



แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปี 2565

(ฉบับปรับปรุง)

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

คำนำ

ในการบริหารงานของทุกองค์กร ย่อมอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรในปัจจุบัน

อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนการบริการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานตรงตามเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดย อ.ส.ค. จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้เกิดผลกระทบ และทำให้องค์กรเกิดความเสียหายพร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับเป็นประจำทุกปี

ส่วนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่คาดว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานตลอดปีงบประมาณ 2565 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ อ.ส.ค. ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ต้องการให้ อ.ส.ค. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ฉบับนี้เกิดจากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานในปีที่ผ่านมาและการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากหน่วยงานตรวจสอบภายในการวิเคราะห์ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ตลอดจนการประชุมร่วมกับพนักงาน ผู้บริหารทุกส่วนงานและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ขอขอบคุณคณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.ส.ค. คณะทำงานขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง อ.ส.ค. และพนักงาน/เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหวังว่าแผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. มีความเสี่ยงลดลง และสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ

แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

มีนาคม 2565

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ ความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.	3
1.4 วิสัยทัศน์	4
1.5 พันธกิจ	5
1.6 ค่านิยมและวัฒนธรรม	5
1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	6
1.8 แผนการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมระยะ 10 ปี (2560-2569)	8
1.9 โครงสร้าง อ.ส.ค.	11

บทที่ 2 วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง	13
2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.	14

บทที่ 3 ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค.

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	15
3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	15
3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565	17

บทที่ 4 ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน (Internal Control)	18
---	----

บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงปี 2565

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk 2565)	20
5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ	20
5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	21
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	22
5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	22

สารบัญ

	หน้า
5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)	23
5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงองค์กร	33
5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	34
5.9 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	44

สารบัญภาพ

	หน้า	
รูปภาพที่ 1	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.	2
รูปภาพที่ 2	วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.	4
รูปภาพที่ 3	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. 2565	6
รูปภาพที่ 4	แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	7
รูปภาพที่ 5	แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	7
รูปภาพที่ 6	แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	8
รูปภาพที่ 7	โครงสร้าง อ.ส.ค.	11
รูปภาพที่ 8	ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.	12
รูปภาพที่ 9	Risk Appetite Statement อ.ส.ค. 2565	14
รูปภาพที่ 10	ขั้นตอนการระบุประเด็นทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565	16
รูปภาพที่ 11	แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565	20
รูปภาพที่ 12	แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	22
รูปภาพที่ 13	ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	23
รูปภาพที่ 14	การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน	24
รูปภาพที่ 15	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25
รูปภาพที่ 16	การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	26
รูปภาพที่ 17	การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	27
รูปภาพที่ 18	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	28
รูปภาพที่ 19	กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	29
รูปภาพที่ 20	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	30
รูปภาพที่ 21	ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การระบาดของโควิด-19	31
รูปภาพที่ 22	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ	32

สารบัญภาพ

		หน้า
รูปภาพที่ 23	ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร	34
รูปภาพที่ 24	การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)	35
รูปภาพที่ 25	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	45

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน	19
ตารางที่ 2	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	21
ตารางที่ 3	เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง	22
ตารางที่ 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	24
ตารางที่ 5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน	25
ตารางที่ 6	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	26
ตารางที่ 7	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S4_65 การจัดการความรู้วัฒนธรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	27
ตารางที่ 8	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	28
ตารางที่ 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	29
ตารางที่ 10	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	30

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 11	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	31
ตารางที่ 12	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การระบาดของโควิด-19	32
ตารางที่ 13	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ	33

บทที่ 1

บทนำ ความเป็นมา

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

เดือนกันยายน ปีพุทธศักราช 2503 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศ เดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทย และประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุณาส์ ซอนเดอร์กอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต สุกของ FAO (Food and Agricultural Organization, United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) ได้สังเกตว่าคนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อย มาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์ก ใน ปี พ.ศ. 2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำ โครงการฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ในประเทศไทยเสนอต่อ Danish Agricultural Marketing Board และต่อมา เดือนมกราคม 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิต และศูนย์ฝึกอบรม อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ วันที่ 20 ตุลาคม 2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทาง วิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing Board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนิน โครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็นการตอบสนอง พระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ไทย - เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อ วันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่ง ในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์ม โคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" มีสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป รัฐบาลไทย ได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคม ของทุกปีเป็นวันโคนมแห่งชาติ

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2537, (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538, (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2544 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 มาตรา 7 อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม



รูปภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำนำ รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร

(2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมทุน หรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนมเนื้ หอมเย็น รด ตูเย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนมเนื้

(5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทหน้าที่ อ.ส.ค.

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค.นั้นประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนมเนื้

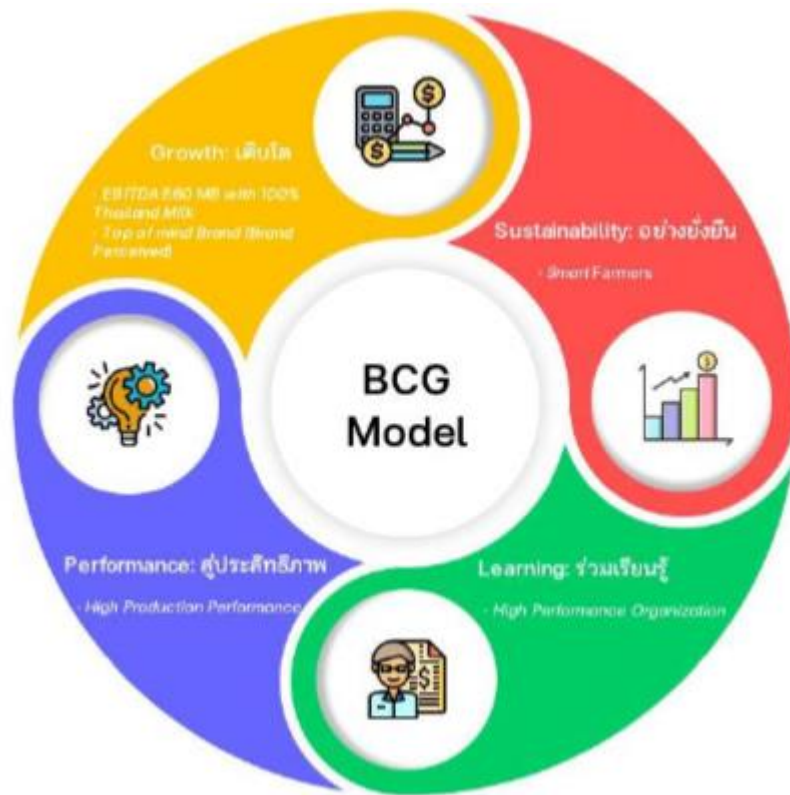
(2) ผลิตนํ้านมและนมเนื้ประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนมเนื้

(3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนมเนื้การผลิตนํ้านมและนมเนื้และการประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนมเนื้

(4) ซื้อขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนมเนื้นํ้านมและนมเนื้และผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนมเนื้

(5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค. รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)



รูปภาพที่ 2 วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.

วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป” โดยดำเนินการผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

1.5 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน มาตรา 7 (1) (ก)
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม มาตรา 7 (1) (ข) (ค) (ง) (อบรมให้ความรู้ให้คำปรึกษา, พัฒนาพันธุ์และผลิตภัณฑ์)
3. พัฒนารูขุมจักรอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง มาตรา 7 (1) (ฉ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. มาตรา 7 (1) (จ) (2) (ก) (ข) (ค)

1.6 ค่านิยมและวัฒนธรรม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่งมอบคุณค่าหลักในกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ อย่างเป็นระบบอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริม สร้างภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีระบบการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม หลักคิดอย่างเป็นระบบ หรือคิดเชิงออกแบบให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ใน อ.ส.ค.

A - Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นช่วยเหลือเกษตรกรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัวสุขจากการเป็นผู้ให้ เดินตามรอยในหลวงรัชกาลที่ 9

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ ให้เกียรติ เคารพกันและกันของบุคลากร อ.ส.ค. ทุกระดับ เห็นคุณค่าความสามัคคีที่ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและ ความได้เปรียบทางธุรกิจ ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของคนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของ อ.ส.ค.

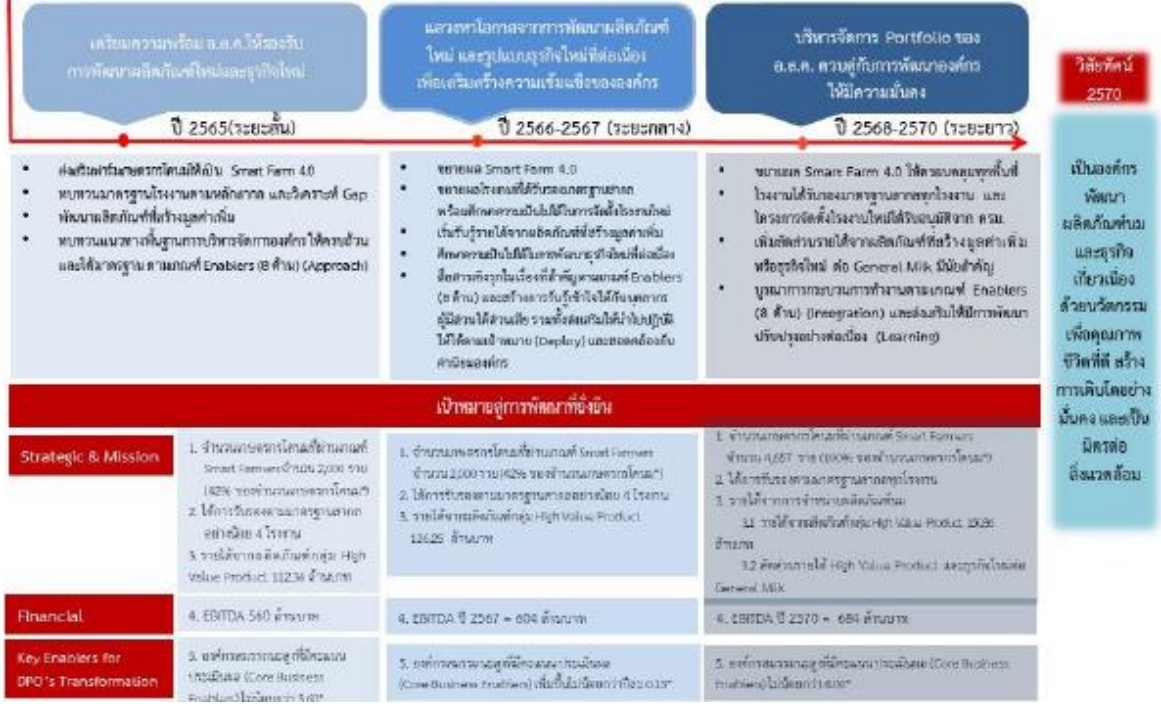
G – Governance ธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. รู้และรับผิดชอบ
2. ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
- SO6 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



รูปภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. 2565



รูปภาพที่ 4 แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565



รูปภาพที่ 5 แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565



รูปภาพที่ 6 แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

1.8 แผนการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมระยะ 10 ปี (2560 – 2569)

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560 - 2569 จัดทำขึ้นภายใต้สภาพปัญหาและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโคนม ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมโลก เปรียบเทียบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมไทย โดยใช้แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลักเศรษฐกิจชุมชน กรอบแนวคิด Thailand 4.0 และหลักประกันความเสี่ยง เชื่อมโยงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับกรอบแนวคิดและนโยบายอื่น ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 Thailand 4.0 นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและปศุสัตว์ นโยบายยกระดับนมโรงเรียนให้ได้มาตรฐานสากล และความตกลงการค้าเสรี

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560 - 2569 ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ : อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบ ได้มาตรฐานสากลภายใน 10 ปี

พันธกิจ : 1) การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโคนม และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนมนทั้งระบบ

2) การปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม

3) การเพิ่มกำไร (Net Profit) ในการเลี้ยงโคนม

4) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่มาตรฐานสากล

5) การส่งเสริมการบริโภคนมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์นม ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียนและภูมิภาคอื่น

6) การพัฒนาฐานข้อมูลโคนม เป็นระบบฐานข้อมูลเดียว

7) การวิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

วัตถุประสงค์ :

1) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรเกษตรกร และบูรณาการการบริหารจัดการอุตสาหกรรมของประเทศ

2) เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรในการผลิตน้ำนมโค

3) เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ มีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

เป้าประสงค์ :

1) องค์กรเกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็ง

2) น้ำนมในประเทศมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

3) ผลิตภัณฑ์นมให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้

ตัวชี้วัด :

1) องค์กรเกษตรกรบริหารงานมีกำไรและจำนวนสมาชิกใช้บริการองค์กรเกษตรกรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2) รายได้เกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

3) ค่าเฉลี่ยผลผลิตน้ำนมโคต่อตัวต่อวันเพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 4

4) ฟาร์มโคนมทั้งหมดได้รับมาตรฐาน GAP

5) คุณภาพน้ำนมดิบผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

5.1 คุณภาพน้ำนมดิบระดับฟาร์มโคนมของจำนวนฟาร์มทั่วประเทศมีค่าโชมaticเซลล์ไม่เกิน 400,000 เซลล์/มิลลิลิตร, ของแข็งไม่รวมมันเนยไม่น้อยกว่าร้อยละ 8.75, ไขมันไม่น้อยกว่าร้อยละ 3.75

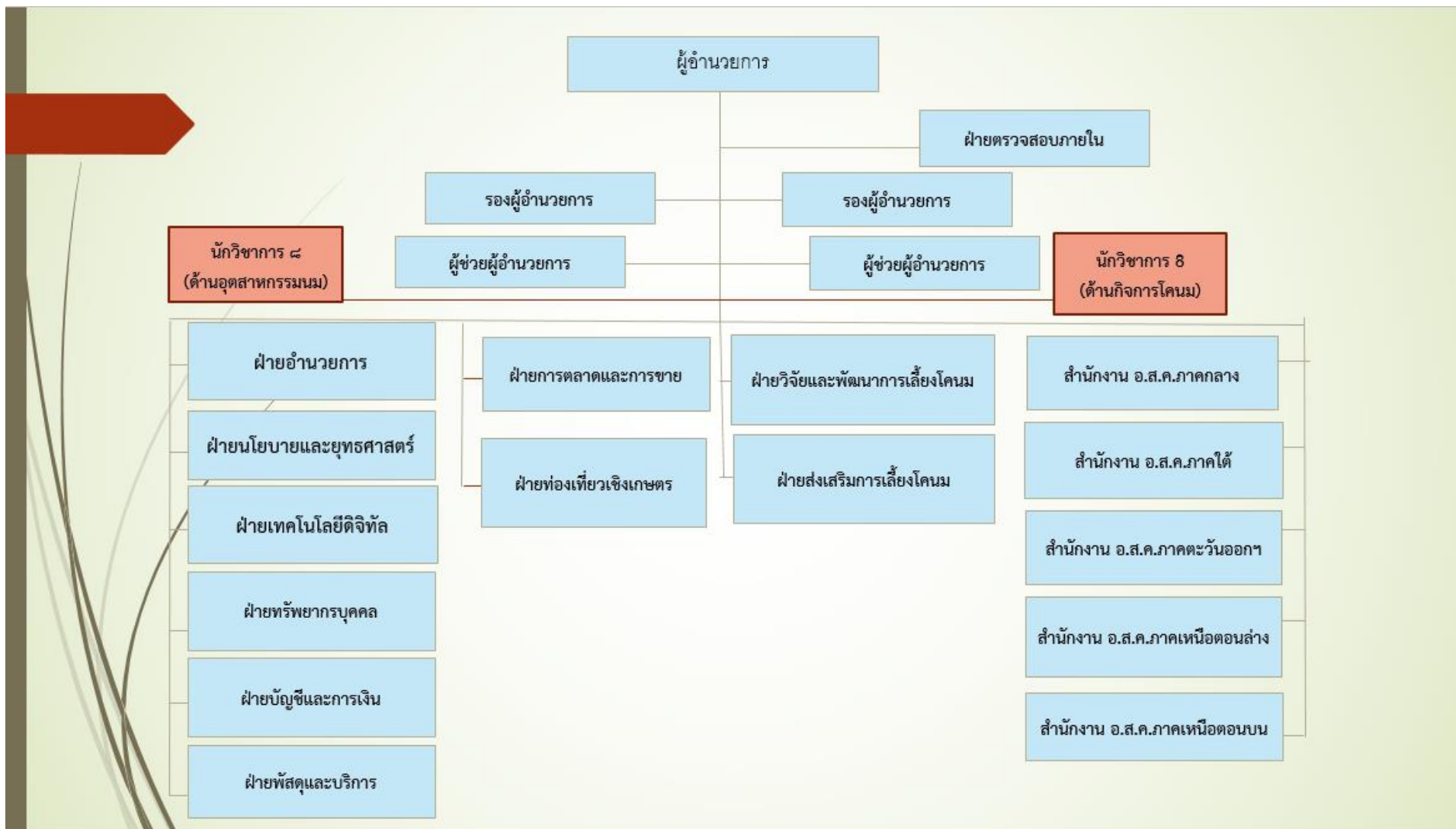
5.2 คุณภาพน้ำนมดิบระดับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบมีจำนวนจุลินทรีย์ไม่เกิน 300,000 CFU/มิลลิลิตร

6) อัตราการบริโภคนมพร้อมดื่มภายในประเทศจากเดิม 14 ลิตร/คน/ปี เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี เป็น 20 ลิตร/คน/ปี

- 7) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมดเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
- 8) มีศูนย์ข้อมูลในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทย ภายใน พ.ศ.

2565

1.9 โครงสร้าง อ.ส.ค.



รูปภาพที่ 7 โครงสร้าง อ.ส.ค.

ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค. การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 4 ด้าน คือ



**ด้านกิจการโคนม
(2)**

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
การเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยง
โคนม



**ด้านอุตสาหกรรมนม
(5)**

- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนล่าง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนบน



**ด้านอำนวยการและบริหาร
(8)**

- ฝ่ายอำนวยการ
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ
- กองเลขานุการคณะกรรมการ
โคนมและผลิตภัณฑ์นม



**ด้านการตลาดและ
การขาย/ ท่องเที่ยว
(2)**

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

รูปภาพที่ 8 ภารกิจหลักตามโครงสร้างของ อ.ส.ค.

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 วัตถุประสงค์และแนวทางการแผนบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

1. เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคืมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประกอบการใหม่ให้องค์กร

2. เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) องค์กรกำหนดกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง S-O-F-C ดังนี้

ทั้งนี้ แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

Risk Appetite Statement อ.ส.ค. ประจำปี 2565

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565



ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ด้านกลยุทธ์ (S)	1. ปริมาณน้ำมันดิบเข้าตามเป้าหมาย MOU มากกว่าเป้าหมายไม่เกิน 3.5% 2. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer ได้ 100% ของเป้าหมาย
Risk Appetite ด้านการดำเนินงาน (O)	3. การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100% 4. อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกินเป้าหมายที่กำหนด 5. การบริหารสินค้าคงคลัง ผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือไม่เกิน 3% 6. การรับรู้ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25 %
Risk Appetite ด้านการเงิน (F)	7. อ.ส.ค. ไม่ยอมรับผลดำเนินงานตาม EBITDA น้อยกว่า 95 % ของเป้าหมาย
Risk Appetite ด้านกฎระเบียบ (C)	8. เหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงาน 0%

คำนิยาม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

รูปภาพที่ 9 Risk Appetite Statement อ.ส.ค. 2565

บทที่ 3

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565

3.1 การระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

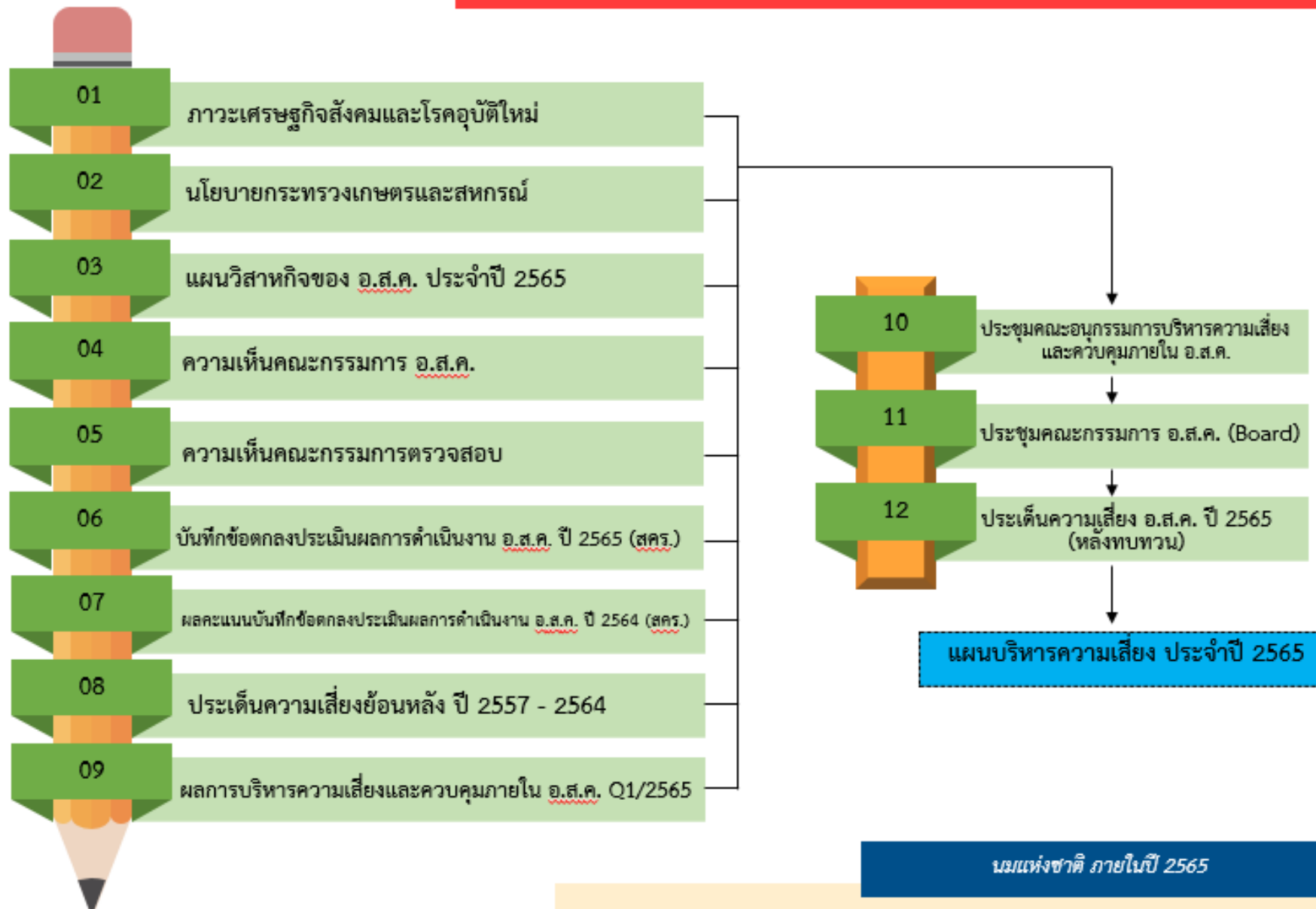
ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2565 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

3.2 กรอบการระบุความเสี่ยง อ.ส.ค. ปี 2565

1. ภาวะเศรษฐกิจสังคมและโรคอุบัติใหม่
2. นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. แผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565
4. ความเห็นคณะกรรมการ อ.ส.ค.
5. ความเห็นคณะกรรมการตรวจสอบ
6. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน อ.ส.ค. ปี 2565 (สคร.)
7. ผลคะแนนบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน อ.ส.ค. ปี 2564 (สคร.)
8. ประเด็นความเสี่ยงย้อนหลัง ปี 2557 - 2564
9. ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. Q1/2565
10. ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.
11. ประชุมคณะกรรมการ อ.ส.ค.
12. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 2565



ขั้นตอนการระบุประเด็นทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565 (Revision)



3.3 เหตุการณ์ความเสี่ยง อ.ส.ค. ประจำปี 2565

ปีงบประมาณ 2565 อ.ส.ค. ได้มีการดำเนินเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 4 ประเภทตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินการของ อ.ส.ค. หมายถึง โอกาสที่จะมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านความน่าเชื่อถือต่อองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล และด้านทรัพย์สิน เหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อ อ.ส.ค. มีทั้งเหตุการณ์ภายนอกและเหตุการณ์ภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. และต่อพนักงาน ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค. สรุปได้ ดังนี้

3.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

- 1) ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (RF_S1_65)
- 2) การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน (RF_S2_65)
- 3) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_S3_65)
- 4) การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF_S4_65)

3.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

- 5) การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_65)
- 6) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_O2_65)

3.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

- 7) กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_65)
- 8) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_65)

3.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

- 9) ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19 (RF_C1_64)
- 10) การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (RF_C2_65)

บทที่ 4

ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของ อ.ส.ค.

