเลือกของการดำเนินการได้ดังนี้

การทบทวนปัจจัยความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง ปี 2563	ผลการทบทวน	ปัจจัยความเสี่ยง ปี 2564	ประเภทความเสี่ยง
S1	ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ความเสี่ยงยังคงเหลืออยู่	ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	S1
F1	รายได้และค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ความเสี่ยงยังคงเหลืออยู่	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	S3
O7	เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่พร้อมใช้ระบบรับจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	พบความเสี่ยงใหม่จากการทบทวนความเสี่ยง การควบคุมเพียงพอ	แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	S4
			ไม่มี	
		พบความเสี่ยงใหม่จากการทบทวนความเสี่ยง	พ้อแม่พันธุ์น้อย	O3
		พบความเสี่ยงใหม่จากการทบทวนความเสี่ยง	การจัดการพ้อแม่พันธุ์ไว้ที่เดียวอาจเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	O4
		พบความเสี่ยงใหม่จากการทบทวนความเสี่ยง	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ เนื่องจากจากรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ถูกต้อง	O7
		พบความเสี่ยงใหม่จากการทบทวนความเสี่ยง	การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน	C1

จากผลดังกล่าวจึงมีการจัดทำกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัยในสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ดังนี้

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
S1	ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	25	ควบคุม	<p>1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19</p> <p>2. หน่วยผลิตจัดทำแผนผลิตลูกพันธุ์สัตว์น้ำ</p> <p>ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19</p> <p>3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอคกก.ฯ เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต</p> <p>4. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน</p> <p>5. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำชนิดที่เกษตรกรมีความต้องการ</p> <p>6. หาช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่</p>	ไตรมาสที่ 1-4	ส่วนเศรษฐกิจ กนป. / สงท. / ทุกหน่วยผลิต / คณะอนุกรรมการฯ / คณะกรรมการฯ	-

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
S3	รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	25	ควบคุม	<p>รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19 2. หน่วยงานผลิตจัดทำแผนผลิตคู่กับพันธมิตรน้ำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอคกก. เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต 4. จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานตามแผนการผลิต 5. ผลิตพันธมิตรน้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย 6. การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย 7. การผลิตพันธมิตรน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market 8. ติดตามประเมินผล ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับรายได้ 	ไตรมาสที่ 1-4	ส่วนเศรษฐกิจ กนป. / สงท. / ทุกหน่วยผลิต / คณะอนุกรรมการฯ/ คณะกรรมการฯ	

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
S4	แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	25	ควบคุม	การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดพร้อมผู้ถือหุ้นที่จำหน่าย โดยเฉพาะในสถานการณ์การเกิดโรคระบาด COVID-19	ไตรมาสที่ 1-4	ส่วนเศรษฐกิจ กนป. / สงท.	-
O3	พ่อแม่วัยรุ่นน้อย	25	ควบคุม	มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ	ไตรมาสที่ 1-4	ทุกหน่วยผลิต / สงท.	-
O4	การจัดการพ่อแม่พันธุ์ที่ได้มาจากเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	25	ควบคุม	การบริหารจัดการพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ โดยมีการจัดการการผลิต ดังนี้ - มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ - มีศูนย์เพาะและอนุบาล ตามความเหมาะสมของพื้นที่ เพื่อบริหารให้มีผลผลิตพ่อแม่พันธุ์สัตว์น้ำและรายได้ในภาพรวมของเงินทุนฯ ให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนด - วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมจากธรรมชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนีโญ ภัยแล้ง เป็นต้น	ไตรมาสที่ 1-4	ส่วนเศรษฐกิจ กนป. / สงท. / ทุกหน่วยผลิต	

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ทางเลือกในการตอบสนอง	รายละเอียดการวัดความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
O7	ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ เนื่องจากการรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ถูกต้อง	25	ควบคุม	พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศเงินทูลฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร) โดยมีขั้นตอนดังนี้ - ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานสารสนเทศสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร - ปรับปรุงและตรวจสอบระบบ - ได้รับความยินยอมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง	ไตรมาสที่ 1-4	ศสท. / สงท. / ทุกหน่วยงานผลิต	
C1	การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อนไม่ครบถ้วน	25	ควบคุม	การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน	ไตรมาสที่ 1-4	กค. / สงท.	

สารสนเทศและการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อมูลที่สื่อสาร	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนการผลิต-จำหน่ายพันธุ์ สัตว์น้ำ ชนิด ขนาด และราคา จำหน่าย	เว็บไซต์ของสำนักงานเงินทุนฯ Facebook, Youtube	- คณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนฯ - คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ - เกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ - หน่วยผลิตทั้ง 88 หน่วย
ช่องทางการชำระเงิน	เว็บไซต์ของสำนักงานเงินทุนฯ Facebook, Youtube และการ จำหน่ายพันธุ์สัตว์น้ำผ่านระบบ ออนไลน์	- เกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ
การควบคุมภายในของเงินทุนฯ	หนังสือเวียนแผนให้หน่วยงาน ทราบและนำไปปฏิบัติ	- คณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนฯ - คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ - บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียน - หน่วยผลิตทั้ง 88 หน่วย
คู่มือการปฏิบัติงาน	เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เว็บไซต์ของหน่วยงาน	- คณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนฯ - คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ - บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียน
รายงานผลการดำเนินงาน	1. รายงานผลการดำเนินงานให้ สำนักงานเงินทุนฯ ทุกเดือน ผ่าน ระบบรายงานผลสารสนเทศ 2. สำนักงานเงินทุนฯ แจ้งผลการ ดำเนินงานให้คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการทราบ ผ่าน ระบบรายงานและการประชุม ทุกเดือนและทุกไตรมาส	- คณะกรรมการบริหารเงินทุน หมุนเวียนฯ - คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ

การติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารทุก 6 เดือน ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

รอบการดำเนินงาน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน

ประเด็นยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ

2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนฯ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
ด้านกลยุทธ์	1. ผลผลิตสัตว์น้ำจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19 2. หน่วยงานจัดทำแผนผลิตลูกพันธุ์สัตว์น้ำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอ คกก.ฯ เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต 4. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน 5. ผลิตพันธุ์สัตว์น้ำชนิดที่เกษตรกรมีความต้องการ 6. หาช่องทางทางการตลาดรูปแบบใหม่	1. ส่วนเศรษฐกิจ กนป. /สงท. 2. ทุกหน่วยผลิต 3. คณะอนุกรรมการฯ / คณะกรรมการฯ 4. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 5. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 6. สงท.		

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
ด้านกลยุทธ์	2. รายได้รวมต่อรายจ่ายรวมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดในสภาวะโรคระบาด COVID-19 2. หน่วยงานผลิตจัดทำแผนผลิตดูพันธุสัตว์น้ำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในช่วงภาวะการเกิดโรคระบาด COVID-19 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาและเสนอ คกก.ฯ เพื่อให้ความเห็นชอบแผนผลิต 4. จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานแผนการผลิต 5. ผลิตพันธุสัตว์น้ำที่ดีเพื่อจำหน่าย โดยการทบทวนยอดการผลิตทุกเดือน 6. การประกาศ/ทบทวนราคาจำหน่าย 7. การผลิตพันธุสัตว์น้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ Niche Market 8. ติดตามประเมินผล ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับรายได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่วนเศรษฐกิจ กนป. /สงท. 2. ทุกหน่วยผลิต 3. คณะอนุกรรมการฯ/ คณะกรรมการฯ 4. สงท. 5. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 6. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 7. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 8. คณะอนุกรรมการฯ/ คณะกรรมการฯ/ คณะกรรมการฯ/ สงท. 		

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
ด้านกลยุทธ์	3. แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับกลไกการตลาด	การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาดพันธุ์สัตว์น้ำที่จำหน่าย โดยเฉพาะในสถานการณ์การเกิดโรคระบาด COVID-19	1. ส่วนเศรษฐกิจ กนป. /สงท.		
	4. พ่อแม่พันธุ์มีน้อย	มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่และตามชนิดของสัตว์น้ำ	ทุกหน่วยผลิต/ สงท.		
ด้านเงินงาน	5. การจัดการพ่อแม่พันธุ์ไว้ที่เดียวอาจเกิดการสูญเสียจากภัยธรรมชาติ	การบริหารจัดการพ่อแม่พันธุ์แบบบูรณาการ โดยมีการจัดการการผลิต ดังนี้ 1. มีศูนย์พ่อแม่พันธุ์ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ และตามชนิดของสัตว์น้ำ 2. มีศูนย์เพาะและอนุบาล ตามความเหมาะสมของพื้นที่ เพื่อบริหารให้มีผลผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ และรายได้ในภาพรวมของเงินทุนฯ ให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนด 3. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมจากธรรมชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนีโญ ลานินญา เป็นต้น	1. ทุกหน่วยผลิต/ สงท. 2. ทุกหน่วยผลิต/ สงท.		
			3. ส่วนเศรษฐกิจ กนป. /สงท.		

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
ด้านการดำเนินงาน	6. ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และผู้บริหารไม่มีเครื่องมือในการตัดสินใจ เนื่องจาก การรายงานผลไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ถูกต้อง	พัฒนาและปรับปรุงระบบรายงานด้านสารสนเทศ เงินทุนฯ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร) โดยมีขั้นตอนดังนี้ - ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำระบบรายงาน ผลการปฏิบัติงานสารสนเทศ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร - ปรับปรุงและตรวจสอบระบบ - ได้ระบบรายงานผลสำหรับผู้ปฏิบัติงานและ ผู้บริหารที่พร้อมใช้งาน	ศสท. / สงท. ทุกหน่วยผลิต		
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	7. การปฏิบัติตามระเบียบมีความคลาดเคลื่อนไม่ครบถ้วน	การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน	กค. / สงท.		

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ ดำเนินการสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และ ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น คณะอนุกรรมการเงินทุนหมุนเวียนฯ ได้พิจารณากำหนดแนวทางการประเมินและ ทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหาร ความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมี แนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ได้แก่ การกำหนด วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทางที่ใช้ จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความ ครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งเงินทุนหมุนเวียนฯ การให้ ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมรองรับความ เสี่ยงที่เหมาะสม และมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่ลดลงหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด