



กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน  
ในโรงเรียนประถมศึกษา

# คู่มือ การบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2568



สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง ตามที่หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562 กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานภายในมีการกำกับและควบคุมการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ผ่านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกภารกิจของกองทุน

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 ครั้งนี้ สำนักงานกองทุนฯ ได้มีการปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการถ่ายโอนภารกิจของสำนักงานกองทุนฯ จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมายังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ผู้บริหารกองทุน พนักงานกองทุนฯ คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) และแนวทางการตรวจสอบและประเมินผล

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันบริหารจัดการกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

## สารบัญ

ส่วนที่ ๑ บทนำ .....	๑
หลักการแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง.....	๑
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐพ.ศ. ๒๕๖๒ .....	๓
นियามการบริหารความเสี่ยง .....	๔
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง .....	๔
ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน .....	๗
ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง.....	๗
ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง.....	๘
เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง .....	๘
กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ๒๐๑๓ .....	๙
การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA) .....	๑๒
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ .....	๑๖
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ .....	๑๖
แนวทางปฏิบัติงานการควบคุมภายในของ สพฐ. สพท.และโรงเรียนณ วันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปี .....	๑๙
มติธรรมาภิบาล ๙ ข้อ.....	๒๓
การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน...	๒๔
โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	๒๘
ส่วนที่ ๓ วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง .....	๓๗
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	๓๘
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	๓๘
นโยบายบริหารความเสี่ยง.....	๓๙
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	๓๙
แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	๓๙
การระบุความเสี่ยง.....	๔๐
การประเมินความเสี่ยง .....	๔๓
การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	๔๙
ภาคผนวก.....	๕๒
ภาคผนวก ก.....	๕๓
ภาคผนวก ข.....	๖๐
คณะผู้จัดทำ.....	๖๘

## คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เล่มนี้ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฯ ให้มีมาตรฐานและนำไปสู่การปฏิบัติให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### กลุ่มเป้าหมาย

สำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้คู่มือนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหารสำนักงานกองทุนฯ
2. ผู้บริหารสำนักงานกองทุนฯ
3. พนักงานในสำนักงานกองทุนฯ
4. คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ

### องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนฯ
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในกรณีที่ทุนหมุนเวียนมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงแล้ว หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยงได้มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงทุกปี

กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะดำเนินการแล้วมาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก
3. การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง มีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาส และผลกระทบ
4. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน
5. การจัดลำดับความเสี่ยง
6. การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง
7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน



# 1 บทนำ

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### หลักการแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายของรัฐบาล แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 -2579) นโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 - 2569) และแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ประกอบกับตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศอันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) จาก พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้นทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงมีส่วนอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชนและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐ มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วยการบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management )

แล้วการบริหารความเสี่ยง ยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐ มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง ( High Performance Organization - HPO ) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์การได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้ คือ “การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์และรวมถึงวัตถุประสงค์คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ในการผลักดันให้หน่วยงานราชการ เน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อสอดคล้องกันแล้ว หน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการ ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทย ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 2013 เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล กรมบัญชีกลางได้มีการจัดทำระบบบริหาร ความเสี่ยงโครงการ โดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดัน การดำเนินงานของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบภายใน มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลัง กำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุที่อาจเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลและมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนบริหาร



จัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**

ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 พระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2. หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่ กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป
3. ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้าย หลักเกณฑ์ฉบับนี้
4. กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุ อันสมควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงาน ของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ ต่อไป

### **นิยามการบริหารความเสี่ยง**

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและ ผลกระทบลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจหลักที่กำหนด

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

**การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัยและผลกระทบของความเสียหาย โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหาย (ความรุนแรง/ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

**ระดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

**ลำดับความเสี่ยง** หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

**การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)** หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่นอกการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

**แผนบริหารความเสี่ยง** หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

**ความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**การบริหารความเสี่ยงโครงการ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการ ให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมี และส่งผลให้โครงการนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## วัตถุประสงค์คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
5. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

# 2

## การบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

## ส่วนที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง

#### สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

#### ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผล ของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ จึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนอง ตามความต้องการของประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วน ราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ ราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอ ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็น ลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการและมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการ จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพ การให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยง เป็น แนวทางและหลักปฏิบัติ ในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนด รายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกัน

คุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาและกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี โดย “ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสภาของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ในโรงเรียนประถมศึกษา ทำหน้าที่ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายกำหนดโดยใช้หลัก การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

5. เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจสังคมการเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรมและการแข่งขันทำให้ องค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องปรับตัวและพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ,2013 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### **ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง**

1. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
2. หน่วยงานสามารถนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง**

1. ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
4. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ถูกกำหนดการขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
6. การบริหารความเสี่ยง ได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

## กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013

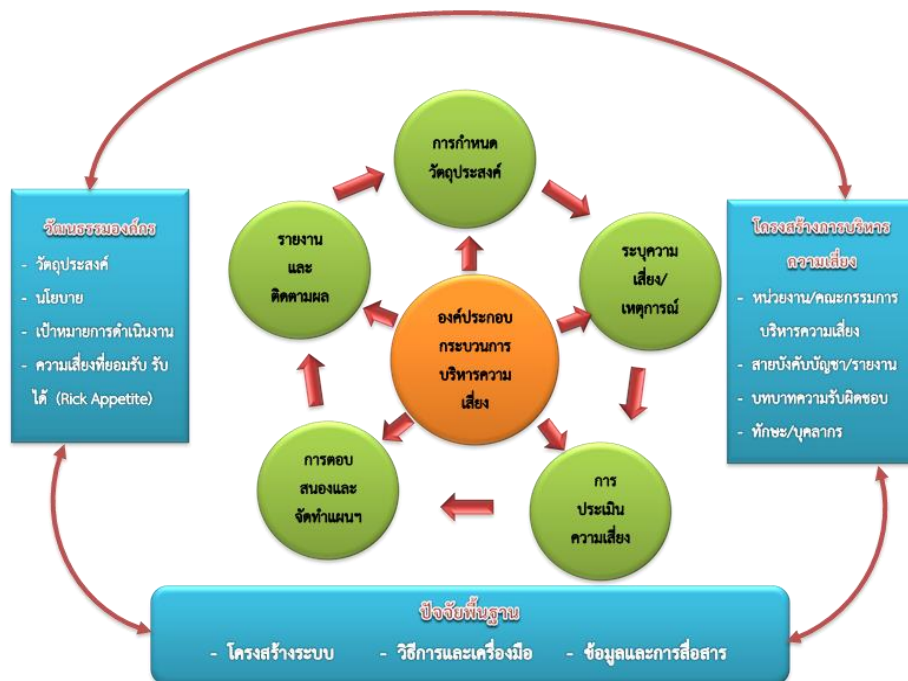
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เริ่มดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เป็นต้นมา โดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง พร้อมบทบาทความรับผิดชอบรวมถึงสายการบังคับบัญชา/รายงานในแต่ละระดับ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

4. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงรวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



รูปภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013

## 1. วัฒนธรรมองค์กร

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1.1.1 เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.1.2 เพื่อให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา มีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.1.3 เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.1.4 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินการ บริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจจะเกิดขึ้น

### 1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1.2.1 จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ ตลอดจนกรอบแนวทางของ COSO 2013

1.2.2 บริหารระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงินและมิใช่การเงิน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 ติดตามประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

1.2.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

1.2.5 จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

### 1.3 เป้าหมายของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

1.3.2 จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของกระทรวงการคลัง ในระยะเวลา 5 ปี



1.3.3 สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

**1.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงคือระดับของความเสียหายที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหาร ควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

#### หลักการสำคัญเกี่ยวกับ Risk Appetite ประกอบด้วย

1. มีการวัดผลได้ในเชิงปริมาณ เช่น ผลกระทบที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสีย มาเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน/ผลกำไร ขององค์กร เป็นตัวกำหนดเกณฑ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์กรมากำหนดเป็นเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และให้แตกย่อย ออกเป็นระดับหน่วยย่อย ให้ครอบคลุมทุกกลยุทธ์

2. ไม่ได้เป็นเกณฑ์เชิงเดียว ดังนั้นจำเป็นต้องมีระดับความเสี่ยง ที่แตกต่างกันมีเกณฑ์การยอมรับแยกเป็นเรื่อง เช่น เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางการเงิน เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางด้านภาพลักษณ์ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านการตลาด เป็นต้น

3. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ควรนำปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งเหล่านี้จะหมดไป ตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

4. จะต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงานรวมทั้งการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและมีความชัดเจนในเชิงปริมาณและที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการขององค์กร

5. ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กร รวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงจะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นหรือซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัดวัตถุประสงค์ เช่นองค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มรายได้ 5% ภายใน 2 ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจกำหนดไว้ในอัตรา 4% - 6% โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการตั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กันและวางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เป็นแนวทางเดียวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติการภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจเพิ่มขึ้นว่าองค์กรยังคงมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Cost Benefit Analysis เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลานึงที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ คือ

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้และนำ 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้ Cost Benefit Analysis คือ การประมาณการผลกระทบต่อสวัสดิการทางสังคมของการลงทุนในรูปของโครงการ

3. การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกะโปรเจกต์อย่างเช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เขื่อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกันน้ำท่วม หรือโรงงานผลิตพลังงานแห่งใหม่ ซึ่งเป็นมุมมองของการประเมินด้านต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม

อย่างไรก็ตาม หลักการเบื้องต้นของ Cost Benefit Analysis ก็สามารถประยุกต์ใช้ในโครงการหรือโปรแกรมในลักษณะอื่น ๆ ด้วย เช่น สุขภาพถ้วนหน้า หรือระบบรักษาความปลอดภัยของรถใหม่ โครงการด้านสุขภาพแวดล้อมที่ต้องการประเมินผลตอบแทนของการลงทุน

เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลังได้อย่างแน่นอน

### การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)

การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA) หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับ ผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน (มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า) เป็นเทคนิคสำหรับ

การคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคม หรือเชิงสวัสดิการซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่หนึ่งและนำ 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่นี้ Cost Benefit Analysis คือ การประมาณการผลกระทบต่อสวัสดิการทางสังคมของการลงทุนในรูปของโครงการ

3. การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกะโปรเจกต์อย่าง เช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เขื่อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกันน้ำท่วม หรือโรงงานผลิตพลังงานแห่งใหม่ ซึ่งเป็นมุมมองของการประเมินด้านต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม

อย่างไรก็ตาม หลักการเบื้องต้นของ Cost Benefit Analysis ก็สามารถประยุกต์ใช้ในโครงการหรือโปรแกรมในลักษณะอื่น ๆ ด้วย เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คือจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลังโดยขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการ ประโยชน์ทางสังคมในที่นี้หมายถึง 1) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง และ 2) ประโยชน์ที่มองไม่เห็นเป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับประชาชนที่อยู่นอกเหนือเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การคำนวณต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยประกอบด้วยต้นทุนที่มองเห็นได้หรือต้นทุนทางตรง และต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือต้นทุนทางอ้อมด้วย โครงการดำเนินการในขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 นี้เป็นขั้นตอนสำคัญและต้องมีความมั่นใจว่าสามารถรวบรวมและคำนวณทั้งประโยชน์ทางสังคมและต้นทุนทางสังคมได้ครบถ้วน

ขั้นที่ 3 การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis

เป็นการประเมินความไหวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอน ในการวัดมูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากน้อยเพียงใดเพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 1 – 2

ขั้นที่ 4 การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต

เป็นการพิจารณาการลดลงของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้วตีค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลงแตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อย ๆ หากระยะเวลาที่ยังนานออกไปมากขึ้น ทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน

เป็นการระบุว่าหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว อัตราผลตอบแทนทางสังคมสุทธิมีค่าเป็นบวก หรือ มีค่าเป็นลบ หากมีค่าของผลตอบแทนทางสังคมเป็นบวก ก็คือว่าโครงการที่ประเมินมีความคุ้มค่า

ขั้นที่ 6 การเปรียบเทียบผลตอบแทนของการลงทุนระหว่างโครงการ

ในการพิจารณาอาจจะมีโครงการที่สามารถเลือกดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน ในกรณีเช่นนี้ผู้ที่จะพิจารณาเลือกโครงการที่มีต้นทุนต่ำกว่า หรือมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่แสดงว่าคุ้มค่ามากที่สุด

### เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความคุ้มค่าของต้นทุน/ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis (CBA)

#### ในแต่ละทางเลือกหรือกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
เกณฑ์การวิเคราะห์ “ต้นทุน (มูลค่า)” (Cost : C) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
C1 = เวลา : การใช้เวลาในการดำเนินการโดยเฉลี่ย	
● ไม่เกิน 2 วันต่อเดือน	1
● ระหว่าง 3 - 9 วัน ต่อเดือน	2
● เกิน 10 วันต่อเดือน	3
C2 = งบประมาณ : การใช้งบประมาณของสำนักงานกองทุน	
● ใช้งบประมาณต่ำกว่า 30,000 บาท หรือไม่ใช้งบประมาณสำนักงานกองทุน หรือใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น	1
● ระหว่าง 30,000 – 300,000 บาท	2
● เกิน 300,000 บาท	3
C3 = วัสดุอุปกรณ์ : การเอื้ออำนวย/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	
● กิจกรรมช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก	1
● กิจกรรมช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง	2
● กิจกรรมไม่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย	3
C4 = แรงงานกำลังคน : มีการบูรณาการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3 งาน/คน ขึ้นไป</li> <li>● 2 งาน/คน</li> <li>● 1 งาน/คน</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>C5 = กระบวนการขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มากและไม่ยุ่งยาก</li> <li>● มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก</li> <li>● มากและค่อนข้างยาก</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p><b>เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม</b></p>	
<p>B1 = เวลา : ตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 ปัจจัยเสี่ยง</li> <li>● 2 ปัจจัยเสี่ยง</li> <li>● 3 ปัจจัยเสี่ยงขึ้นไป</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>B2 = ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลาในการดำเนินงานได้ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่นับใจ</li> <li>● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง</li> <li>● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>B3 = เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่</li> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น</li> <li>● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>B4 = การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>● เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาระบบการรายงาน</li> <li>● เป็นการวางระบบและพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานกองทุน</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>B5 = การลดต้นทุน/ป้องกันความเสี่ยงในอนาคต: ต้นทุนประกอบด้วยเวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน/กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว</li> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้</li> <li>● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

1.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

1.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

1.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย

1.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.8 หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กระทรวงการคลัง จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- 1) ส่วนราชการ
- 2) รัฐวิสาหกิจ
- 3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

- 4) องค์การมหาชน
- 5) ทนุหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- 7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานภาครัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานภาครัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ 1 (1) และ (3)-(7) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่น มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานและหน่วยงานของรัฐตามข้อ 1 (2) ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันกรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลา การรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1 (1) และ (3) – (7) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ 1(2) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามข้อ 6 และรายงานผลการบริการจัดการความเสี่ยงตามข้อ 9 หรือข้อมูลอื่นๆเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ 12 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ ให้ทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ 13 หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

ข้อ 14 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง



## แนวทางปฏิบัติงานการควบคุมภายในของ สพฐ. สพท.และโรงเรียน

### ณ วันที่ 30 กันยายน ของทุกปี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ให้ดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังนี้

#### สำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน

1. นำแบบ ปค. 5 (ของปีที่แล้ว ) มาติดตามผลการดำเนินงานว่าได้ดำเนินการตาม แผนการปรับปรุงหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร แล้วสรุปลงในแบบติดตาม ปค. 5
2. นำกิจกรรม/งานในระดับหน่วยงานย่อยมาวิเคราะห์หาความเสี่ยงตามแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (แบบ CSA)
3. เมื่อดำเนินการตามข้อ 1 - 2 เรียบร้อยแล้วให้นำกิจกรรม/งานที่ผลการดำเนินงานยังไม่ลดความเสี่ยงลงตามข้อ 1 และกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงที่พบใหม่ตามข้อ 2 มาหามาตรการ/แนวทางการปรับปรุงแล้วกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ดำเนินการเสร็จแล้วสรุปลงใน แบบ ปค. 5
4. จัดส่งแบบ ปค. 5 และแบบติดตาม ปค. 5 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน

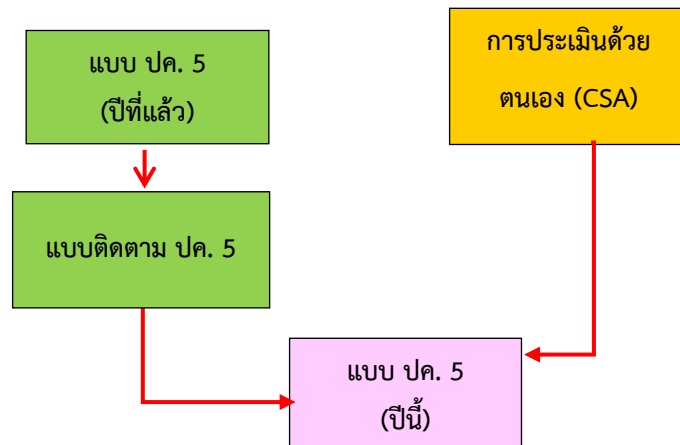
#### สพฐ./สพท./โรงเรียน

1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน
2. นำแบบ ปค.5 (ของปีที่แล้ว) มาติดตามผลการดำเนินงานว่าได้ดำเนินการตาม แผนการปรับปรุงหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร แล้วสรุปลงในแบบติดตาม ปค. 5
3. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ) ในระดับหน่วยงานแล้วสรุปลงในแบบ ปค. 4
4. เมื่อดำเนินการตามข้อ 1-3 เรียบร้อยแล้วให้นำกิจกรรม/งานที่ผลการดำเนินงานยังไม่ลดความเสี่ยงลงตามข้อ 2 และกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงที่พบใหม่ตามข้อ 3 และแบบ ปค.5 ของกลุ่ม/งาน ที่ส่งมาให้หน่วยงาน โดยให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน แล้วสรุปลงในแบบ ปค. 5
5. นำรายละเอียดของกิจกรรม/งานที่ปรากฏในแบบ ปค.5 มาใส่ในแบบ ปค. 1
6. ระดับ สพท. ให้ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของสถานศึกษาในสังกัดลงในแบบ ปค.1 และระดับ สพฐ. ให้ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของ สพท. ลงในแบบ ปค.1
7. ส่งร่างรายงานแบบ ปค. 1 แบบ ปค. 4 แบบ ปค. 5 และแบบติดตาม ปค. 5 ให้ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในของ สพฐ. หรือ สพท. สอบทานร่างรายงานดังกล่าว แล้วผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในสรุปผลการสอบทานลงในแบบ ปค.6
8. เมื่อผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในสอบทานเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำแบบรายงานดังกล่าวเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงนาม

9. ระดับโรงเรียนจัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 ให้ สพท. ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี
10. ระดับ สพท. จัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 และแบบ ปค.6 ให้ สพฐ. ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายนของทุกปี
11. ระดับ สพฐ. จัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 และแบบ ปค.6 ให้ รมว.ศธ. และ สป.ศธ. ภายในวันที่ 30 ธันวาคมของทุกปี

## สรุปขั้นตอนการจัดทำรายงาน

### 1. หน่วยงานย่อย (สำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน)

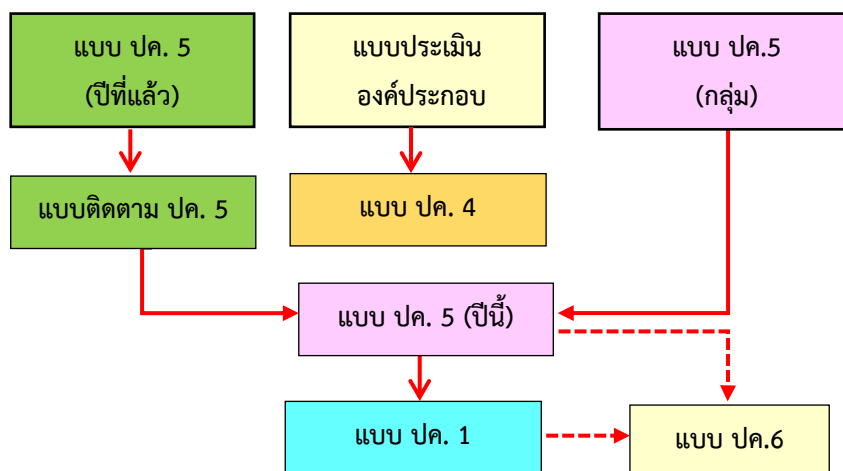


#### แบบฟอร์มของสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน

แบบ ปค.5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบติดตาม ปค.5 : รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

### 2. หน่วยงาน (สพฐ./ สพท./โรงเรียน)



### สรุปแบบรายงานการควบคุมภายใน

แบบฟอร์มของ สพฐ./ สพท./โรงเรียน

แบบ ปค. 1 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค. 4 : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