4.1 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายใน หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

การบริหารองค์กรที่ดี เป็นการติดตาม กำกับ และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ แม้ว่าองค์กรจะมีระบบงาน ระบบโครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเอื้อต่อการทำงานเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ ซึ่งการควบคุมภายในนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน โดยมีหัวหน้างานและผู้รับผิดชอบขององค์กรเข้าไปดำเนินการเพื่อประเมินความเสี่ยงและจัดให้มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงในงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดระบบการประเมินผลการทำงานในทุกส่วนงานและทุกกิจกรรม

การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ในแต่ละครั้ง จะมีตัวแทนและเจ้าหน้าที่ของควบคุมภายใน และหน่วยงานตรวจสอบภายในเข้าร่วมประชุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เมื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงสามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำปัจจัยเสี่ยงให้กับควบคุมภายในเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงควบคุมภายในกับการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค. (คู่มือปฏิบัติงานของฝ่าย/สำนักงานฯ)

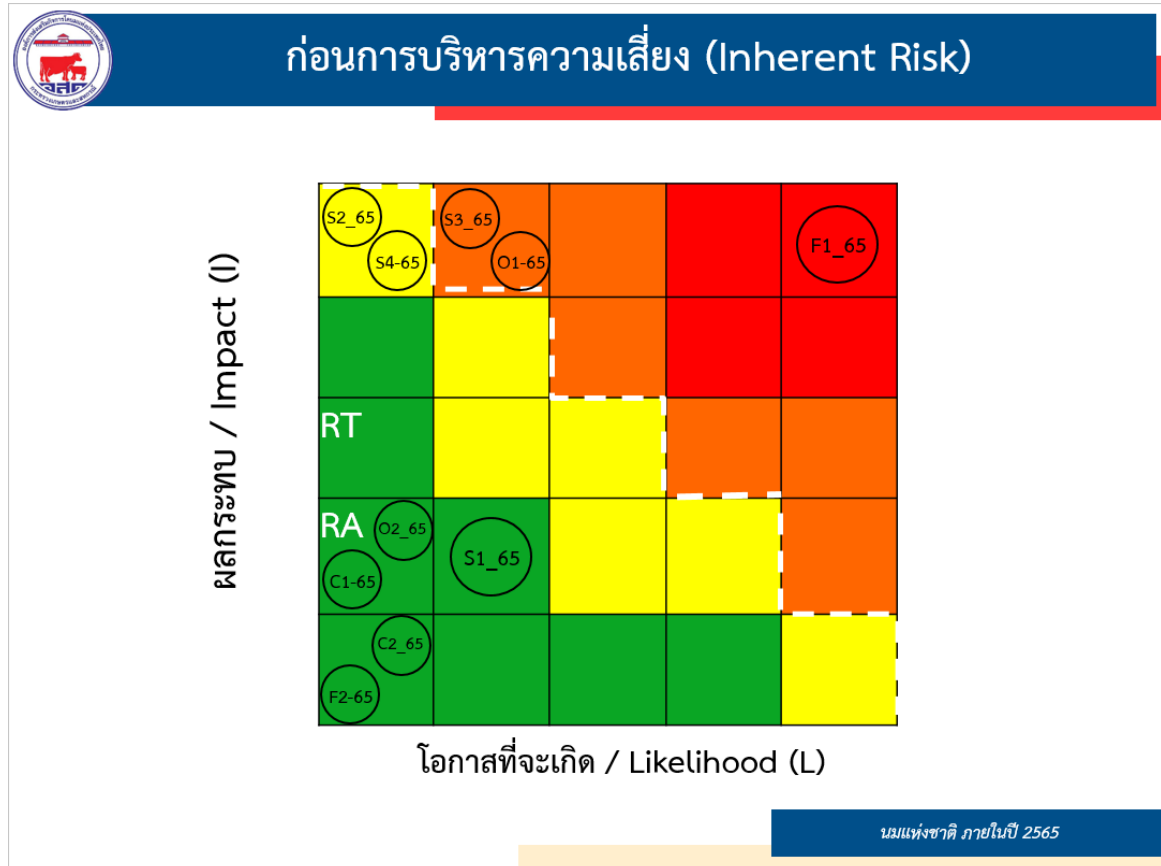
ฝ่าย/สำนักงานฯ	คู่มือการ ปฏิบัติงาน ระดับ องค์กร (จำนวน)	คู่มือการ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน ISO	ขั้นตอน การ ปฏิบัติงาน (จำนวน)	รวม ทั้งสิ้น
ด้านอำนวยการและบริหาร					
1. ฝ่ายอำนวยการ	0	0	0	35	35
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	1	0	0	9	10
3. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	4	0	0	15	19
4. ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	0	0	83	0	83
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	0	0	0	35	35
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน	0	0	0	192	192
7. ฝ่ายพัสดุและบริการ	3	0	0	38	41
ด้านกิจการโคนม					
8. ฝ่ายวิจัยและการเลี้ยงโคนม	0	0	27	0	27
9. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	0	0	0	12	12
10. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	0	1	0	5	6
ด้านอุตสาหกรรมนม					
11. ฝ่ายการตลาดและการขาย	0	0	0	49	49
12. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง	0	0	20	41	61
13. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้	0	2	0	32	34
14. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	0	0	0	138	138
15. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง	0	0	0	120	120
16. สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน	0	0	0	27	27
17. สำนักงาน เลขาธิการคณะกรรมการโค นมและผลิตภัณฑ์นม	1	0	0	4	5
รวม	9	3	47	752	811

ตารางที่ 1 รายชื่อคู่มือการปฏิบัติงานหลักและคู่มือสนับสนุน

บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

5.1 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)



รูปภาพ 11 แผนภาพประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk รายปี) ก่อนการบริหารความเสี่ยง ปี 2565

5.2 ระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประเมินได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) ความเสี่ยงระดับสูงสุด (16-25 คะแนน)

RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

2) ความเสี่ยงระดับสูง (10-15 คะแนน)

RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9 คะแนน)

RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่
เป็นไปตามแผน

RF_S4_65 การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (< 4 คะแนน)

RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของ
ของโควิด-19

RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

5.3 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง / วิกฤติ	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ / น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อย มาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
				ระดับของความเสี่ยง			

ตารางที่ 2 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัด
เรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง
(Criteria for Acceptability Risk)

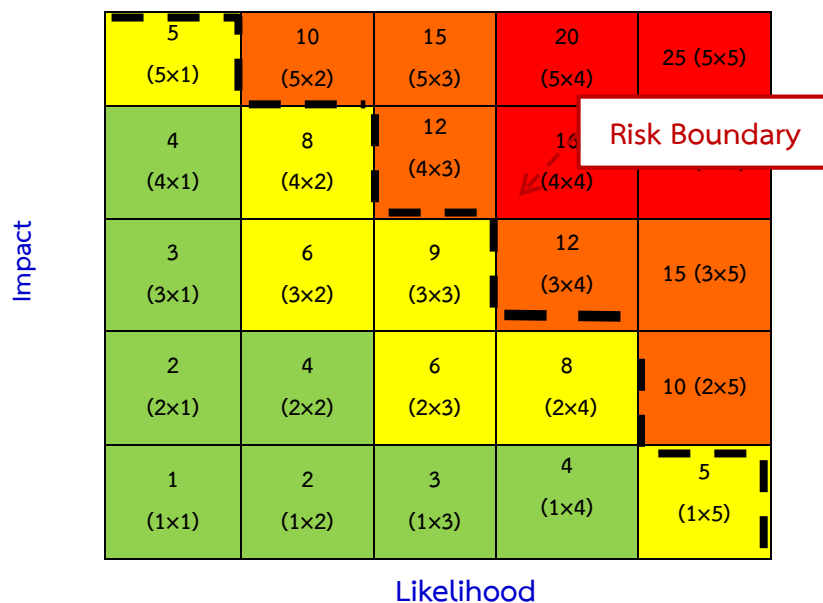
5.4 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	1-4	■	Acceptable or limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	5-9	■	Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk - ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีเทา)	10-15	■	Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงสุด (VH) (สีแดง)	16-25	■	Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.5 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

คือ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10 - 25 คะแนนระดับความรุนแรง (Impact × Likelihood)



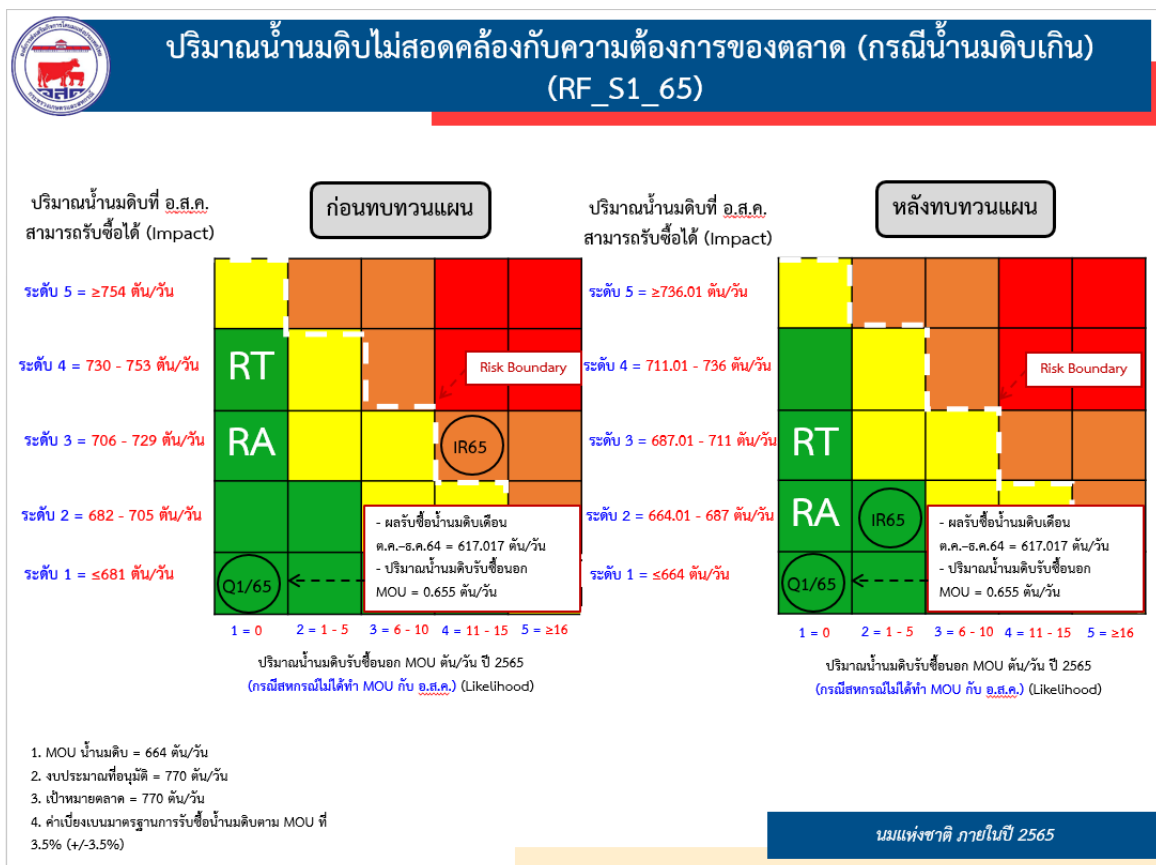
รูปภาพที่ 12 แสดงขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (High: H) และสูงมาก (Very High: VH) ที่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 10 - 25 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact × Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงที่มีค่าน้อยมาก น้อย และปานกลาง หรือมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact × Likelihood) ซึ่งอยู่ในโซนสีเหลือง และสีเขียว เพื่อเป็นการติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆ ของ อ.ส.ค. ที่ต้องทำการบริหาร เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 10 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีส้ม และสีแดง หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใด ปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง อยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก (Very High: VH) จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า อ.ส.ค. จะต้องทำการบริหาร ความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ความเสี่ยงอยู่ในโซนสูง หรือสูงมาก

