

คู่มือ การบริหารความเสี่ยง

ประจำปีบัญชี 2569



สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

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

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ครั้งนี้ สำนักงานกองทุนฯ ได้มีบทบทวนจากคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ปรับแนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติมให้มีความละเอียดรัดกุมในการควบคุมภายใน มีการเทียบค่าเป้าหมาย ทบทวนความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ คณะอนุกรรมการดำเนินการกองทุนฯ ผู้บริหารกองทุน พนักงานกองทุนฯ คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนฯ ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้มีสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) และแนวทางการตรวจสอบและประเมินผล

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันบริหารจัดการกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

คำนำ.....	ก
สารบัญ	ข
คำชี้แจงการใช้คู่มือ	ง
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	1
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	3
สำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562	
นิยามการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	5
ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	6
เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	6
กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013	7
• การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA).....	11
• มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	14
หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	15
แนวทางปฏิบัติงานการควบคุมภายใน	17
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	21
การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน...	64
ส่วนที่ 3 วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	73
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร.....	73
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	74
นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	75
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	75

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	75
การระบุความเสี่ยง.....	76
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง.....	80
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	82
การติดตามประเมินผล และการรายงานผล.....	85

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการ.....87

ภาคผนวก ข

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการดำเนินงานของกองทุนฯ ประจำปีบัญชี 2568....110

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 กรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013.....	7
แผนภาพที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน.....	22
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	25
แผนภาพที่ 4 แนวทางการดำเนินงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	26
แผนภาพที่ 5 กระบวนการที่สำคัญ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	26
แผนภาพที่ 6 กระบวนการที่สำคัญ บริหารผลตอบแทนเงินกองทุนฯ	27
แผนภาพที่ 7 การบริหารจัดการเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียน.....	33
ในโรงเรียนประถมศึกษา	
แผนภาพที่ 8 สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์	41
แผนภาพที่ 9 การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน	47
แผนภาพที่ 10 โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน.....	63
แผนภาพที่ 11 กรอบภารกิจสำนักงานกองทุนเพื่ออาหารกลางวัน.....	65
แผนภาพที่ 12 การบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการ....	66
อาหารกลางวัน	
แผนภาพที่ 13 การจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน.....	68
แผนภาพที่ 14 การบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินของกลุ่มงานการเงินและบัญชี.....	70
สำนักงานกองทุนฯ	
แผนภาพที่ 15 การบริหารความเสี่ยง ด้านการบัญชีของกลุ่มงานการเงินและบัญชี.....	71
สำนักงานกองทุนฯ	
แผนภาพที่ 16 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวัน..	72

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนฯ ให้มีมาตรฐานและนำสู่การปฏิบัติให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มเป้าหมาย

สำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้คู่มือนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหารสำนักงานกองทุนฯ
2. คณะอนุกรรมการดำเนินการกองทุนฯ
3. ผู้บริหารสำนักงานกองทุนฯ
4. พนักงานในสำนักงานกองทุนฯ
5. 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 โดยระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรตามกระบวนการที่สำคัญและเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีปัจจุบัน มาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือปัจจัยเสี่ยงภายในและ

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) รวมถึงพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost-Benefit) ของแต่ละทางเลือก

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง มีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาส และผลกระทบ

4. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

5. การจัดลำดับความเสี่ยง

6. การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

1 บทนำ

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 “การบริหารราชการต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายของรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) นโยบายในการจัดการศึกษา แนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา จึงได้จัดทำ แผนพัฒนากองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา (ประจำปีบัญชี 2566 - 2570) ทบถ้วน ปี 2569 เพื่อใช้เป็นทิศทางในการขับเคลื่อนกองทุนฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ภายในปี 2569 “นักเรียนมีภาวะโภชนาการดี มีความสุข ครอบครัวนโยบายการและอาหารปลอดภัย” สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง 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 สำนักงานกองทุนฯ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานกองทุนฯ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศอันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) จาก พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้นทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม

และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงมีส่วนอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชนและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐ มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น ด้วยการบริหารความเสี่ยง นอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้วการบริหารความเสี่ยง ยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐ มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้ คือ “การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์และรวมถึงวัตถุประสงค์คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล”

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

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO 2013 เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล กรมบัญชีกลางได้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงโครงการโดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดัน การดำเนินงานของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

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

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลและมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลรวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562

ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงขึ้นโดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 พระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2. หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป
3. ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้
4. กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันสมควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจหลักที่กำหนด

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัยและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตาม เป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและ การดำเนินโครงการ ให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากร ที่องค์การมี และส่งผลให้โครงการนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

2

การบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

ส่วนที่ 2

การบริหารความเสี่ยง สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหาร ราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิง ภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและ ทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ จึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การ บริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนอง ตามความต้องการของประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ ราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2. พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับ การปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็น ลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติราชการและมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการ จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพ การให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางและ หลักปฏิบัติ ในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4. พระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ.2558 ระบุในมาตรา 31 ให้กรมบัญชีกลางมีหน้าที่ประเมินผล การดำเนินงานทุนหมุนเวียนเป็นประจำทุกปี โดยการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนหมุนเวียนมีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการและการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทุนหมุนเวียนเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเกณฑ์การประเมินผลกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน จำแนกรายได้ โดยในด้านที่ 4 ด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน มีการประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ จึงต้องจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานของกองทุนฯ

5. สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ต้องมีแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นการควบคุมและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

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

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน บรรลุเป้าหมายในการควบคุม และลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้น โดยป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
2. สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สามารถนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและใช้ในการควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ
4. บุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ ได้รับการพัฒนา และสามารถดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ มีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง อย่างเหมาะสม

6. การบริหารความเสี่ยง กำหนดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013

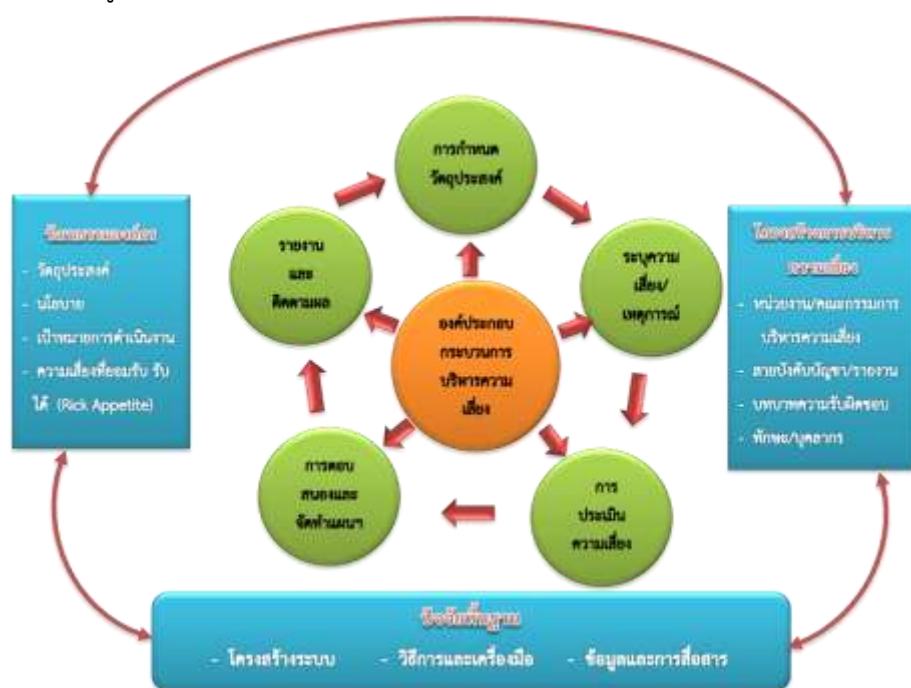
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เริ่มดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เป็นต้นมา โดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนดังนี้