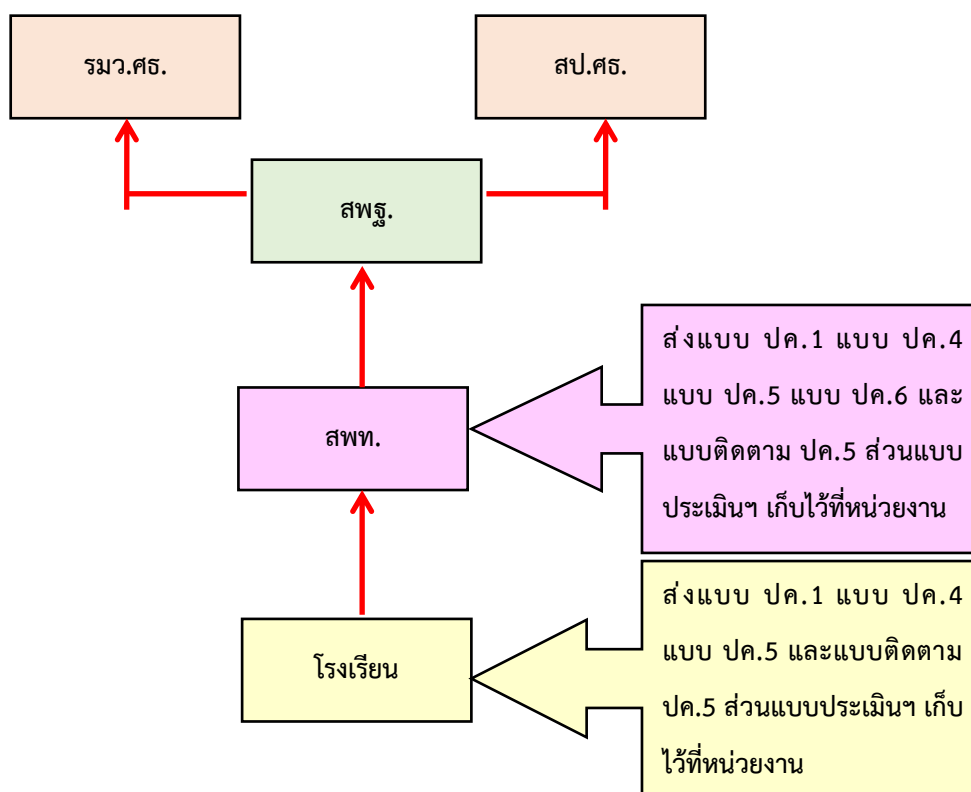
แบบ ปค. 5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบติดตาม ปค. 5 : รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค.6 (ใช้เฉพาะ สพฐ.และ สพท.) : รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

สรรพ./สรรพ./โรงเรียน	สำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน
แบบรายงานที่ส่งให้ผู้กำกับดูแล	แบบรายงานที่ส่งให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน
1. แบบ ปค.1	1. แบบ ปค.5
2. แบบ ปค.4	2. แบบติดตาม ปค.5
3. แบบ ปค.5	แบบรายงานที่เก็บไว้ที่หน่วยงาน
4. แบบติดตาม ปค.5	แบบ CSA
5. แบบ ปค.6 (ส่งเฉพาะ สพท.)	
แบบรายงานที่เก็บไว้ที่หน่วยงาน	
แบบประเมิน 5 องค์ประกอบ	

## แนวทางการส่งรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน



### หมายเหตุ :

1. สพท. ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดทั้ง 4 งาน ลงในแบบ ปค. 1 แล้วจัดส่งให้ สพฐ. ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายนของทุกปี
2. สพฐ. ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของ สพท. ลงในแบบ ปค.1 แล้วจัดส่งให้ รมว.ศธ. และ สป.ศธ. ภายในวันที่ 30 ธันวาคมของทุกปี

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
3. มีการให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร
4. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
7. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
8. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

## มิติธรรมาภิบาล 9 ข้อ

คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่างๆให้เป็นไปในครรลองธรรม และ การบริหารจัดการที่ดี

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ แผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือ หน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อ ประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกักตุนที่ดีที่สุดที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติ ราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลา ที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการ ของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และ ผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆและสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็น สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วม กระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และ ภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาค ประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกรบ และอื่นๆ

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับ ความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงาน โดยนำการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง มาดำเนินการ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

## 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

## 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

### 3.1 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

### 3.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

### 3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## 4. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## 5. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

## 6. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

โครงสร้างองค์กรเป็นแผนผังการบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทุกระบบในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติตามแผนผังโดยโครงสร้างการบริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับแต่ละฝ่ายทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานได้ตามภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนภาพ



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารความเสี่ยงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรได้ดังนี้:

- 1. ลดความเสี่ยง:** การบริหารความเสี่ยงช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของ สพฐ. โดยการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งภายในและภายนอก และดำเนินมาตรการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเหมาะสม



2. **สนับสนุนการตัดสินใจ:** การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจและมีความรู้สึกมั่นใจในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลและข่าวสารที่เป็นมูลค่าเพียงพอในการตัดสินใจ

3. **เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร:** การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้สพฐ. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสามารถลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ได้

4. **การบริหารจัดการโดยเฉพาะ:** การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้สพฐ. สามารถจัดการกับความเสียหายที่สำคัญและมีความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สำคัญและมีผลกระทบมากที่สุดต่อองค์กร

5. **ความโปร่งใส:** การบริหารความเสี่ยงช่วยส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เปิดเผยมต่อสาธารณะ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมั่นคงในระยะยาว

### การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้:

1. **การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง :** ทำการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ของโครงการอาหารกลางวัน เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน (เช่น ค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ), ความเสี่ยงทางอาหาร (เช่น คุณภาพอาหารที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์โภชนาการที่ดี), ความเสี่ยงทางการจัดการ (เช่น ขาดความร่วมมือจากผู้ปกครองหรือชุมชน).

2. **การประเมินความเสี่ยง :** ทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถจัดเตรียมมูลค่าเพียงพอสำหรับการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

3. **การจัดการความเสี่ยง :** สร้างแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการรับมือกับความเสียหายที่เกิดขึ้นและการลดความเสี่ยงในอนาคต เช่น การจัดซื้อหรือการแก้ไขแผนการดำเนินงานเมื่อเกิดความเสียหาย

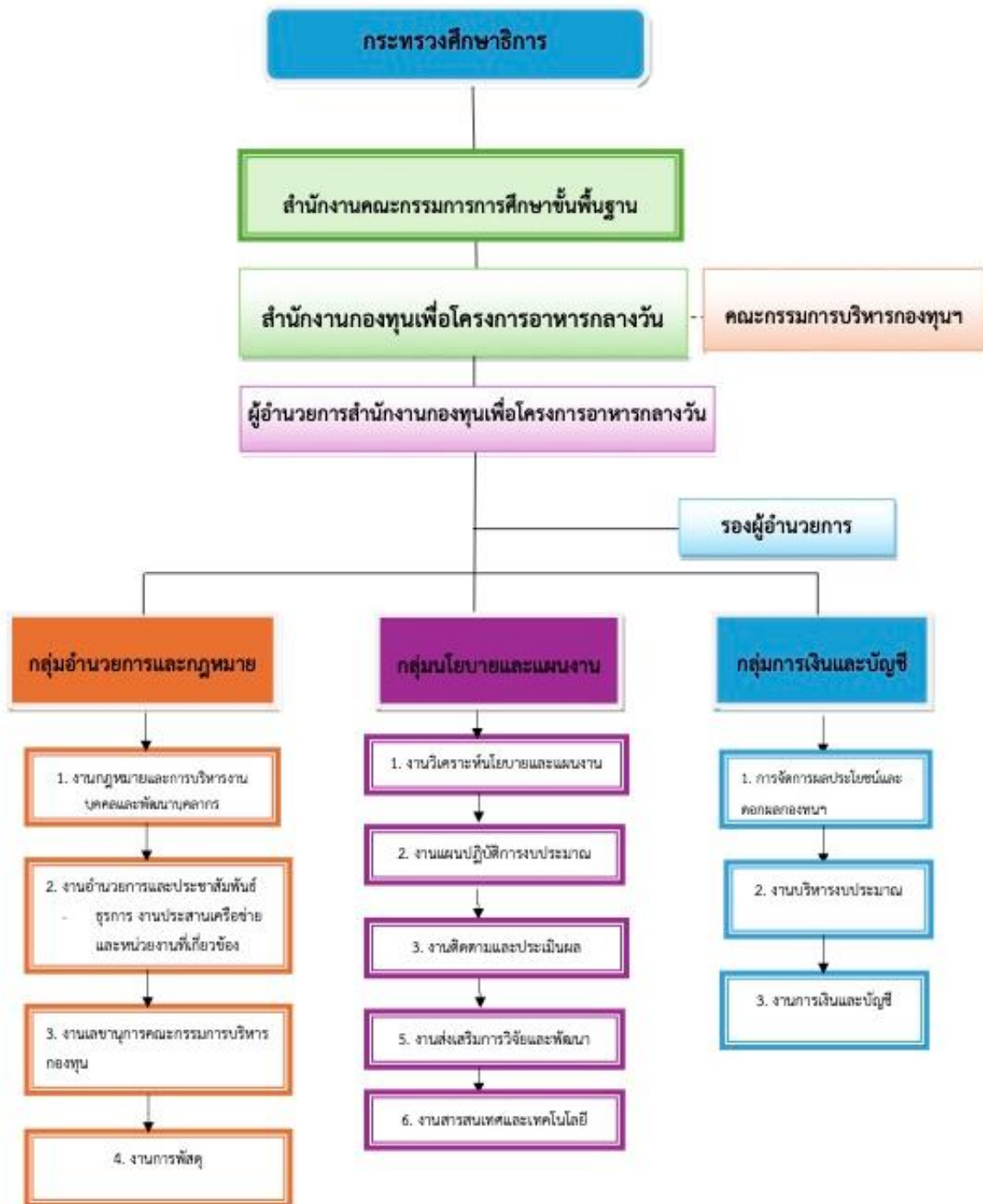
4. **การเผยแพร่และการสื่อสาร:** สร้างการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและมีการสื่อสารเชิงวิเคราะห์ที่ชัดเจนต่อผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

5. **การประเมินและปรับปรุง:** ทำการประเมินความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินไปและมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