5.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

5.6.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



รูปภาพที่ 13 ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

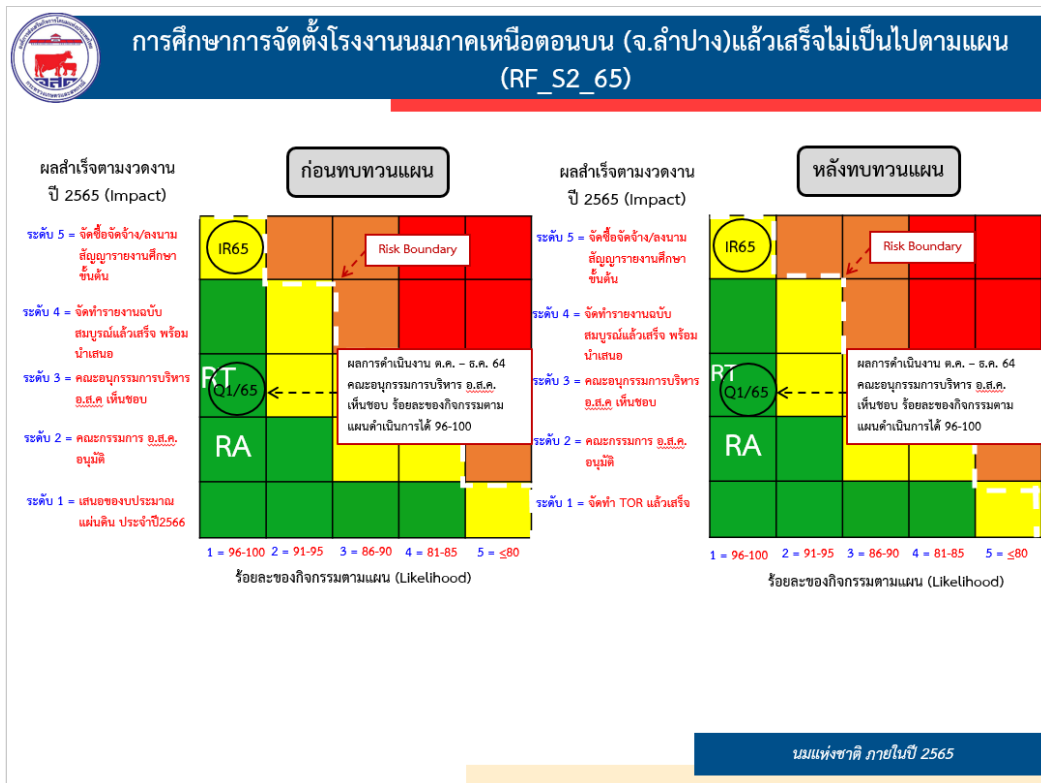
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_65 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อ 664.01 - 687 ตัน/วัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อ 787.01 - 711 ตัน/วัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อนอก MOU = 0 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ปริมาณน้ำมันดิบรับซื้อนอก MOU = 0

RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน



รูปภาพที่ 14 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน

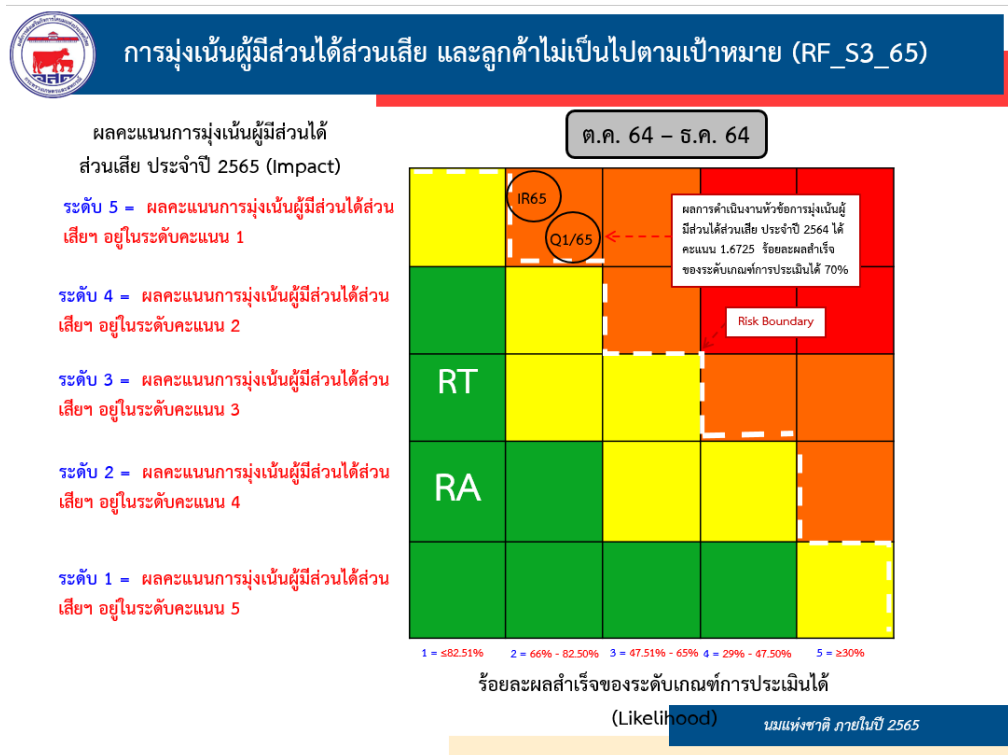
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 คณะกรรมการ อ.ส.ค. อนุมัติ Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 คณะอนุกรรมการบริหาร อ.ส.ค เห็นชอบ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละของกิจกรรมตามแผน 96-100 Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละของกิจกรรมตามแผน 96-100

RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



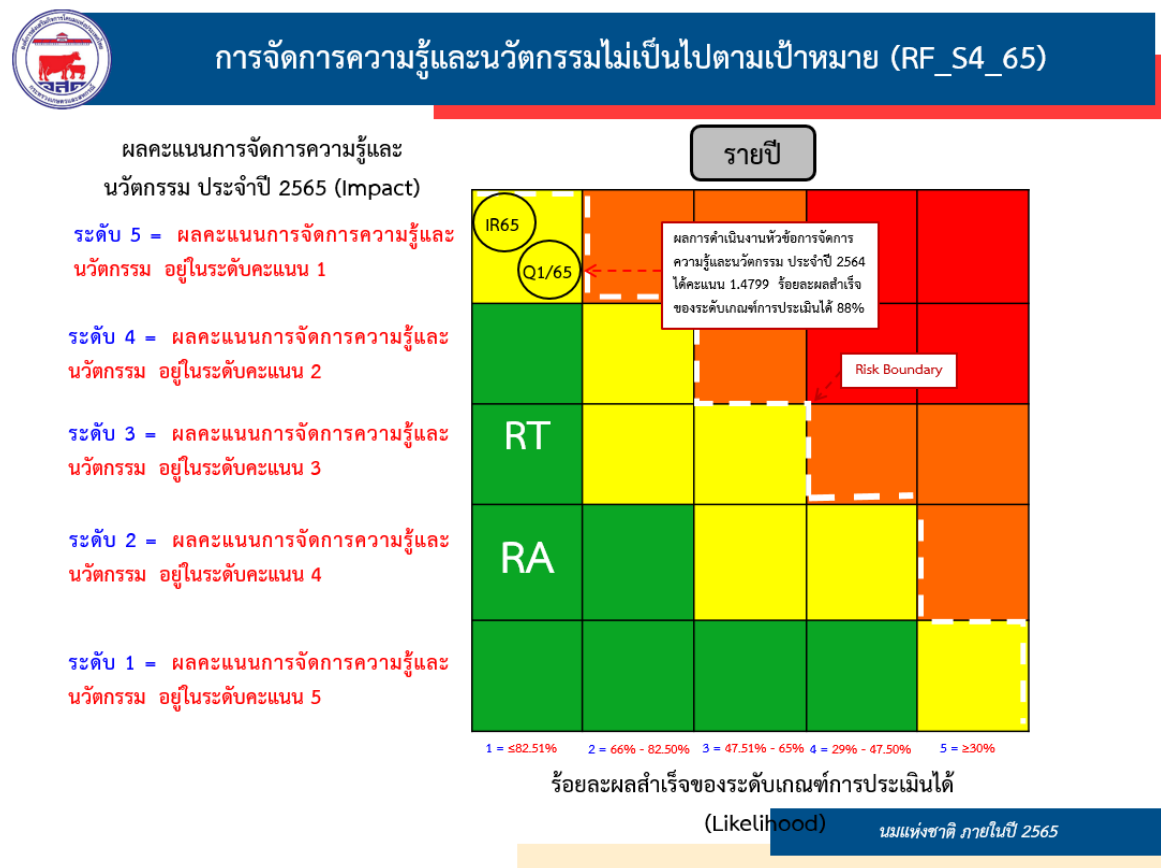
รูปภาพที่ 15 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S3_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ผลคะแนนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับคะแนน 4 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ผลคะแนนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับคะแนน 3
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลสำเร็จของระดับเกณฑ์การประเมินได้ $\leq 82.51\%$ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละผลสำเร็จของระดับเกณฑ์การประเมินได้ $\leq 82.51\%$

RF_S4_65 การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 16 การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

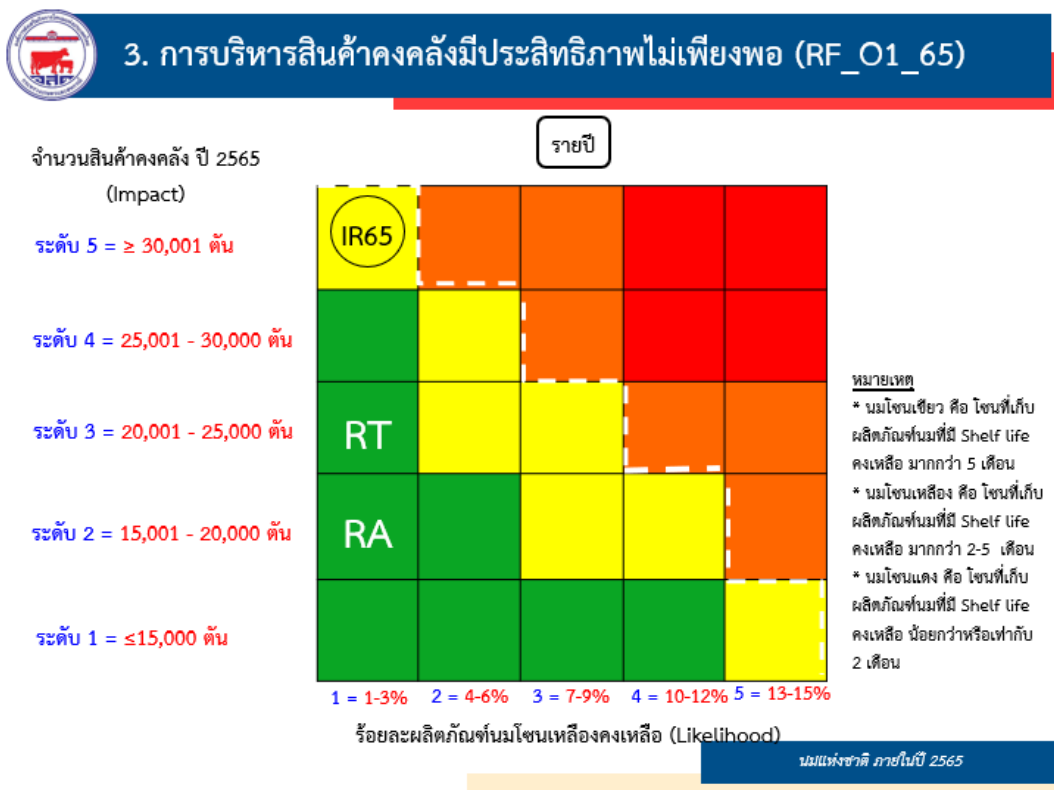
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_S4_65 การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_S4_65 การจัดการความรู้นวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ผลคะแนนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับคะแนน 4 Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 ผลคะแนนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับคะแนน 3
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลสำเร็จของระดับเกณฑ์การประเมินได้ $\leq 82.51\%$ Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลสำเร็จของระดับเกณฑ์การประเมินได้ $\leq 82.51\%$