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



แผนภาพที่ 1 กรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013

1. วัฒนธรรมองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1.1.1 เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.1.2 เพื่อให้ส่วนราชการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันมีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคต

1.1.3 เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.1.4 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้น

1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.2.1 สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

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

1.2.2 บริหารระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงินและมีใช้การเงิน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 ติดตามประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

1.2.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

1.2.5 จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.3 เป้าหมายของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

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 ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงคือระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหาร ควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญเกี่ยวกับ Risk Appetite ประกอบด้วย

1. มีการวัดผลได้ในเชิงปริมาณ เช่น ผลกระทบที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสีย มาเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน/ผลกำไร ขององค์กร เป็นตัวกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์กรมากำหนดเป็นเกณฑ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และให้แตกย่อยออกเป็นระดับหน่วยย่อย ให้ครอบคลุมทุกกลยุทธ์

2. ไม่ได้เป็นเกณฑ์เชิงเดียว ดังนั้นจำเป็นต้องมีระดับความเสี่ยง ที่แตกต่างกันมีเกณฑ์การยอมรับแยกเป็นเรื่อง เช่น เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางการเงิน เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางด้านภาพลักษณ์ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านการตลาด เป็นต้น

3. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ควรนำปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งเหล่านี้จะหมดไป ตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบกับองค์กรถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นต้น

4. จะต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงานรวมทั้งการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและมีความชัดเจนในเชิงปริมาณและที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการขององค์กร

5. ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กรรวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงจะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นหรือซ้ำซ้อนกันเป็นต้น

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือระดับความเปราะบางที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัด วัตถุประสงค์ เช่นองค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มรายได้ 5% ภายใน 2 ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดไว้ในอัตรา 4% - 6% โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการตั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กันและวางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เป็นแนวทางเดียวกันกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติการภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจเพิ่มขึ้นว่าองค์กรยังคงมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อ Cost Benefit Analysis เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลานึ่งที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ คือ

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 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 เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลังโดยอย่างแน่นอน

การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)

การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA) หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หมายถึง การพิจารณาและประเมินโดยคาดการณ์ว่าโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับ ผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน(มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า) เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลานึงที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 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 เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลังโดยขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คำนวณผลประโยชน์ทางสังคมจากการดำเนินโครงการ ประโยชน์ทางสังคมในที่นี้ หมายถึง 1) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ เป็นประโยชน์ทางตรง และ 2) ประโยชน์ที่มองไม่เห็นเป็นประโยชน์ทางอ้อม หรือประโยชน์ที่ตกอยู่กับประชาชนที่อยู่นอกเหนือเป้าหมาย

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

ขั้นที่ 3 การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis

เป็นการประเมินความไวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอน ในการวัดหามูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากนักน้อยเพียงใดเพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 1 – 2

ขั้นที่ 4 การคิดลดโดยคำนึงถึงมูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่คิดลดตามเวลาในอนาคต

เป็นการพิจารณาการลดลงของมูลค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่สะสมตามเวลา ซึ่งแม้ว่าจะคิดเป็นตัวเงินเท่ากันก็ตาม แต่เมื่อคิดลดด้วยเวลาแล้วดีค่ากลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันจะมีมูลค่าลดลงแตกต่างกัน โดยใช้หลักความจริงว่าทุกคนย่อมต้องการได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าจะได้รับในอนาคต มูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตจะลดลงไปเรื่อย ๆ หากระยะเวลาที่ยาวนานออกไปมากขึ้น ทำให้เกิดการคิดลดมูลค่าในอนาคต

ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับต้นทุน

เป็นการระบุว่าหลังจากนำเอาต้นทุนไปหักออกจากผลประโยชน์แล้ว อัตราผลตอบแทนทางสังคมสุทธิมีค่าเป็นบวก หรือ มีค่าเป็นลบ หากมีค่าของผลตอบแทนทางสังคมเป็นบวก ก็คือว่าโครงการที่ประเมินมีความคุ้มค่า