6. **การฝึกอบรม:** สร้างโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง

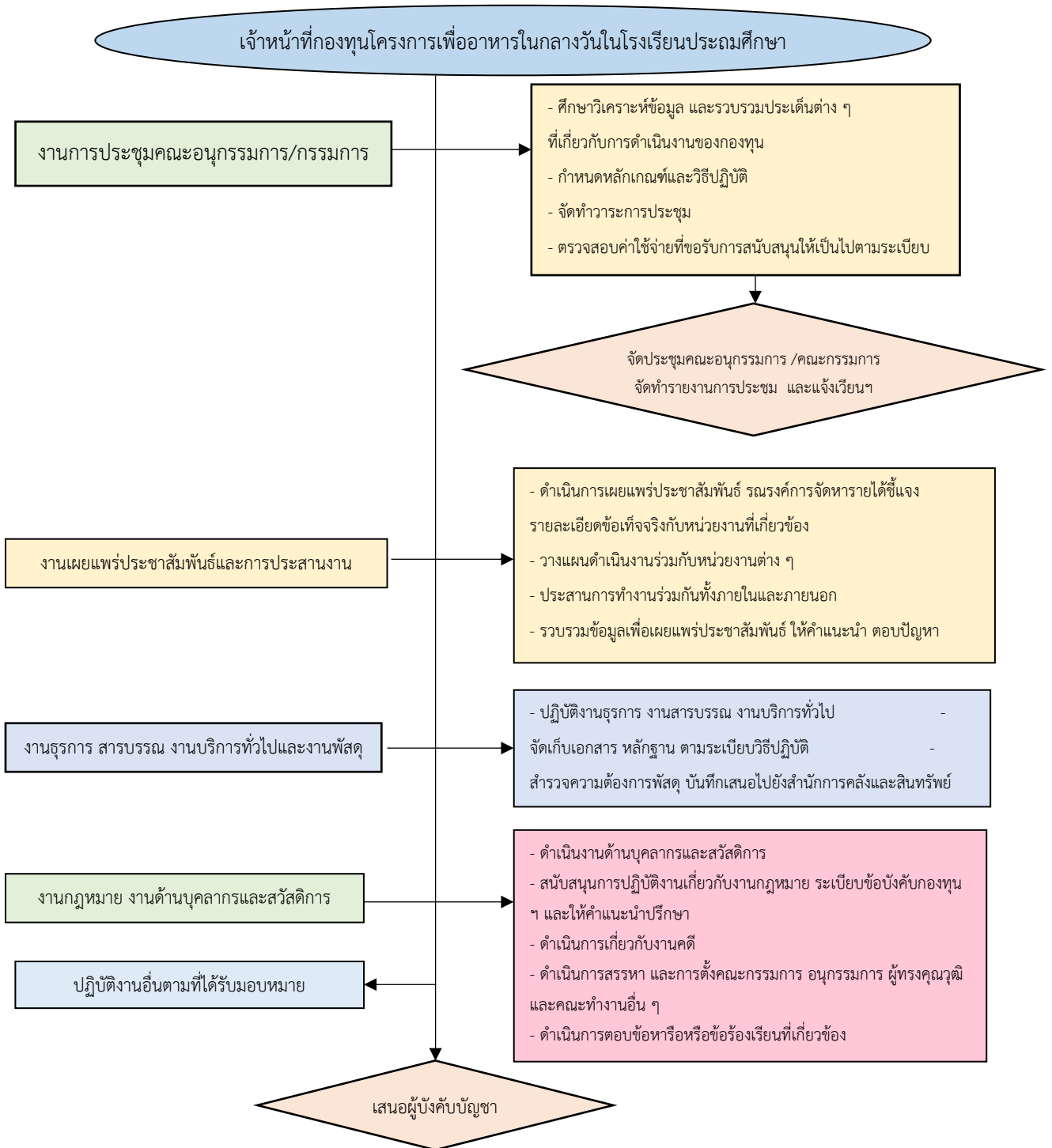
การดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยในระยะยาวโดยกำหนดขอบข่ายภารกิจที่ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงานที่ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันดังแผนภาพ

โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กลุ่มอำนวยการและกฎหมาย สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันมีกรอบภารกิจที่ได้ดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงภายในกลุ่มงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้ง 4 งานย่อยประกอบด้วย 1. งานการประชุมคณะกรรมการ/กรรมการ 2. งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการประสานงาน 3. งานธุรการ สารบรรณ งานบริการทั่วไป และงานพัสดุ และ 4. งานกฎหมาย งานด้านบุคลากรและสวัสดิการ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายตามแผนภาพ



แผนภาพที่ 5 กรอบภารกิจสำนักงานกองทุนเพื่ออาหารกลางวัน

1. การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มอำนาจการและกฎหมายของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมายและการบริหารให้เหมาะสม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทำการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้:

1.1 การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยง: การทำการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มอำนาจการและ

- กฎหมายจะเริ่มต้นด้วยการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น อาทิ
- ความเสี่ยงทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดการโครงการอาหารกลางวัน
  - ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ไม่เพียงพอหรือการบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่เหมาะสม

1.2 การประเมินและการจัดการความเสี่ยง: หลังจากทีระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ควรมีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและการพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สำหรับกลุ่มอำนาจการและกฎหมายอาจมีการจัดการเช่น:

- การสร้างแผนการป้องกันและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- การเตรียมความพร้อมในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยการจัดซื้อหรือการฝึกอบรม

1.3 การเผยแพร่และการสื่อสาร: สำหรับกลุ่มอำนาจการและกฎหมายมีความสำคัญที่จะมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเทียบเท่าทุกฝ่ายเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ต้องการจัดการ การเผยแพร่ข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับแผนการจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจและทำตามแผนอย่างเหมาะสม

1.4 การติดตามและการประเมิน: ควรมีการติดตามและการประเมินผลเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินไป ซึ่งจะช่วยให้ปรับปรุงและปรับแผนการจัดการความเสี่ยงในอนาคต

1.5 การฝึกอบรม: ทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานในกลุ่มอำนาจการและกฎหมาย เพื่อให้พร้อมที่จะดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มอำนาจการและกฎหมายจะช่วยให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยต่อการดำเนินงานของโครงการและองค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่ควรพิจารณาและนำเข้าสู่การจัดการของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง: การตรวจสอบและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย หรือความเสี่ยงทางความเชื่อมั่นข้อมูล

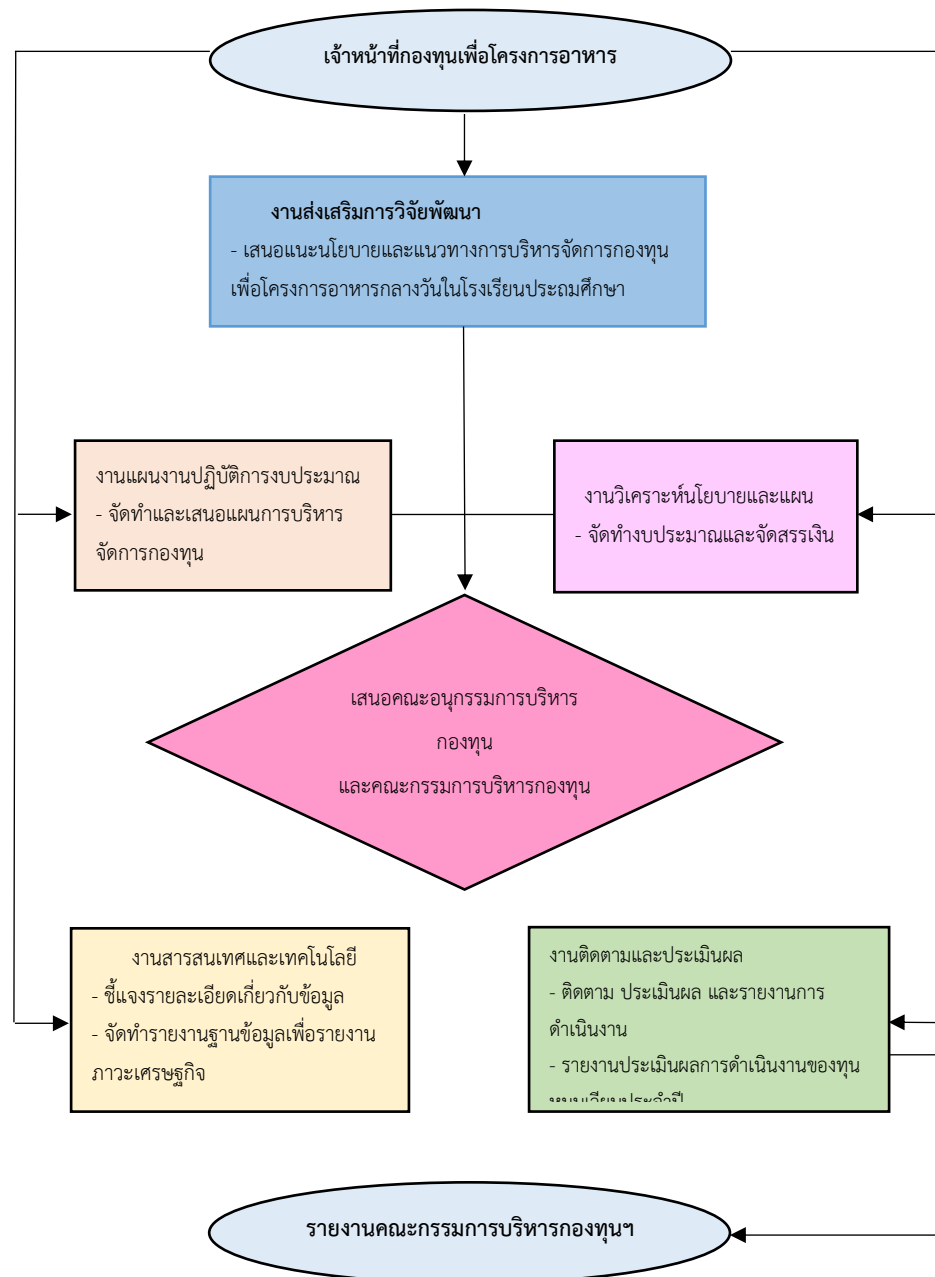
2. การวัดและการประเมินความเสี่ยง: การทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อทราบถึงระดับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวัดความเสี่ยงตามลำดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

3. การวางแผนการจัดการความเสี่ยง: การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการในการจัดการความเสี่ยงที่พบเจอ รวมถึงการกำหนดแผนการป้องกันความเสี่ยงและการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. การดำเนินการที่เกี่ยวกับความเสี่ยง: การดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่เตรียมไว้ เพื่อลดลงการเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

5. การติดตามและการทบทวน: การติดตามผลการดำเนินงานและการทบทวนความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยงใหม่ และปรับปรุงแผนการจัดการความเสี่ยงตามความจำเป็น

การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานนโยบายและแผนงานจึงเป็นกระบวนการที่ต้องมีการคำนึงถึงทุกรายละเอียด เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ในองค์กร



แผนที่ภาพที่ 6 การบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

3. การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานการเงินและบัญชีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการเงินและความเชื่อถือของสาธารณชน การทำงานในพื้นที่นี้ต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและเป็นวิธีที่มีความเป็นเอกภาพ ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานการเงินและบัญชีได้ แก่

1. การระบุและการประเมินความเสี่ยง: การตรวจสอบและระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ในกลุ่มงานการเงินและบัญชี เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การตรวจสอบเอกสารการเงิน บัญชี หรือ ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือ และความปลอดภัยของข้อมูลบัญชี
2. การวัดและการประเมินความเสี่ยง: การทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อวัดระดับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง
3. การวางแผนการจัดการความเสี่ยง: การกำหนดกลยุทธ์และแผนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงที่พบเจอ เช่น การตั้งเป้าหมายในการลดลงความเสี่ยง หรือการกำหนดแผนการใช้งบประมาณ
4. การดำเนินการที่เกี่ยวกับความเสี่ยง: การกระทำตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ได้วางไว้เพื่อลดลงความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการนี้อาจตรวจสอบรายการทางการเงินหรือการตรวจสอบการควบคุม
5. การติดตามและการทบทวน: การติดตามผลการดำเนินงานและการทบทวนความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยงใหม่ และการปรับปรุงแผนการจัดการความเสี่ยงตามความจำเป็น

การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานการเงินและบัญชีจึงเป็นกระบวนการที่ทุกรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการจำเป็นต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ในองค์กร