5.6.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ



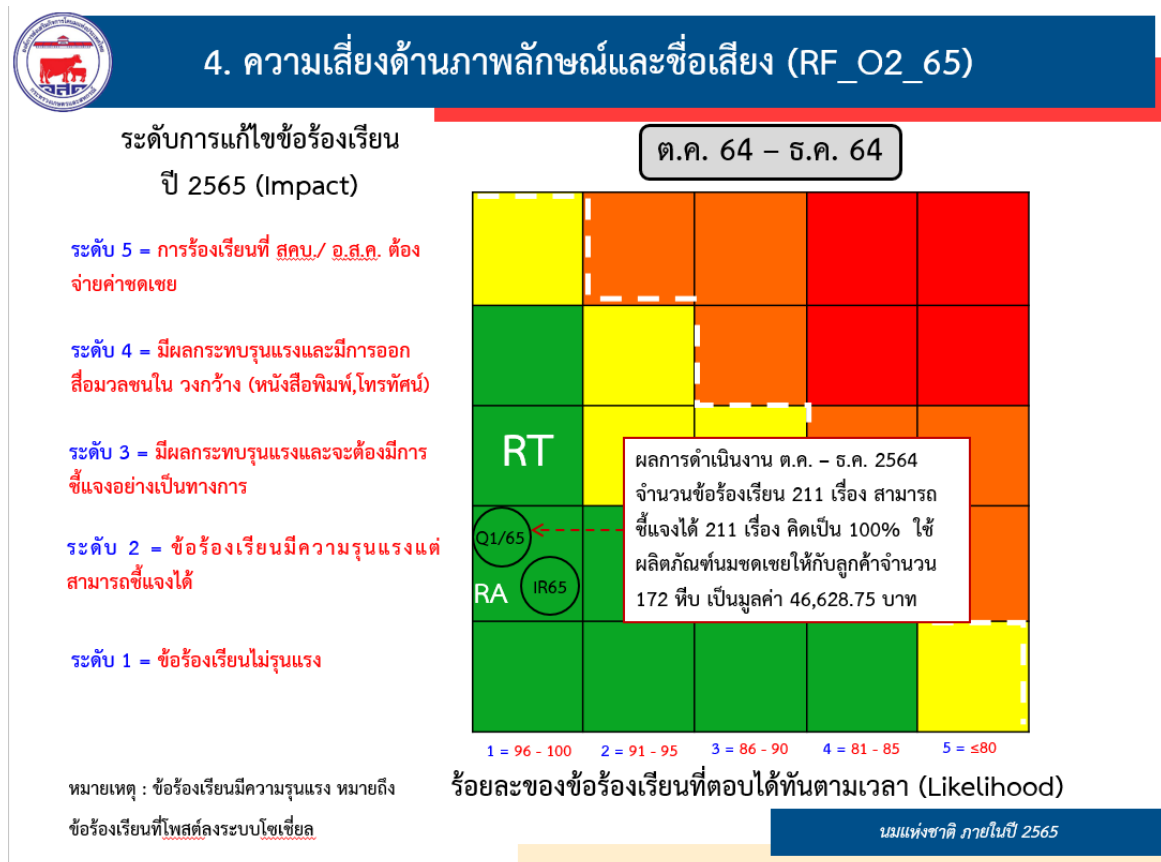
รูปภาพที่ 17 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 จำนวนสินค้าคงคลัง 15,001 – 20,000 ตัน Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 จำนวนสินค้าคงคลัง 20,001 – 25,000 ตัน
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ 1 – 3% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละผลิตภัณฑ์นมโซนเหลืองคงเหลือ 1 – 3%

RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง



รูปภาพที่ 18 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

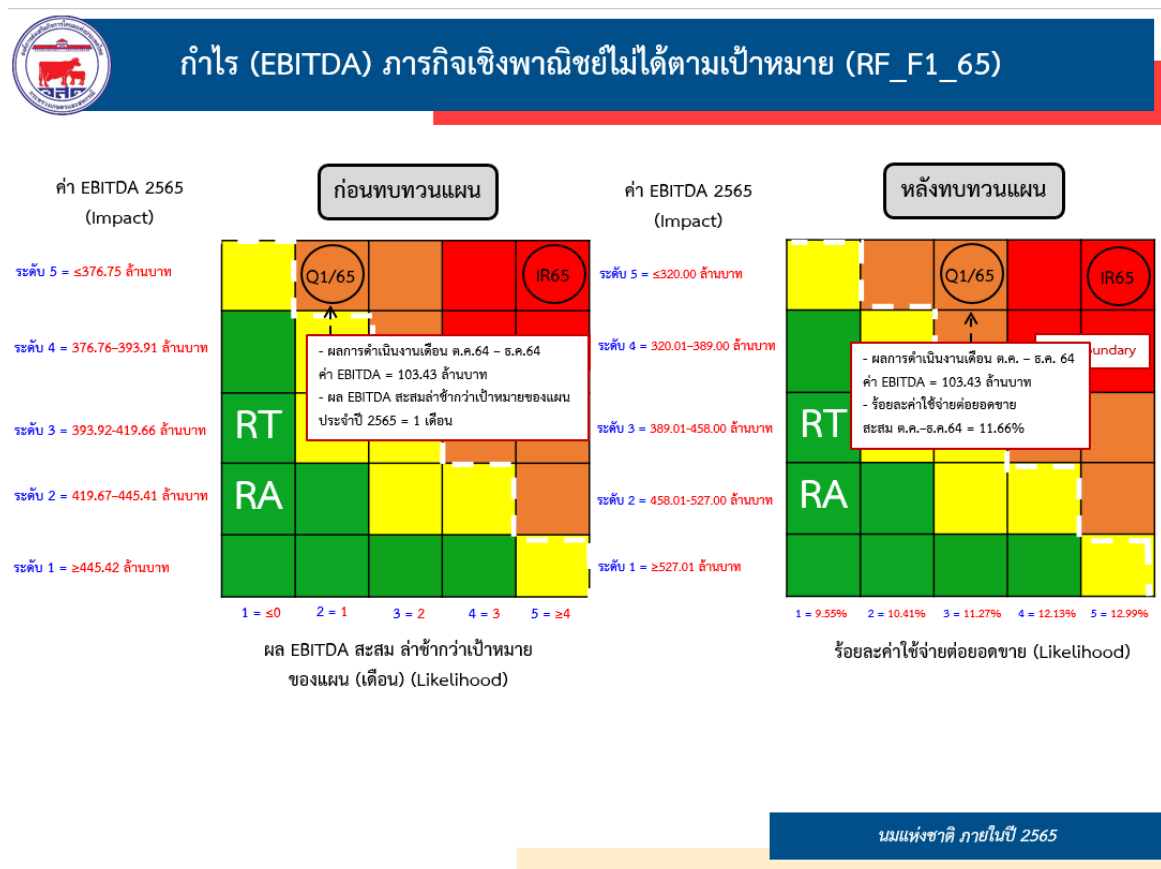
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัยเสี่ยง	RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้ Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลา 96 - 100% Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ตอบได้ทันตามเวลา 96 - 100%

5.6.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย



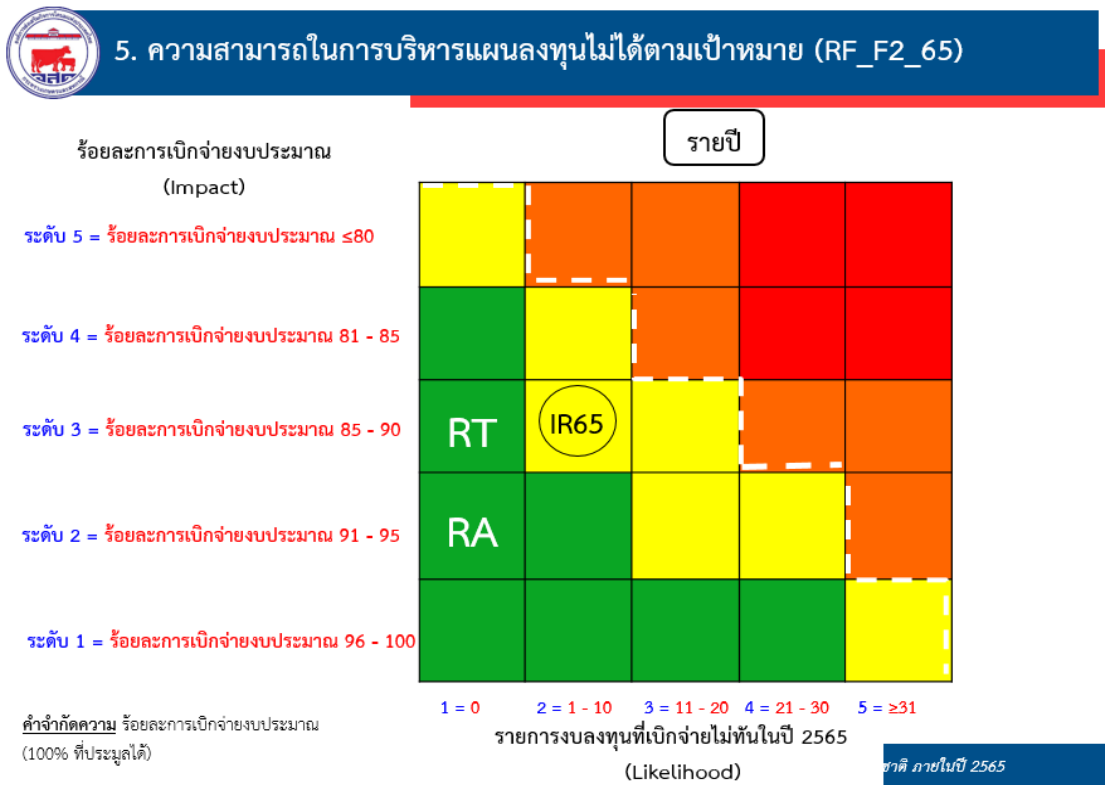
รูปภาพที่ 19 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ค่า EBITDA 458.01 - 527 ล้านบาท <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ค่า EBITDA 389.01 - 458 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55% <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย 9.55%

RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย



รูปภาพที่ 20 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

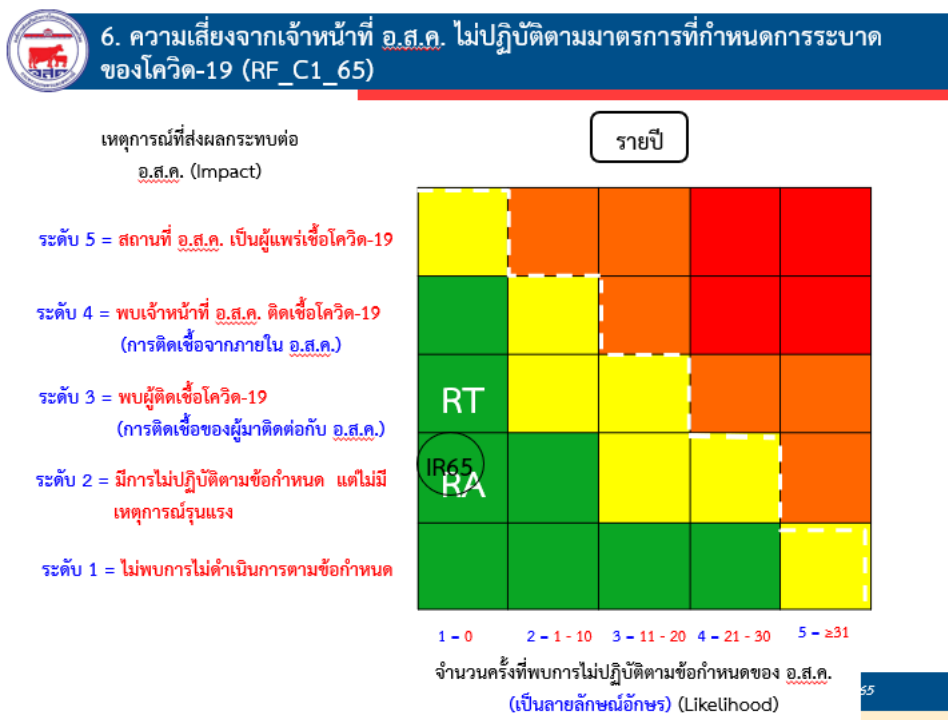
T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 11 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 91 - 95 <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ 85 - 90
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2565 = 0 รายการ <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 รายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทันในปี 2565 = 0 รายการ