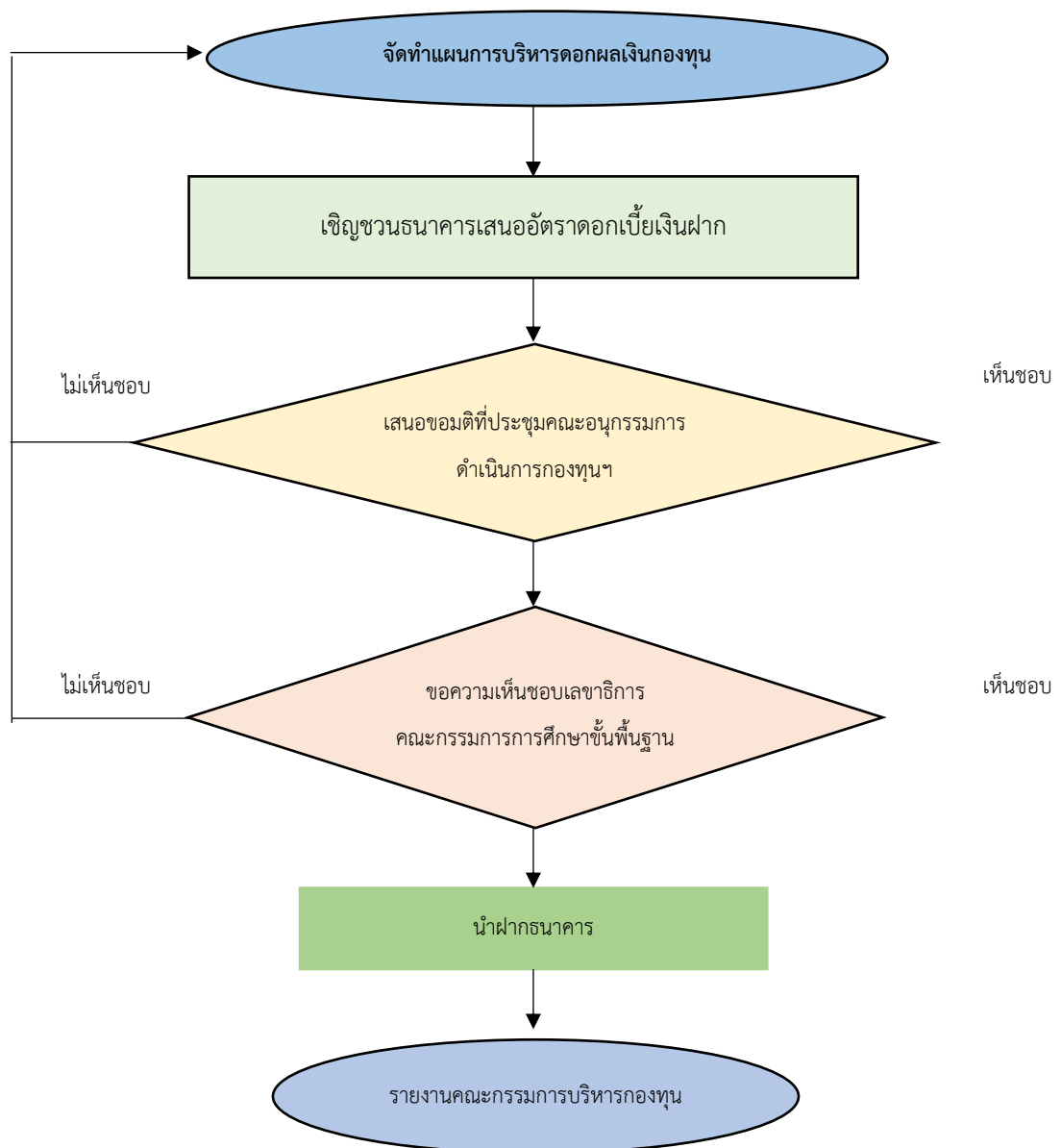
การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อย มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากมีผลต่อความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวม และองค์กรในระยะยาวได้ดังนี้:

1. การป้องกันความเสี่ยง: การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้สามารถตรวจจับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทันท่วงที โดยที่ไม่ต้องรอให้เป็นปัญหาใหญ่ในระดับองค์กรรวม เช่น การตรวจสอบและควบคุมเช็ค ตามพรบ.ระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 เพื่อป้องกันประการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสอบบัญชี
2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน: การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถลดลงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลผลิตได้
3. การส่งเสริมความรับผิดชอบที่ทั่วถึง: การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรับผิดชอบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่ที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลให้มีการรับมือกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

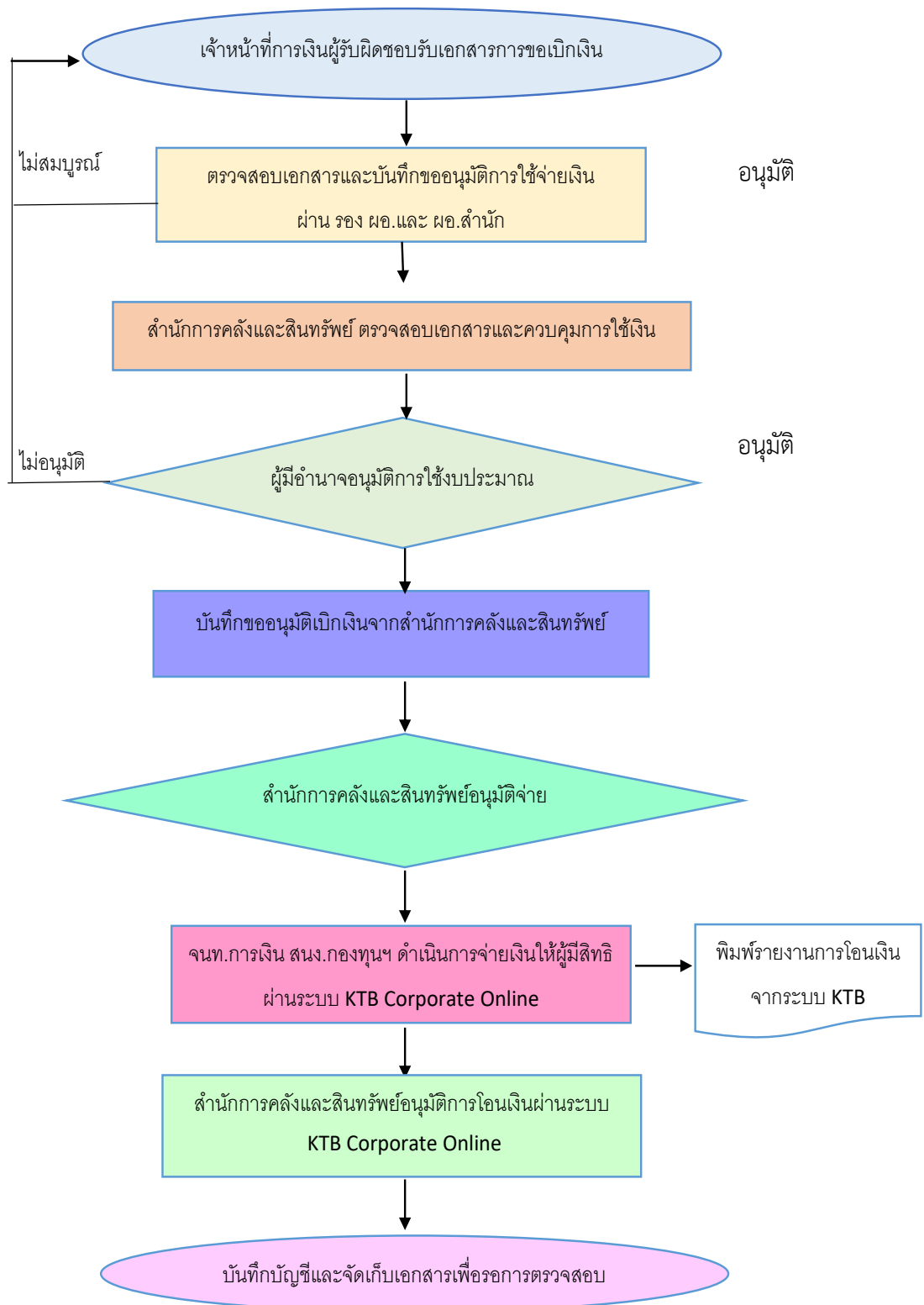
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง: การบริหารความเสี่ยงที่แข่งขันในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย

5. การสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน: การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานว่าสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีความรับผิดชอบ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อยไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างความมั่นใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

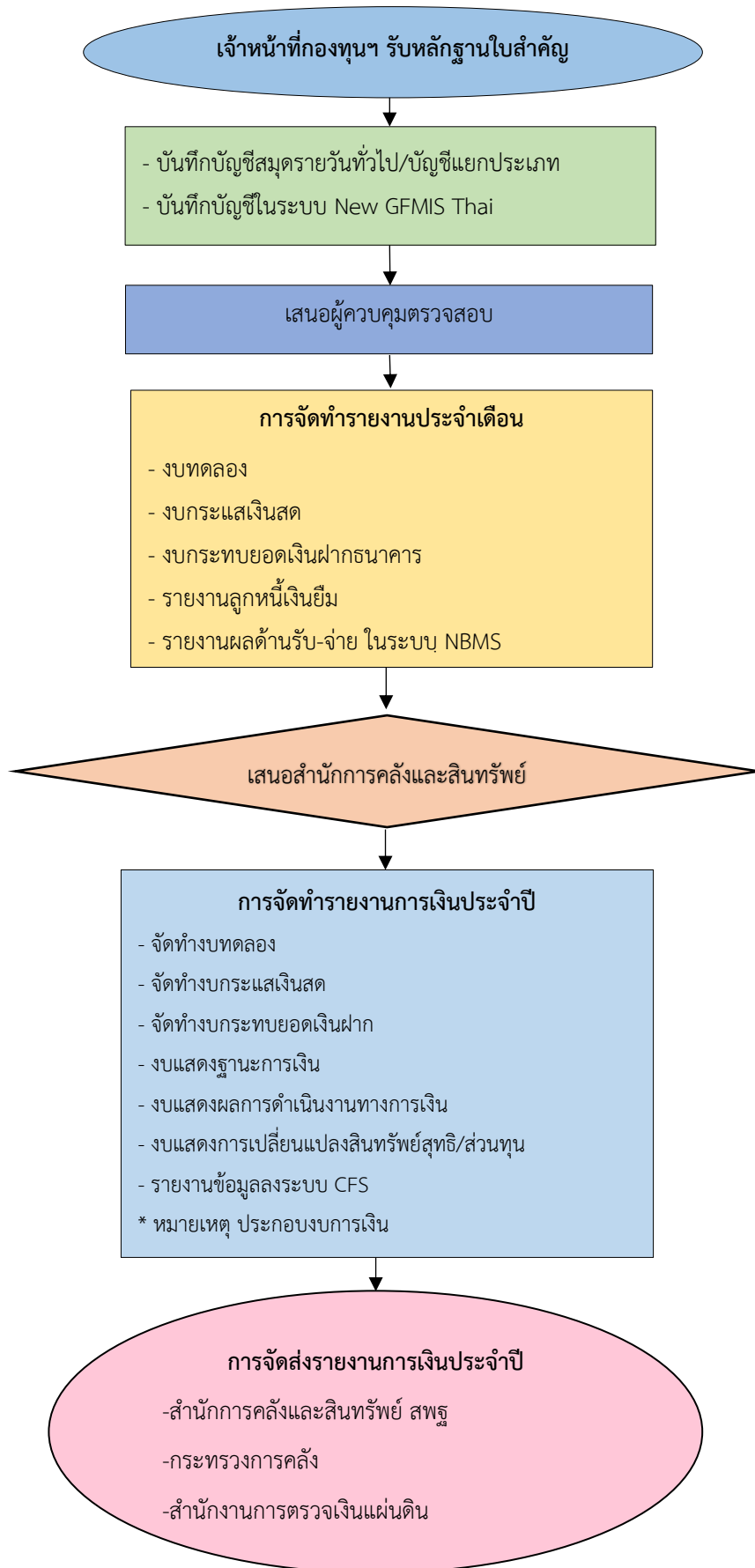


แผนภาพที่ 7 การจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน



แผนภาพที่ 7 การบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินของกลุ่มงานการเงินและบัญชี สำนักงานกองทุนฯ





แผนภาพที่ 8 การบริหารความเสี่ยง ด้านการบัญชีของกลุ่มงานการเงินและบัญชี สำนักงานกองทุนฯ

# 3

## วิธีการและขั้นตอน

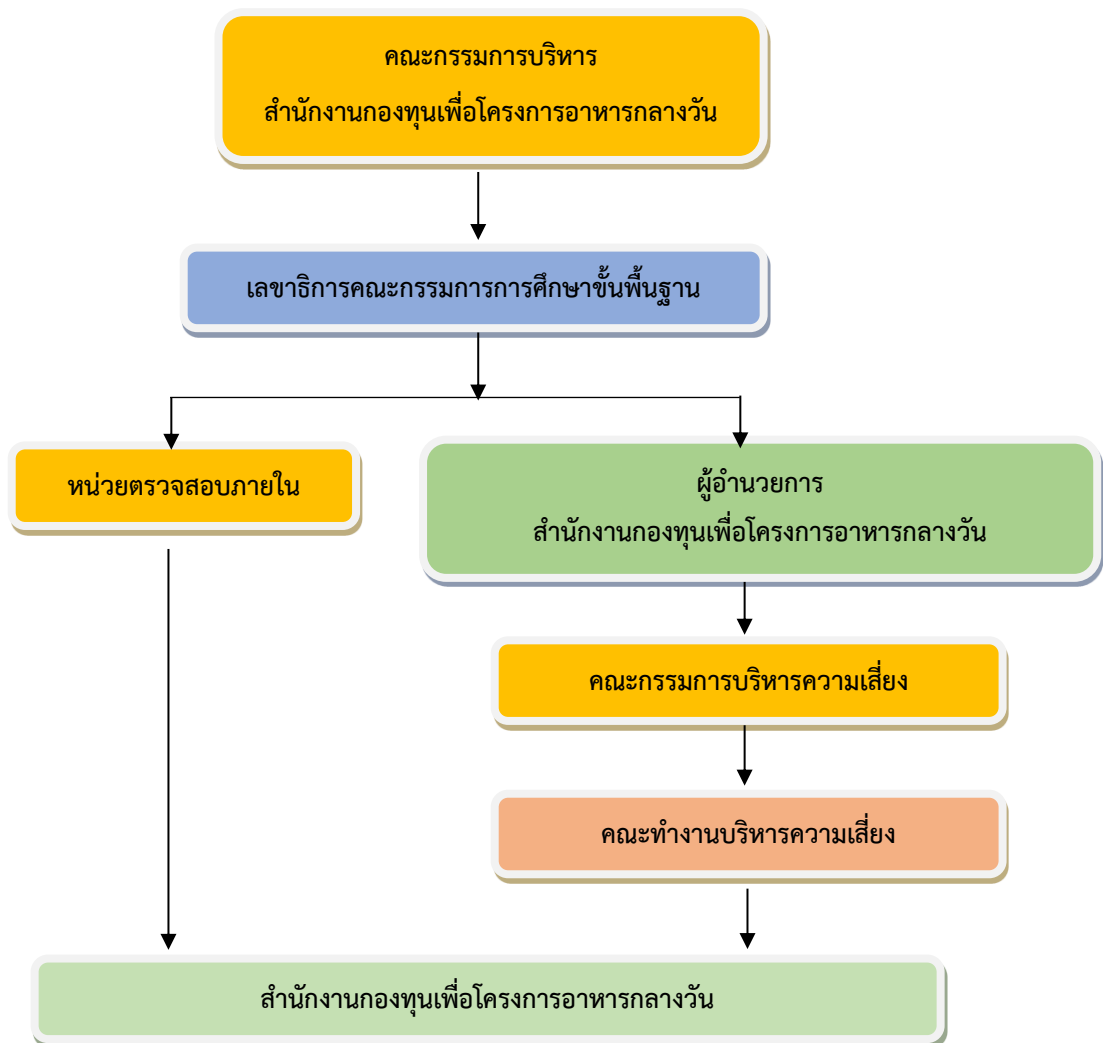
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 3

#### วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

##### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีผลสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ระดับองค์กรและระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กรประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันปรากฏตามภาพดังนี้



แผนภาพที่ แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงดังตาราง ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน</li> <li>- กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
กรรมการอำนวยการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อำนวยการเสนอแนะให้เห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร</li> </ul>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำขอร้องงบประมาณ</li> <li>- อำนวยการเสนอแนะให้เห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด</li> <li>- ผลักดันติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุปัจจัยเสี่ยงกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง</li> <li>- จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง</li> <li>- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>
ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</li> </ul>
บุคลากรในหน่วยงาน	<p>ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง</p>
หน่วยตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร</li> <li>- สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)</li> </ul>

ตาราง แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1. จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ ตลอดจนกรอบแนวทางของ COSO 2013
2. บริหารระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานดำเนินงาน มีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงินและมีใช้การเงิน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
3. ติดตามประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
4. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

สำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. เพื่อให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลงานหรือผลผลิตที่หน่วยงานนั้นได้ปฏิบัติเกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความ จำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะมี ผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรในลักษณะบูรณาการและการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานภายในโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ

วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์โดยดำเนินการตามกรอบ COSO 2013 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของ รัฐ พ.ศ. 2562

## การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงโครงการเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและภารกิจหรือไม่โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้านคือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรนโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

- **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท(SOFC) ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการ ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง

**2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร

**4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## การระบุถึงความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสียหายและผลกระทบของความเสียหายโดยประเมิน จากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร ผู้รับบริการ บุคลากร เวลาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

### 1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้ มีการดำเนินงาน ผ่านมาแล้ว

**โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหายโดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

#### เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการที่จะเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อย	5 ปีต่อครั้ง	0-40%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลยจนถึงน้อยมาก
2	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง
3	สูง	2 ครั้งต่อเดือน	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก

**ผลกระทบ** หมายถึง ระดับของความเสียหาย ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

#### เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ( เป็นตัวเงิน )

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
1	น้อย	> 5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
2	ปานกลาง	> 10 ล้านบาท – 50 ล้านบาท
3	สูง	> 50 ล้านบาท

### เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ		
		ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค์	องค์กร
1	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบในหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	บางส่วน	ส่งผลกระทบระดับสำนักกอง/ศูนย์/กลุ่ม
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม

ในการประเมินความเสี่ยง ควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในการประเมิน ระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยง ทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

**2. การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง** ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยง ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

สำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวันได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามประเภทความเสี่ยง 5 ด้าน คือ

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานหลัก (Core Business Process Risk) หมายถึง กระบวนการทำงานที่เป็นภารกิจของสำนักงานฯ ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของสำนักงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม

ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก



## การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการพิจารณาค่าเหตุการณ์จาก 2 มิติได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และเพื่อให้การประเมินระดับความเสี่ยงมีความชัดเจน จึงได้กำหนดเกณฑ์การ ประเมินระดับความเสี่ยงสำหรับการประเมินครั้งนี้ โดยหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) สรุปเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละประเด็นความเสี่ยงได้ ดังนี้ การประเมินระดับความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ และผลการประเมินมีค่าความเสี่ยงรวมสูงสุด 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ มาจัดทำแผนผัง ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		โอกาส (Likelihood)		
		ต่ำ (1)	ปานกลาง (3)	สูง (5)
ผลกระทบ (Impact)	สูง (5)	5	15	25
	ปานกลาง (3)	3	9	15
	ต่ำ (1)	1	3	5

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัด เรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง เป็นการให้ค่าความหมายของระดับความเสี่ยงของสำนักงาน เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับกำหนดแถบสี และความหมาย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย/มาตรการจัดการ
ต่ำมาก (1-3)	สีเขียวเข้ม	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เก็บไว้เป็นข้อมูลอ้างอิง
ต่ำ (4)	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ควรมีการฝึกอบรมพนักงานหรือจัดทำเอกสารมาตรฐาน กำหนดการปฏิบัติงาน
ปานกลาง (9)	สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน
สูง (15)	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ควรจัดทำแผนบรรเทาเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อผลกระทบนั้นๆ
สูงมาก (25)	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที ควรหยุดการทำงานเพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินในการจัดการผลกระทบนั้นๆ ที่เกิดขึ้น

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง จะมีการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงที่ สำนักงานฯ ได้ดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) ก่อนการควบคุมสามารถลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หลังการควบคุมในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority) โดยพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม 2 ปัจจัย ได้แก่ โอกาสและความสามารถในการปรับปรุง และกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงดังนี้

### เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - โอกาส / ความถี่ของการเกิดผลกระทบ

โอกาส/ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
โอกาสของการเกิดผลกระทบ	แทบไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือมีโอกาสดังกล่าว น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าว นั้นๆ บ้างเป็นครั้งคราว	มีโอกาสดังกล่าว นั้นๆ เป็นประจำ
ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	ยังไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือเคยเกิดขึ้นภายใน 1 ปี	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายใน 6 เดือน	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายในไตรมาส

### เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์

(ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายของงาน)

ผลกระทบด้านกลยุทธ์	๑ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน
ผลกระทบต่อความสำเร็จของค่าเป้าหมาย	ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของส่วนงาน	มีแนวโน้มไม่บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงานตามระยะเวลาที่กำหนด	ไม่บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงานตามระยะเวลาที่กำหนด
% ความสำเร็จของค่าเป้าหมาย	% ความสำเร็จไม่ต่ำกว่า ๙๐% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน	% ความสำเร็จไม่ต่ำกว่า ๗๐% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน	% ความสำเร็จต่ำกว่า ๗๐% ของค่าเป้าหมายของส่วนงาน

### เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

(ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอนการทำงานของงาน)

ผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน	๑ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน
ความสามารถในการแก้ไข ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ผลกระทบที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขได้ ภายในส่วนงานเอง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องจัดตั้ง คณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานไม่จำเป็นต้องมี ประกาศแต่งตั้ง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องจัดตั้ง คณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานจำเป็นต้องมี ประกาศแต่งตั้ง
ผลกระทบที่มีต่อ ระยะเวลาทำงาน	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของส่วนงาน	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของสำนัก	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของสถาบันฯ

**เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย**

๑ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน
ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของส่วนงาน	ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของสำนัก	ส่งผลกระทบต่อแผนการเบิกจ่าย ของสถาบันฯ

**เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้อง**

(ความสามารถในการดำเนินงานในสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย)

ผลกระทบด้านความสอดคล้อง	๑ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน
ความสอดคล้องต่อ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดย ผอ.สถาบันฯ	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดยผอ.สถาบันฯ ด้วยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถาบันฯ หรือออกโดย คณะกรรมการสถาบันฯ	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง เช่น มติ ครม. เป็นต้น

**การกำหนด/คัดเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง/การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)**

การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุน การจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ
การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)	คือการทำหน้าที่บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้
การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่จะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการง่ายๆโดยไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

**การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง** คือ การตัดสินใจ คัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยจะต้องคำนึงถึง

1. ความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น หากเลือกวิธีการดังกล่าว และการเตรียมแนวทางแก้ไข
2. ค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการจัดการ ตามวิธีการที่คัดเลือก มีจำนวนมากน้อยเพียงใด
3. ผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน ที่อาจได้รับจากการตัดสินใจเลือกวิธีการดังกล่าว

โดยการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถตัดสินใจและคัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ cost – Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

#### **การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)**

การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA) หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน(มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

ตารางที่ 1 แสดงการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (O)	ระดับความเสี่ยง	
			คะแนน	ระดับ
ระบุประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk – S) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk – O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk – F) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk – C)	ประเมินผลกระทบจากความเสียหายระดับ 1-5 1=น้อยมาก 5=สูงมาก	ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นระดับ 1-5 1=น้อยครั้ง 5=บ่อยครั้ง	ผลกระทบ x โอกาส ( I x O )	

ตารางที่ 2 แสดงมาตรการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	มาตรการตอบสนองความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>					
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดจากตารางที่ 1 และ 3	กำหนดมาตรการตอบสนอง/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับความเสี่ยง	กำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการตามมาตรการตอบสนอง/กิจกรรม	ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมตามมาตรการตอบสนอง/กิจกรรม	งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรม	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรม

ความเสี่ยง	มาตรการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</b>					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้าน กลยุทธ์ที่มีระดับความ เสี่ยงสูงสุด จากตารางที่ 1 และ 3	กำหนด มาตรการ ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหาร ความเสี่ยงที่ เหมาะสมกับ ความเสี่ยง	กำหนด ตัวชี้วัดในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	งบประมาณที่ ใช้ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม	กำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้าน กลยุทธ์ที่มีระดับความ เสี่ยงสูงสุด จากตารางที่ 1 และ 3	กำหนด มาตรการ ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหาร ความเสี่ยงที่ เหมาะสมกับ ความเสี่ยง	กำหนด ตัวชี้วัดในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	งบประมาณที่ ใช้ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม	กำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</b>					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มี ระดับความเสี่ยงสูง ที่สุดจากตารางที่ 1 และ 3					กำหนด ผู้รับผิดชอบใน การดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือก ในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือก ในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</b>			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจเลือกวิธีการ ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีใดแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ มาตรการที่ได้เลือกใช้นั้นมีความเหมาะสมกับภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อไป

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับ จากเกณฑ์ หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัด วัตถุประสงค์ โดยผู้รับผิดชอบต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการ

**รายงานความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk Reporting)** ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ ภายหลังจาก การที่มีการพิจารณา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว ก็จะทำให้การ รวบรวมความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ ไปนำเสนอผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

**การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานต่อไป

### การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

**การประเมินผลการควบคุม** เป็นการดำเนินการภายหลัง จากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและ จัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผล เพียงพอหรือไม่และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้อง ปรับปรุง ดังนี้

ยอมรับได้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
พอใช้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วนแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้
ต้องปรับปรุง	หมายถึงไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

**การติดตามประเมินผล** เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข



**การจัดทำรายงานผล** เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในชั้นตอน ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบรายงาน ดังนี้

- 1) แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นกลยุทธ์ (แบบ RM-1)
- 2) แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2)
- 3) แผนการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)
- 4) แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-4)

**การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง** เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการ ที่ได้มีการดำเนินการ ในงวดที่ผ่านมา ว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-1 - RM-3 เพื่อใช้ในการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

**การสื่อสาร** เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆขั้นตอนการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่ง

การใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา มุ่งหวังให้การบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติกิจกรรม ตามโครงการ และยุทธศาสตร์ เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณการบริหารบุคคล และลดผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ พนักงาน ทุก ระดับ โดยมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทั้งในระดับ คณะกรรมการบริหาร จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ อันจะส่งผลต่อการควบคุมภาวะโภชนาการของนักเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ ปี ..... งบประมาณ/ปฏิทิน).....X

ของ..... ( ชื่อทุนหมุนเวียน).....

ภารกิจ/ แผนงาน/ โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา				ลำดับความสำคัญ
	ความสอดคล้อง กับประเด็น ยุทธศาสตร์	งบประมาณที่ได้รับใน ปัจจุบัน/จำนวนเงิน ที่ อาจได้รับผลกระทบ	ผู้ได้รับ ผลกระทบ	คะแนนรวม	
๑.					
๒.					
๓.					

การประเมินความเสี่ยง ..... ( ชื่อทุนหมุนเวียน)..... ประจำปี ... X.

ทั้งนี้ ในการประเมินความเสี่ยง .....(ชื่อทุนหมุนเวียน).....ประจำปี..... จะทบทวนจากระดับความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงของ ... (ชื่อทุนหมุนเวียน)... ประจำปี..X. - ๑ (ปีก่อนหน้า) และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ทุนหมุนเวียนได้เคยกำหนดไว้ ดังนี้

ภารกิจ/แผนงาน/ โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง		เหตุผลประกอบ
		ปี X-๑		ปี X		
		โอกาส ( L )	ความรุนแรง ( I )	โอกาส ( L )	ความรุนแรง ( I )	
๑.(สอดคล้องกับ ประเด็นในตาราง สรุปผลการพิจารณา คัดเลือกโครงการฯ)	ประเด็นที่ไม่มีในปีปัจจุบัน	L = .....	I = .....	L = .....	I = .....	ตัดออก เนื่องจาก....
	๑)ประเด็นความเสี่ยงที่คงเดิม	L = .....	I = .....	L = .....	I = .....	คงเดิม (..... )
	๒)ประเด็นความเสี่ยงที่เพิ่มมา					เพิ่มเติมเพื่อ .....
๒.	๒.๑					
	๒.๒					

(ทุนหมุนเวียนควรแจกแจงรายละเอียดในช่อง “เหตุผลประกอบ” หากมีการเพิ่มหรือลดประเด็นความเสี่ยงจากปีก่อนหน้า และอาจใช้สีตัวอักษรต่างกันเพื่อแสดงการเปรียบเทียบอย่างชัดเจน)

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของ ..... ( ชื่อทุนหมุนเวียน)..... ประจำปี .... X

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ/แผนงาน/ โครงการ	ประเด็นความ เสี่ยง	รหัสความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (S- O- F -C)	มิติธรรมาภิบาล	โอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยง ( L )	ความรุนแรงของ ผลกระทบ ( I )	ระดับความเสี่ยง ( R )
๑.....	๑.....	๑)	๐๑๐๑	(เช่น S,C)	(ระบุมิติธรรมาภิบาล ที่เกี่ยวข้อง)	L =	I = .	R = (ต่ำ)
		๒)	๐๑๐๒					R = (ปานกลาง)
	๒.....	๑)	๐๒๐๑					
		๒)	๐๒๐๒					
	๓.....	๑)	๐๓๐๑					
		๒)	๐๓๐๒					
๒.....	๔.....	๑)	๐๔๐๑					
	๕.....	๑)	๐๕๐๑					
		๒)	๐๕๐๒					
		๓)	๐๕๐๓					

(ทุนหมุนเวียนสามารถใช้สีที่ต่างกันในกลุ่มนี้ที่แสดงระดับความเสี่ยงเพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน

.....ระดับความเสี่ยง (R)= โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ความรุนแรงของผลกระทบ ( I )

หลักธรรมาภิบาล ทั้ง ๙ ข้อ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

## แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของ...( ชื่อทุนหมุนเวียน ) .....

(นำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยงในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของทุนหมุนเวียนฯ มาใส่ในตารางตามรหัสความเสี่ยงและคำนวณคะแนน (LX I) พร้อมทั้งใส่สีในตารางตามคะแนนที่ได้)

โอกาส (L) / ผลกระทบ (I)	(๑) เกิดน้อยมาก	(๒) เกิดขึ้นน้อย	(๓) เกิดขึ้นบ้าง	(๔) เกิดบ่อยครั้ง	(๕) เกิดประจำ
(๕)รุนแรงมาก	(รหัสความเสี่ยง)				
(๔)รุนแรง					
(๓)ปานกลาง					
(๒) น้อย					
(๑)น้อยมาก					

หมายเหตุ      ต่ำ (คะแนน ๑-๓)                      ปานกลาง (คะแนน ๔-๕)                      สูง (คะแนน ๑๐-๑๕)

สูงมาก (คะแนนไม่น้อยกว่า ๑๕)

## แผนจัดการความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ .....

แผนงาน/โครงการ .....

วัตถุประสงค์ .....

ตัวชี้วัด .....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ .....

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง					การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
แผนงาน/ โครงการ	ประเด็นความ เสี่ยง	หลักธรรมาภิ บาล	ประเภท (S- O- F -C)	รหัสความเสี่ยง	โอกาส ( L )	ผลกระทบ ( I )	ระดับ ( L )X ( I )	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง
๑.....	ปัจจัยภายใน (ระบุปัจจัยที่ เกี่ยวข้อง)  ปัจจัยภายนอก (ระบุปัจจัยที่ เกี่ยวข้อง)	(ระบุมิติธรร มาภิบาลที่ เกี่ยวข้อง)	(เช่น S,C)	(สอดคล้องกับ ที่ระบุในการ วิเคราะห์และ ประเมินความ เสี่ยงของทุน หมุนเวียนฯ)	L =.....	I = ....	R = ....  (ต่ำ)			
๒.....										



ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

โครงการของ .... (ชื่อทุนหมุนเวียน).....

กิจกรรม	ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)
(ชื่อโครงการ)	(ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ)	(ประโยชน์ที่ได้จากโครงการ)

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปี X

แผนงาน / โครงการ ..... (ชื่อโครงการ) .....