5.6.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk : C)

RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19



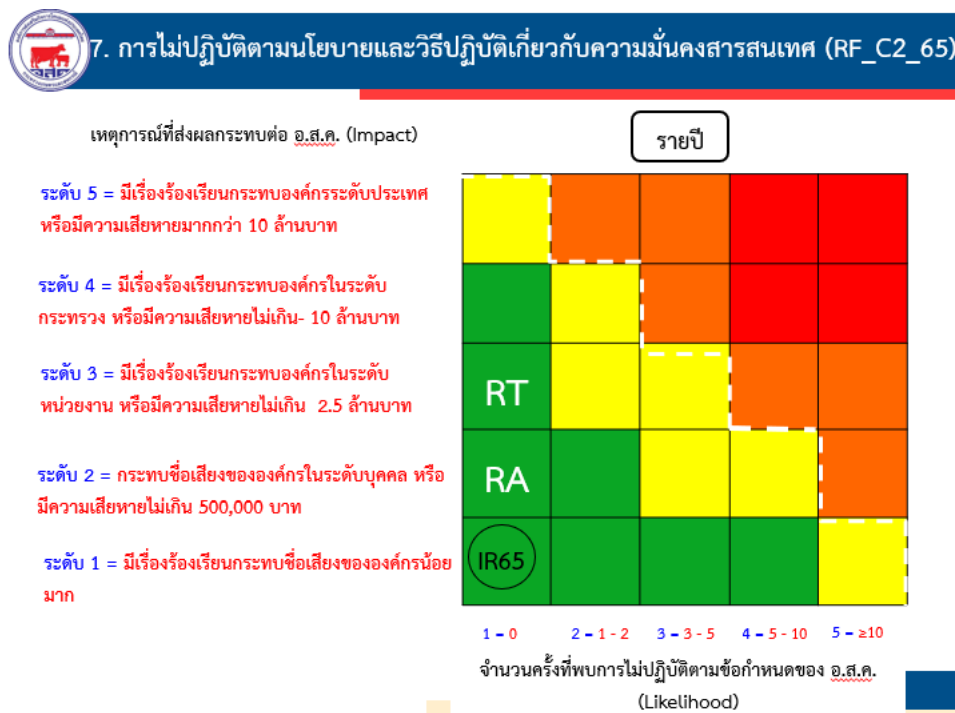
รูปภาพที่ 21 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)
 T คือ ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 12 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19
ผลกระทบ (Impact)	Risk Appetite (RA) ระดับ 2 มีการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด แต่ไม่มีเหตุการณ์รุนแรง Risk Tolerance (RT) ระดับ 3 พบผู้ติดเชื้อโควิด-19 (การติดเชื้อของผู้มาติดต่อกับ อ.ส.ค.)
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	Risk Appetite (RA) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง Risk Tolerance (RT) ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง

RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ



รูปภาพที่ 22 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

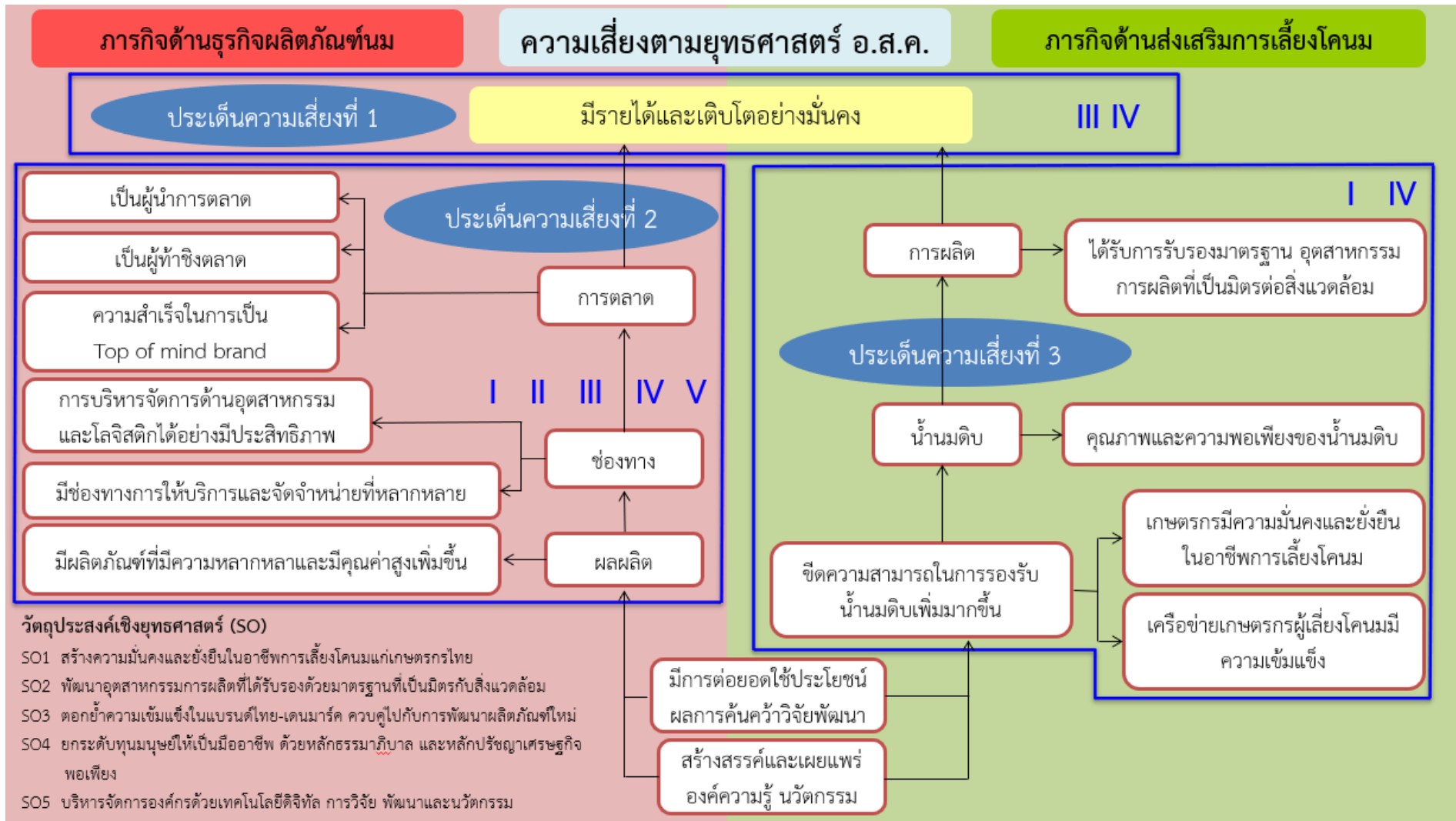
จากภาพจุด A คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Risk Appetite)

T คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance)

ตารางที่ 13 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ของ RF_C1_65 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยง	RF_C1_65 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ
ผลกระทบ (Impact)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 2 กระทบชื่อเสียงขององค์กรในระดับบุคคล หรือมีความเสียหายไม่เกิน 500,000 บาท <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 3 มีเรื่องร้องเรียนกระทบองค์กรในระดับหน่วยงาน หรือมีความเสียหายไม่เกิน 2.5 ล้านบาท
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	<u>Risk Appetite (RA)</u> ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง <u>Risk Tolerance (RT)</u> ระดับ 1 จำนวนครั้งที่พบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ อ.ส.ค. = 0 ครั้ง

5.7 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 23 ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และความเสี่ยงระดับองค์กร

5.8 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map)

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				ความเสี่ยงรวม (ผลคูณ)	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																		
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (I)	น้ำหนักของสาเหตุ (%) (E)	น้ำหนัก (คะแนน)	I	L	Level	ระดับ Risk		แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)	มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน			แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)			แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)												
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา								
L_RF_S1_65 ปริมาณน้ำดื่มไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด					2	2	4	ต่ำ		1. ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม	SP 1																				
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทราบ)	1.1 อ.ส.ค. ไม่สามารถเปิดโครงการที่เชื่อมโยงกับพื้นที่ MOU ได้ (จากสหกรณ์) (S1.1)	-	/	40	สูง	5	5	25	สูง	1.1 ผู้ดำเนินงานประจำจากฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 11 คู่มือ 1.2 ผู้ดำเนินงานประจำจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม 16 คู่มือ 2. ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม 2.1 โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ Smart Farmer 2.2 โครงการยกระดับประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์เกษตรโดยใช้ Application การเกษตรโคนม 2.3 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของอ.ส.ค.	SP 2 SP 4	1.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.2 ฝึกอบรมเกษตรกร (GAP) ของฟาร์มเกษตรกร (ฟาร์ม) 1.2 โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ Smart Farmer (ฟาร์ม) 1.3 โครงการความก้าวหน้าในการพัฒนาฟาร์มด้วยอุปกรณ์ต่างๆ (ฟาร์ม) 1.4 กำหนดและมอบเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่เกษตรกรในพื้นที่ 1.5 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.6 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่	1.1.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.1.2 ฝึกอบรมเกษตรกร (GAP) ของฟาร์มเกษตรกร (ฟาร์ม) 1.2 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.2.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.2.2 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่	1.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.2 ฝึกอบรมเกษตรกร (GAP) ของฟาร์มเกษตรกร (ฟาร์ม) 1.2 โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ Smart Farmer (ฟาร์ม) 1.3 โครงการความก้าวหน้าในการพัฒนาฟาร์มด้วยอุปกรณ์ต่างๆ (ฟาร์ม) 1.4 กำหนดและมอบเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่เกษตรกรในพื้นที่ 1.5 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 1.6 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่	1.1.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 15 วัน (กรณีเป็น 15 วัน) 1.1.2 ฝึกอบรมเกษตรกร (GAP) ของฟาร์มเกษตรกร (ฟาร์ม) 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.2 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.3 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.4 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้)	1.1.1 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 15 วัน (กรณีเป็น 15 วัน) 1.1.2 ฝึกอบรมเกษตรกร (GAP) ของฟาร์มเกษตรกร (ฟาร์ม) 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.2 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.3 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้) 1.4 ฝึกอบรมเกษตรกรในพื้นที่ 2 เดือน (รวมคู่มือการผลิตจากศูนย์การเรียนรู้)								ส.ค. 64 - ก.ย. 65	ส.ค. 64 - ก.ย. 65						
	1.2 อ.ส.ค. รับน้ำดื่มจากศูนย์/สหกรณ์ที่ไม่ได้ทำ MOU (ศูนย์โฮป) (S1.2)	-	/	40	สูง	4	5	20	สูง			1.1 ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม 1.2 ศึกษาและเปรียบเทียบเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม 1.3 ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม 1.4 ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม 1.5 ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตน้ำดื่ม																			
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	3.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O3.1)	/	-	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																						
	3.2 ระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด (O3.2)	-	/	5	สีเขียว	4	3	12	สูง																						
	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																						
	7.4 ความร่วมมือจากลูกค้าและเกษตรกร (C7.4)	-	/	5	สีเขียว	4	2	8	ปานกลาง																						
รวมน้ำหนักความเสี่ยงทั้งหมด				100																											
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_O1_65 การบริโภคน้ำดื่มไม่เพียงพอ	0		0	สีฟ้า																										
	RF_S2_65 ความเสี่ยงด้านสภาพดินและน้ำ	0		0	สีฟ้า																										
	RF_F1_65 ค่าไร่ (BEP) การใช้จ่ายเงินที่ไม่สามารถใช้งานได้	0		0	สีฟ้า																										
ปัจจัยเสี่ยง กับ ศูนย์กลาง	SO1 ความสำเร็จของศูนย์บริการเกษตรกร	0		0	สีฟ้า																										
	SO3 ลดความเสี่ยงเชิงนโยบายและกฎระเบียบ	0		0	สีฟ้า																										
	SO6 พัฒนาความพึงพอใจเกษตรกร (BCG Model)	0		0	สีฟ้า																										

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำมาซึ่งความเสี่ยง ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				ความเสี่ยงรุนแรง (ค่าเฉลี่ย)	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)												
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I E	น้ำหนักของสาเหตุ (%)	น้ำหนัก (เต็ม)	I	L	Level	ระดับ Risk		แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)				
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	
2. RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานหมักหมยเนื้อคอนบน (ง.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน					5	1	5	ปานกลาง	1. มีการดำเนินการตามแผนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้	1. ประเมินกิจกรรมการควบคุม (ป.ด.5)	SIP 1														
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	2.1 การจัดทำ TOR ไม่ครอบคลุม (S2.1)	/	-	50	สีแดง	4	3	12	สูง	2.1 งานข้อมูลและสารสนเทศทางการตลาด/งานประชุมคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นม 2.2 โครงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์อย่างครบวงจร	1.1 มีการทำแผนการตลาดและการขายประจำปี 1.2 มีการจัดทำ Market Survey สำหรับพฤติกรรมผู้บริโภคแบบต้นน้ำ 1.3 คู่มือการจัดการซื้อของขึ้น	SIP 1	2.1.1 จัดตั้งคณะทำงานจัดตั้งโรงงานแปรรูป (ง.ลำปาง) 2.1.2 คณะทำงานติดตามความก้าวหน้าเพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด	2.2.1 คณะทำงาน ประชุมร่วมกับผู้จ้างทุกเดือนเพื่อติดตามงาน 2.2.2 คณะกรรมการตรวจรับประชุมร่วมกับผู้จ้างทุกเดือน หากมีปัญหาด้านดำเนินการก็ขอปรับปรุง	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65	ค.ศ. 64 - ก.ย. 65		
	2.2 การส่งมอบงานไม่เป็นไปตามแผน (S2.2)	/	-	45	สีแดง	4	3	12	สูง	2. มีการดำเนินการตามโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ 3.1 โครงการสื่อสาร Digital Marketing 3.2 โครงการพัฒนาบุคลากร 3.3 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของอ.ส.ค.	1.4 ควบคุมการทำเป้าหมายการจัดตั้ง 1.5 ทันสมัยที่ถูกต้อง ทำความเข้าใจให้กับสำนักงานภาค ซึ่งแจ้งให้ Agent เข้าใจ และสำนักงานภาคระยอสินค้าให้เพียงพอ														
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																
รวมน้ำหนักความเสี่ยง				100																					
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย			0	สีดำ																				
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			0	สีดำ																				
	SO3 ลดภัยความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-คนมาร์คควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่			0	สีดำ																				
	SO6 พัฒนาระบบบัญชีแบบครบวงจร (BCG Model)			0	สีดำ																				

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ บัญชีความเสี่ยงสัมพันธ ซึ่งมา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				ความเสี่ยง รุนแรง (ถ่วง)	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																						
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (I E)		น้ำหนักของ สาเหตุ(%)	น้ำหนัก (เต็ม)	I	L	Level		ระดับ Risk	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)													
											มาตรการการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนรองรับความเสี่ยง ในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา										
3. RF_53_65 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					5	2	10	สูง																								
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	3.1 การกำหนดกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (S3.1)	/	-	20	ดีเทา	3	2	6	ปานกลาง		3.1.1 จัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อฝ่าย/กอง ครบทุกฝ่าย/กอง 3.1.2 ระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน		ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65				3.1.1	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65								ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65				
	3.2 กระบวนการรับฟังลูกค้าไม่แล้วเสร็จ (S3.2)	/	-	20	ดีเทา	3	2	6	ปานกลาง		3.2.1 จัดทำแผนกำหนดช่องทางการและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า ครบถ้วนทุกกลุ่ม		ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65				3.2.1	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65								ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65				
	3.3 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่แล้วเสร็จ (S3.3)	/	-	40	ดีแดง	3	2	6	ปานกลาง		3.3.1 วิเคราะห์วงจรชีวิตลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวลของลูกค้าทุกกลุ่ม 3.3.2 มีผู้รับผิดชอบที่คอยร้องเรียนให้ครบทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว		ตัวชี้วัด	ระยะเวลา																		
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	5.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F5.1)	-	/	5	สีเขียว	1	3	3	ต่ำ																							
	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																							
	7.2 เจ้าหน้าที่ขาดความตระหนักในการปฏิบัติตามมาตรฐานต่างๆ (C7.2)	/	-	5	สีเขียว	3	3	9	ปานกลาง																							
	7.4 ความร่วมมือจากลูกค้าและเกษตรกร (C7.4)	-	/	5	สีเขียว	3	2	6	ปานกลาง																							
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100																												
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_65 ค่าไร (EBITDA) การใช้จ่ายพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	0		สีค่า																												
	RF_F2_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19	0		สีค่า																												
	RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ	0		สีค่า																												
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	0		สีค่า																												
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0		สีค่า																												
	SO3 ทอข่ายความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เคนเนดี่ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	0		สีค่า																												
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักการ 4P มาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0		สีค่า																												
	SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	0		สีค่า																												
	SO6 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	0		สีค่า																												

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				ความเสี่ยงรุนแรง (ถ่วง)	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I E	น้ำหนักของสาเหตุ (%)	น้ำหนัก (เส้น)	I	L	Level	ระดับ Risk		มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)								
										มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนองรับความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา					
4. RF_S4_65 การจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					5	1	5	ปานกลาง																		
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	4.1 การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุนไม่แล้วเสร็จ (S4.1)	/	-	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																	
	4.2 การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานไม่แล้วเสร็จ (S4.2)	/	-	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																	
	4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมไม่แล้วเสร็จ (S4.3)	/	-	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																	
	4.4 การจัดทำนวัตกรรมเพื่อนำมาสู่ลูกค้าและตลาดไม่แล้วเสร็จ (S4.4)	/	-	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																	
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	5.1 รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F5.1)	-	/	5	สีเขียว	5	5	25	สูงสุด																	
	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																	
	7.2 เจ้าหน้าที่ขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ (C7.2)	/	-	5	สีเขียว	5	3	15	สูง																	
	7.4 ความร่วมมือจากลูกค้าและเกษตรกร (C7.4)	-	/	5	สีเขียว	3	2	6	ปานกลาง																	
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100																						
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_F1_65 กำไร (EBITDA) การดำเนินงานยังไม่ตามเป้าหมาย			0	สีดำ																					
	RF_F2_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19			0	สีดำ																					
	RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ			0	สีดำ																					
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย			0	สีดำ																					
	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			0	สีดำ																					
	SO3 ต่อสร้างความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-ตมมาร์คควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่			0	สีดำ																					
	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			0	สีดำ																					
	SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม			0	สีดำ																					
	SO6 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)			0	สีดำ																					

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุ/น้ำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				สีความเสี่ยง (Risk Level)	การควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																						
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (Risk Cause) I	น้ำหนักของสาเหตุ (%) E	น้ำหนัก (เป็น)	I	L	Level	ระดับ Risk		แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุง	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)														
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา											
5. RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ														5	2	10	สูง	1. มีกระดานบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน	1. ประเมินปริมาณการควบคุม (ปกติ)	SIP 1															
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	5.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (OS.1)	/	-	40	สีเหลือง	5	3	15	สูงสุด	2.1 คู่มืองานประจำจากฝ่ายการตลาดและการขาย 3 คู่มือ 2.2 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง 1 คู่มือ 2.3 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้ 1 คู่มือ 2.4 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 คู่มือ 2.5 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง 1 คู่มือ 2.6 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค.	1.1 มีการกำหนดการตลาดและการขายประจำปี 1.2 มีการจัดทำ Market Survey ส่งตรวจติดตามผู้บริโภคก่อนเริ่มสินค้า 1.3 แผนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ชนิดใหม่ High Value Added เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ 1.4 สามารถดำเนินการทดลองการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ 1.5 ควบคุมการดำเนินงานขาย 1.6 ควบคุมการดำเนินงานการจัดส่ง	SIP 2 SIP 3 SIP 4	5.1.1 ระบุวางแผนการผลิต 5 โรงงานให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด 5.1.2 ระบุวางแผนการตลาดให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด 5.2.1 ทำตามแผนการตลาดที่ได้กำหนดไว้ในการส่งเสริมตัวแทนจำหน่าย MT/TT (มีแผนการตลาด) 5.2.2 มีการใช้ Data Forecasting for Sale and Marketing มาวางแผนการประชาสัมพันธ์ 5.2.3 ระบุแผนโฆษณาสื่อมวลชนด้วยสื่อโซเชียล	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65				ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65												ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65					
	5.2 ระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด (ทางตรง)	/	-	30	สีเหลือง	4	3	12	สูง							1. ระบุแผนโฆษณาสื่อมวลชนด้วยสื่อโซเชียล 1.1 ระบุแผนโฆษณาสื่อมวลชนด้วยสื่อโซเชียล	ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65										ค.ศ. 64 - ค.ศ. 65								
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	1.1 อ.ส.ค. ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่แนบมาใน MOU ได้ (จากพรหม)	-	/	10	สีเหลือง	5	5	25	สูงสุด																										
	1.2 อ.ส.ค. รับน้ำหนักบรรทุก/สหกรณ์ที่ไม่ได้ทำ MOU (ตามนโยบาย)	-	/	10	สีเหลือง	4	5	20	สูงสุด																										
	6.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C.6.1)	-	/	10	สีเหลือง	5	3	15	สูง																										
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์				100																															
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_65 ปริมาณน้ำหนักไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	0			สีดำ																														
	RF_F1_65 ค่าไร (EBITDA) การที่เชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	0			สีดำ																														
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	S02 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0			สีดำ																														
	S03 ลดความเสี่ยงเชิงเงินในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	0			สีดำ																														
	S05 บริหารจัดการองค์การด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	0			สีดำ																														
	S06 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	0			สีดำ																														

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ศ ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ หน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ศ.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				ความเสี่ยงรวม (ถ่วง)	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)															
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (%)	หน้าที่ของ (ทีม)	หน้าที่ (ทีม)	I	L	Level	ระดับ Risk		แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)			แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)								
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนรองรับความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา				
6. RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง					2	1	2	ต่ำ																				
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	6.1 คุณภาพสินค้าหรือบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (O6.1)	/	-	40	ถึง	4	3	12	สูง	1. มีการดำเนินงานที่โปร่งใส มี 2.1 งานข้อมูลและสารสนเทศทางการตลาด/งานประชุมคณะกรรมการผลิตภัณฑ์และการตลาดผลิตภัณฑ์ 2.2 โครงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์อย่างครบวงจร	1. ประเมินกิจกรรมการควบคุม (ป.ด.5) ประจำปี 1.1 มีการนำผลการตลาดและการขาย 1.2 มีการจัดทำ Market Survey สำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคแบบเสถียร 1.3 คู่มือการจัดการซื้อเรื่องเงิน 1.4 ความคุ้มค่าเป้าหมายการจัดส่ง 1.5 ทำหน้าที่ทุกจุด ทำความเข้าใจกับสำนักงานภาค ซึ่งจะให้ Agent เข้าใจ และสำนักงานภาคกระจายสินค้าให้เพียงพอ (Big Data) ของ อ.ส.ศ.	SIP 1																
	6.2 การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า (O6.2)	/	-	45	ถึง	4	2	8	ปานกลาง	2. มีการดำเนินงานตามโครงการเรียนรู้ 3.1 โครงการสื่อสาร Digital Marketing 3.2 โครงการพัฒนาบุคลากร 3.3 โครงการพัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ อ.ส.ศ.				ก.ค. 64 - ก.ย. 65				ก.ค. 64 - ก.ย. 65								ก.ค. 64 - ก.ย. 65		
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	3.1 ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาด (O3.1)	/	-	5	พิจารณา	4	3	12	สูง																			
	3.2 ระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด (O3.2)	/	-	5	พิจารณา	5	5	25	สูงสุด																			
	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	5	พิจารณา	5	3	15	สูง																			
รวมน้ำหนักความเสี่ยง				100																								
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_65 ปริมาณน้ำฝนผิดปกติไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	0		สีต่ำ																								
	RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	0		สีต่ำ																								
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ได้รับรางวัลมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0		สีต่ำ																								
	SO3 ลดอัตราความชื้นแห้งในแบบดีพอส-เนมากร์ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	0		สีต่ำ																								
	SO6 พัฒนาทรูชิ่งแบบงักวาม (BCG Model)	0		สีต่ำ																								