ลำดับ ที่	ประเด็นความ เสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
										ผลการดำเนินงาน ปัญหา/ข้อเสนอแนะ

# ภาคผนวก ข

## รอกแก้คำสั่ง(ด้านล่าง)



คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่ ๑๑๙๖ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗  
ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

ด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหาร  
กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา จะดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงาน  
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ซึ่งประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ ระยะยาว (๓-๕ ปี) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี  
แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน แผนตรวจสอบภายใน แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว  
แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีบัญชี แผนปฏิบัติการบุคลากรระยะยาว และแผนปฏิบัติการบุคลากร  
ประจำปีบัญชี ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำเสนอต่อ  
คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบ  
และอนุมัติเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ  
จัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน  
ประถมศึกษา และกำหนดจัดประชุมคณะกรรมการดังกล่าว ระหว่างวันที่ ๑๓ - ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๖  
โรงแรมเวเรียไฮด์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

ที่ปรึกษา

- |                     |   |
|---------------------|---|
| ๑. นายอัมพร พินะสา  | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน        |
| ๒. นายอนันต์ พันนึก | ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

คณะกรรมการฝ่ายอำนวยการ

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| ๑. นางสาวสุชาดา สภาพงศ์     | ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประธานกรรมการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| ๒. นางสาวสุชดา โชติพงษ์สิริ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองประธานกรรมการ<br>ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๒<br>ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน   |
| ๓. นายพิรารักษ์ ทิมพร้อม    | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย รองประธานกรรมการ<br>(กระจำย สิงหนาม)<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร<br>ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ๔. นายเสมอ สร้อยคำ          | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี กรรมการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑   |
- /๕. นางป้าสิวรรณ...

๕. นางป้าสิวรรณ สิทธิการ	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต ๑	กรรมการ
๖. นางอันชลี แจ่มผล	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๗. นายสุขวัฒน์ นาควิษระ	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ เลขานุการ
๘. นางสาวจินต์จุฑา ไชยมะโน	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๙. นางสาวสุพัตรา สีลาพร	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นางสาวจตุพร บุญช่วย	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และบูรณาการในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

**คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะยาว (๓-๕ ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗**

๑. นางสาวสุชาดา สภาพงศ์	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประธานกรรมการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
๒. นางสาวสุชดา ไชติพงษ์ศิริ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองประธานกรรมการ ประถมศึกษาบางนาทวี เขต ๒ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
๓. นายพิรารุญญ์ พิมพ์รอด	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย รองประธานกรรมการ (กระจำวัง สิงหนาม) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
๔. นายกิตติภูมิ อุทสาร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงฉลือชัย เขต ๑	กรรมการ
๕. นางสาวเกศริน เกตุชู	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา	กรรมการ
๖. นายโอภาส อคทน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	กรรมการ
๗. นางอันชลี แจ่มผล	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๘. นายเสมอ สร้อยคำ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑	กรรมการ
๙. นางป้าสิวรรณ สิทธิการ	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต ๑	กรรมการ

/๑๐. นายวิรัตน์...

๓๐. นายวิวัฒน์ สิทธิลา	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดธาตุ(ธรรมราชากิจจานุสรณ์)	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒	
๓๑. นายยุทธนา คงแหลม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธาตุจิ่งแกง	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต ๒	
๓๒. นางสาวอัจฉราภรณ์ บัวลังกา	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำนักศรี	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๒	
๓๓. นางวาสนา สุขธนู	ผู้อำนวยการโรงเรียนหินกอง(พิบูลอนุสรณ์)	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต ๒	
๓๔. นางวิภา เชื้อแพ่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนหวาย	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต ๑	
๓๕. นางสาวคันสนีย์ จันทร์ประดิษฐ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกลางเกร็ด	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒	
๓๖. นางจอมขวัญ จิรภัทรสกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบัวหลวง	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑	
๓๗. นางสาวเบญจวรรณ โพธิเดช	ผู้อำนวยการโรงเรียนจรัญพรพิทยาลัย	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑	
๓๘. นางสาววาสนา จินตาสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๒๒	กรรมการ
	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	
๓๙. นางสิรินภา ยินดี	รองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร	
๒๐. นางสาวสุพิศรา สีลาพร	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ
	สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน และเลขานุการ	

มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะยาว (๓-๕ ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

**คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน แผนตรวจสอบภายใน**

๑. นายเสมอ สร้อยคำ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี	ประธานกรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑	
๒. นายสุรเวศ มณีภาค	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๓. นายพันใจ สายแวว	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๔. ว่าที่ร้อยตรีหญิงเสาวลักษณ์ ตุงดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนแคน	กรรมการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕	

/๕. นางประภาพร...

๕. นางประภาพร อุณาภาค	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาทุ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕	กรรมการ
๖. นายอิวินท์ มณีภาค	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕	กรรมการ
๗. นางสาวนันทิดา เรือนเจริญ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองยาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕	กรรมการ
๘. นายธัญรักษ์ บุตดาดี	รองผู้อำนวยการโรงเรียนไผ่ใหญ่ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ	กรรมการ
๙. นายปริชา เจริญบุญ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าช้าง (เขตการทางนครราชสีมาสระบุรี๒)	กรรมการ
๑๐. นางสาวสิริกร ประสพสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหนองเหล่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๔	กรรมการและเลขานุการ
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑	

มีหน้าที่จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน แผนตรวจสอบภายใน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

**คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗**

๑. นายস্যันต์ คำลือ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต ๔	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวรายา ปัญจมานนท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินจำปา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑	รองประธานกรรมการ
๓. นางสมจิต ทองเกตุ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอ่างทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต ๑	กรรมการ
๔. นางกมลวรรณ รอดทองอ่อน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวเขา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต ๑	กรรมการ
๕. นางสาวราตรี ทองศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีอพนัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๒	กรรมการ
๖. ผู้แทนกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน		กรรมการ
๗. ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน		กรรมการ
๘. ผู้แทนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น		กรรมการ
๙. นายสุขวัฒน์ นาควิษระ	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

/คณะกรรมการ...

**คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการบุคลากรระยะยาว และแผนปฏิบัติการบุคลากร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗**

- |                               |  |                                |
|-------------------------------|--|--------------------------------|
| ๑. นางอัญพร สมบูรณ์ศักดิ์ศรี  | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒                       | ประธานกรรมการ                  |
| ๒. นางสาวทัศนีย์ หมูคำ        | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวคองใต้<br>(บางห้องประชาสรรค์)                                   | รองประธานกรรมการ               |
| ๓. นางสาวภิรมย์ อินอนุ        | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต ๑<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดขุ่น | กรรมการ                        |
| ๔. นางสาววรรณรัตน์ สุวรรณภูมิ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองพอก<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑        | กรรมการ                        |
| ๕. นางสาวฐานิดา อินทรกุล      | ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกร่าง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑         | กรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๖. นางสาวจินตจุฑา ไชยมะโน     | พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน<br>สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน          | กรรมการและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการบุคลากรระยะยาว แผนปฏิบัติการบุคลากร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ และดำเนินการทบทวนโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

**คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗**

- |                           |   |                                |
|---------------------------|---|--------------------------------|
| ๑. นางปาสีวรรณ สิทธิการ   | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประจักษ์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ | ประธานกรรมการ                  |
| ๒. นางอินซีสี แจ่มผล      | ข้าราชการบำนาญ  | กรรมการ                        |
| ๓. นางสาวดวงฤทัย ส่องอำไพ | เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑             | กรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๔. นางสาวจตุพร บุญช่วย    | พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน<br>สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน             | กรรมการและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

มีหน้าที่จัดทำบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ให้มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ และให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

/คณะกรรมการ...



**คณะกรรมการฝ่ายบรรณาธิการ**

๑. นางสาวสุชตา โชติพงษ์สิริ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒	ประธานกรรมการ ประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒
๒. นางปาสิวรรณ สิทธิการ	ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	กรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต ๑
๓. นางอัญชลี แจ่มผล	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๔. นางสาวดวงฤทัย ล่องอำไพ	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒	กรรมการ
๕. นางสาวแสงดาว พรหมภาค	ครูโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒	กรรมการ
๖. นางสาวปิยะพร ลิ้มจรเดช	ครูโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒	กรรมการ
๗. นายสุขวัฒน์ นาควัชระ	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ เลขานุการ
๘. นางสาวจินตจุฑา ไชยมะโน	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๙. นางสาวสุพัตรา สีลาพร	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นางสาวจตุพร บุญช่วย	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบและจัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗  
ให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายอนันต์ พันนึก)

ผู้อำนวยการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติราชการแทน  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

ว่าที่ร้อยตรี ธนู วงษ์จินดา	เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
นายธีร์ ภวังคนันท์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
นายโรจนะ กฤษเจริญ	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านกิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
นางวรัญญาภรณ์ ชาลีรักษ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบการดำเนินการบริหาร การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการ สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน ประถมศึกษา
นายสำรวย ภัคดี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุราษฎร์ธานี ชุมพร ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงาน กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
นายยุทธนา สำราญกิจ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงาน กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
นางเยาวรัช ปรีดาพันธุ์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ช่วยราชการ สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

### คณะทำงาน

1 นางลำไย สนั่นรัมย์	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเครื่องมือวัดผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ประธาน กรรมการ
2 นางกฤศรดา ศศิธนาคุณ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษายะลา	รองประธาน กรรมการ
3 นายมารุต ปรียากร	นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์ เงินนอกงบประมาณด้านสังคม กองกำกับ และพัฒนาระบบ	กรรมการ

	เงินนอกงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	
4	นางสาวพูนศิริ วิฑามงคล ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
5	นางจรรุรัตน์ เพชรกำเนิด นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	กรรมการ
6	นางเยาวเรศ รอดม่วง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย	กรรมการ
7	นางคมคาย หลินเจริญ นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1	กรรมการ
8	นางสาวสิริกร ประสพสุข ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหล่มหนองเหล่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1	กรรมการ
9	ว่าที่ร้อยตรีหญิงเสาวลักษณ์ ดุจดา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนแคน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5	กรรมการ
10.	นางพัชรี สุพรรณอ่างทอง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารเงินนอกงบประมาณและเงินสวัสดิการ สำนักการคลังและสินทรัพย์	กรรมการ
11.	นางสาวโชติกา หนูชู นักทรัพยากรบุคคล พนักงานราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยา	กรรมการ
12.	นางวัลลดา ย้ แก้วรากมูข เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี สำนักการคลังและสินทรัพย์	กรรมการ
13.	นางเยาวรัช ปรีดาพันธุ์ นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ช่วยราชการ และเลขานุการ สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา	กรรมการ
14.	นางสาวจตุพร บุญช่วย พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ในโรงเรียนประถมศึกษา	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ
15	นางสาวจันทจุฑา ไชยมะโน พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ
	นางสาวสุพัตรา สีลาพร พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ
	นางสาวจตุพร บุญช่วย พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ



กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน  
ในโรงเรียนประถมศึกษา