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ศ. ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Cause) ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านเงิน				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)			ความเสี่ยงรวม (รวม) (Total Risk)	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)													
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (Cause)	น้ำหนักของสาเหตุ (%)	น้ำหนัก (เป็น)	I	L	Level		ระดับ Risk	แผนที่ความเสี่ยง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SP)	มาตรการลดความเสี่ยง (Mitigation Plans)			แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)			แผนความยั่งยืนในอนาคต (Future Plans)						
													มาตรการลดความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	
7. RF_F1_65 ค่าใช้ (BDRDA) การใช้จ่ายตามมติที่ไม่สามารถเบิกจ่าย					5	5	25	สูง			SP 5														
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (Common)	7.1 อนุมัติเป็นไปของเบิกจ่าย (F7.1)	/	-	30	สีน้ำเงิน	4	4	16	สูง	1. 1.1 อนุมัติเบิกจ่ายตามมติที่เห็นด้วย 2.1 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง การเป็น 3 ผู้ลง 2.2 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง เอกสาร 3 ผู้ลง	1.1 การเบิก/โอนงบประมาณ/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน ผู้ซื้อ/ผู้ประกอบการ/ผู้ให้บริการ 1.2 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 1.3 การจัดทำเอกสารในการเบิกจ่าย 1.4 การจัดทำเอกสารในการเบิกจ่าย 1.5 การจัดทำเอกสารในการเบิกจ่าย 1.6 การจัดทำ Market Survey สำหรับ 1.7 แผนการจ้างงาน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน 1.8 การจัดทำแผนการลดผลกระทบ														
	7.2 ค่าใช้จ่ายของกรมบัญชีกลาง (F7.2)	/	-	20	สีน้ำเงิน	4	4	16	สูง	2.3 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง อ.ส.ศ. เอกสาร 2 ผู้ลง 2.4 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง อ.ส.ศ. เอกสาร 2 ผู้ลง 2.5 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง อ.ส.ศ. เอกสาร 2 ผู้ลง 2.6 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง อ.ส.ศ. เอกสาร 2 ผู้ลง 2.7 ผู้ลงนามประจำกรมบัญชีกลาง อ.ส.ศ. เอกสาร 2 ผู้ลง 3.1 โครงการพัฒนาระบบงาน/ระบบงาน															
	7.3 งบการเงินของกรมบัญชีกลาง (F7.3)	/	-	10	สีเหลือง	3	2	6	ปานกลาง																
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (Common Risk)	1.1 อ.ส.ศ. ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา สัญญา (S1.1)	/	-	5	สีน้ำเงิน	5	5	25	สูง																
	1.2 อ.ส.ศ. ไม่ปฏิบัติตามสัญญา/ข้อตกลง สัญญา (S1.2)	/	-	5	สีน้ำเงิน	4	5	20	สูง																
	3.1 ปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับ เป้าหมายของกรม (S3.1)	/	-	5	สีน้ำเงิน	5	3	15	สูง																
	3.2 งบประมาณไม่ได้รับการอนุมัติ (O3.2)	/	-	5	สีน้ำเงิน	4	3	12	สูง																
	7.1 การควบคุมของกรม (C7.1)	/	-	5	สีน้ำเงิน	5	3	15	สูง																
	7.2 เจ้าหน้าที่ขาดความสามารถในการปฏิบัติ ตามภารกิจ (C7.2)	/	-	5	สีน้ำเงิน	4	3	12	สูง																
	7.3 การดำเนินงานตามภารกิจ (C7.3)	/	-	5	สีน้ำเงิน	4	2	8	ปานกลาง																
	7.4 ความร่วมมือจากคู่ค้าและพันธมิตร (C7.4)	/	-	5	สีน้ำเงิน	4	2	8	ปานกลาง																
รวมน้ำหนักความเสี่ยง				100																					
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_S1_65 ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับ ขีดความสามารถ	0		สีน้ำเงิน																					
	RF_O1_65 การบริหารความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับ ความเสี่ยง	0		สีน้ำเงิน																					
	RF_F2_65 ความสามารถในการเบิกจ่าย ไม่ตรงตามกำหนด	0		สีน้ำเงิน																					
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	S01 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่ภาคการเกษตร แบบครบวงจร	0		สีน้ำเงิน																					
	S02 พัฒนาศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตร มาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0		สีน้ำเงิน																					
	S03 ผลักดันการเติบโตของระบบเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่ยั่งยืน	0		สีน้ำเงิน																					
	S04 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่ภาคการเกษตร แบบครบวงจร	0		สีน้ำเงิน																					
	S05 บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การ ใช้ ฟื้นฟู และนวัตกรรม	0		สีน้ำเงิน																					
	S06 พัฒนาศักยภาพของคู่ค้า (BCS Model)	0		สีน้ำเงิน																					

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความเข้มข้น ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																							
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ (%)	น้ำหนัก (เต็ม)	I	L	Level	ระดับ Risk	สีความเสี่ยงรุนแรง (ถ่วง)	แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)			แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)			แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)																
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนรองรับความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา											
8. RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย					1	1	1	ต่ำ		1. มีการทำบัญชีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 2.1 คู่มืองานประจำจากฝ่ายบัญชีและการเงิน 3 คู่มือ 2.2 คู่มืองานประจำจากฝ่ายการตลาดและการขาย 3 คู่มือ 2.3 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง 2 คู่มือ 2.4 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้ 2 คู่มือ 2.5 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 คู่มือ 2.6 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง 2 คู่มือ 2.7 คู่มืองานประจำจากสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน 2 คู่มือ	1. ประเมินกิจกรรมการควบคุม (ป.ค.5) 1.1 การเปิด/ปิดระบบจำหน่ายลูกหนี้และบัญชีแยกประเภทเพื่อโครงการเดือน 1.2 เพื่อลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชีในเดือนก่อนหน้าและติดขัดไป 1.3 การจัดทำแผนการติดตาม รายงานวิเคราะห์ลูกหนี้การค้า 1.4 มีการประสานงานกับทุกสำนักงานภาคให้ได้ดำเนินการมีคณบดีอนุมัติให้ตามกำหนด 1.5 มีการทำแผนการตลาดและการขายประจำปี 1.6 มีการจัดทำ Market Survey สำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคต่อแบรนด์สินค้า 1.7 แผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าต่ำ ชนิดใหม่ High Value Added เป็นไป	SP 3																							
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	8.1 การทำข้อเสนองานและคุณลักษณะเฉพาะตัว (TOR) (F8.1)	/	-	40	สีแดง	4	3	12	ปานกลาง				8.1.1 ทุกฝ่าย/สำนักงาน ต้องดำเนินการกำหนดคุณลักษณะข้อกำหนดราคากลาง และขอบเขตงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จก่อนขอส่งงบประมาณ และรูปแบบก่อสร้างให้แล้วเสร็จและถูกต้อง 8.1.2 การเขียน TOR ที่ชัดเจน และมีราคากลางที่เหมาะสม																						
	8.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า (F8.2)	/	-	20	สีเทา	5	3	15	สูง				8.2.1 มีการจัดทำแผนและลำดับความสำคัญองงาน 8.2.2 โครงการที่ได้รับเห็นชอบเบื้องต้นและยืนยันว่าให้ดำเนินการได้ ให้เข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตั้งแต่ก่อนนี้ ได้มีเรื่องส่งสัญญากับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ																						
	8.3 บริหารสัญญาไม่เป็นประสิทธิภาพ (F8.3)	/	-	30	สีแดง	4	2	8	ปานกลาง				8.3.1 จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี 8.3.2 ลงนามเจ้าหน้าที่กลุ่ม และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้																						
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)	7.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C7.1)	-	/	10	เหลือง	5	3	15	สูง																										
รวมน้ำหนักความเข้มข้น				100																															
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง	RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน			0	สีดำ																														
	RF_S4_65 การจัดการความรุนแรงวิกฤตการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			0	สีดำ																														
	RF_F1_65 ค่าไร (EBITDA) การเงินเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย			0	สีดำ																														
	RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหนี้ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19			0	สีดำ																														
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	S04 ยกระดับคุณภาพชีวิตให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			0	สีดำ																														
	S05 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม			0	สีดำ																														
	S06 พัฒนาศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)			0	สีดำ																														

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ น้ำหนักความสัมพัทธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				สีความรุนแรง (กล่อง)	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่			การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)																
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I E	น้ำหนักของสาเหตุ (%)	น้ำหนัก (เส้น)	I	L	Level	ระดับ Risk		แผนที่เกี่ยวข้อง	ควบคุมภายใน	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (ร.บ.)	มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)								
													มาตรการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนลดความเสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา					
9. RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19					2	1	2	ต่ำ	1. มีการดำเนินการตามคู่มือที่เกี่ยวข้อง 2. มีการดำเนินการตามโครงการเชิงรุก ดังนี้	1. ประเมินกิจกรรมการควบคุม (ป.ด.5) 1.1 มีแอลกอฮอล์ล้างมือประจำจุดภายในแผนก	SIP 1 SIP 2 SIP 3 SIP 4																		
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (พาดัง)	9.1 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (C9.1)	- /	30	สีแดง	5	5	25	สูงสุด		1.1 ให้นักงาทุกคนสวมใส่หน้ากากอนามัยทุกครั้ง																			
	9.2 เจ้าหน้าที่ขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ (C9.2)	/ -	30	สีแดง	4	3	12	สูง		- หากพนักงานมีไข้สูงติดต่อกันหลายวัน ให้ค้นแพทย์ทันที - แจ้งไม่ให้นักงานเดินทางออกต่างจังหวัดขณะมีการระบาด 1.2 กำชับพนักงานสวมใส่หน้ากาก ล้างมือ และล้างมือด้วยแอลกอฮอล์ 1.3 งดการลา ในช่วงเทศกาล เพื่อเลี่ยงการเดินทางไปยังพื้นที่เสี่ยง 1.4 เชิญคุณผู้มาทำงานก่อนเป็นประจำ																			
	9.3 การเข้าเยี่ยมชมการนิยบ (C9.3)	/ -	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																					
	9.4 ความร่วมมือจากลูกค้าและเกษตรกร (C9.4)	- /	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง																					
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)																													
รวมน้ำหนักความสัมพัทธ์			100																										
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง																													
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SOS บริหารจัดการองค์การด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม		0	สีฟ้า																									
	SO6 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)		0	สีฟ้า																									

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2565

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ นำหนักความสัมพันธ์ ที่มา และผลกระทบของความเสี่ยง อ.ส.ค.				การประเมินความเสี่ยง (Inherent Risk)				สีความ รุนแรง (กล่อง)	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)														
	สาเหตุ (Risk Cause)	สาเหตุ I E	น้ำหนักของ สาเหตุ(%)	สีน้ำหนัก (เส้น)	I	L	Level	ระดับ Risk		มาตรการรองรับความเสี่ยง (Mitigation Plans)				แผนฉุกเฉิน (Contingency Plans)				แผนลดความเสี่ยงในอนาคต (Future Plans)						
										มาตรการการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	แผนรองรับความ เสี่ยงในอนาคต	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา			
10. RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ					1	1	1	ต่ำ																
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุ (ทางตรง)	10.1 นโยบายด้านข้อมูลส่วนบุคคลขององค์กรยังไม่ชัดเจน (C10.1)	/	-	50	สีแดง	4	3	12	สูง	10.1.1 จัดตั้งคณะทำงาน PDPA ของ อ.ส.ค. โดยมีกองกฎหมาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการคณะทำงาน 10.1.2 พิจารณาออก ข้อบังคับ ระเบียบ หรือ นโยบาย ที่สอดคล้องกับ พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562														
	10.2 พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล (C10.2)	/	-	30	สีแดง	4	2	8	ปานกลาง	10.2.1 จัดอบรมเรื่องพระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 10.2.2 จัดอบรมเรื่องความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ														
	10.3 กระบวนการในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขององค์กรยังไม่ชัดเจน (C10.3)	/	-	20	สีเทา	4	2	8	ปานกลาง	10.3.1 กำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ ตัวแทนจำหน่าย ลูกค้า รวมถึงการรับสมัครพนักงานใหม่ ให้สอดคล้องกับ พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562														
ปัจจัยเสี่ยง กับ สาเหตุร่วม (Common Risk)																								
รวมน้ำหนักความสัมพันธ์			100																					
ปัจจัยเสี่ยง กับ ปัจจัยเสี่ยง																								
ปัจจัยเสี่ยงกับยุทธศาสตร์	SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม			0	สีดำ																			
	SO6 พัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)			0	สีดำ																			

5.9 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