ขั้นที่ 6 การเปรียบเทียบผลตอบแทนของการลงทุนระหว่างโครงการ

ในการพิจารณาอาจจะมีโครงการที่สามารถเลือกดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน ในกรณีเช่นนี้ผู้ที่จะพิจารณาเลือกโครงการที่มีต้นทุนต่ำกว่า หรือมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่แสดงว่าคุ้มค่ามากที่สุด

เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความคุ้มค่าของต้นทุน/ผลประโยชน์ Cost – Benefit Analysis (CBA) ในแต่ละ
ทางเลือกหรือกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง

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 หรือใช้ งบประมาณจากแหล่งอื่น	1
● ระหว่าง 30,000 – 300,000 บาท	2
● เกิน 300,000 บาท	3
C3 = วัสดุอุปกรณ์ : การเอื้ออำนวย/วางพื้นฐาน/สร้างโอกาสในการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	
● กิจกรรมช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้มาก	1
● กิจกรรมช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้บ้าง	2
● กิจกรรมไม่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เลย	3
C4 = แรงงานกำลังคน : มีการบูรณาการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
● 3 งาน/คน ขึ้นไป	1
● 2 งาน/คน	2
● 1 งาน/คน	3
C5 = กระบวนการขั้นตอน : วิธีการดำเนินการตามโครงการฯ	
● ไม่มากและไม่ยุ่งยาก	1
● มากและไม่ยุ่งยาก หรือไม่มากแต่ยุ่งยาก	2
● มากและค่อนข้างยาก	3
เกณฑ์การวิเคราะห์ “คุณค่า/ผลประโยชน์ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม” (Benefit : B) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	
B1 = เวลา : ตอบสนองในการแก้ไขปัญหา/ลดความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :	
● 1 ปัจจัยเสี่ยง	1

ประเด็นองค์ประกอบที่พิจารณา	ค่าคะแนน
● 2 ปัจจัยเสี่ยง ● 3 ปัจจัยเสี่ยงขึ้นไป	2 3
B2 = ส่งผลให้เจ้าหน้าที่สามารถลดเวลาในการดำเนินงานได้ : ● ไม่มั่นใจ ● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้บ้าง/ลดความผิดพลาดได้บ้าง/ลดความยุ่งยากได้บ้าง ● มั่นใจว่าจะสามารถลดเวลาได้มาก/ลดความผิดพลาดได้มาก/ลดความยุ่งยากได้มาก	1 2 3
B3 = เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่: ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่/มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ● ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่	1 2 3
B4 = การพัฒนาองค์กร : ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ● เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ● เป็นการป้องกันปัญหา หรือพัฒนาระบบการรายงาน ● เป็นการวางระบบและพัฒนาองค์กรในอนาคต/เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานกองทุน	1 2 3
B5 = การลดต้นทุน/ป้องกันความเสี่ยงในอนาคต: ต้นทุนประกอบด้วยเวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน/กำลังคน และกระบวนการ/ขั้นตอน ● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ชั่วคราว ● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ● หากได้ดำเนินงานแล้ว จะสามารถลดปัญหาและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	1 2 3

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง 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 และองค์กรอัยการ

- 4) องค์การมหาชน
- 5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 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) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารจัดการความเสี่ยงอื่น มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานและหน่วยงานของรัฐตามข้อ 1 (2) ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันกรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 1 (1) และ (3) – (7) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ 1(2) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามข้อ 6 และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามข้อ 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. ส่งรายงานแบบ ปค. 1 แบบ ปค. 4 แบบ ปค. 5 และแบบติดตาม ปค. 5 ให้ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในของ สพฐ. หรือ สพท. สอบทานรายงานดังกล่าว แล้วผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในสรุปผลการสอบทานลงในแบบ ปค.6

8. เมื่อผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในสอบทานเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำแบบรายงานดังกล่าวเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงนาม

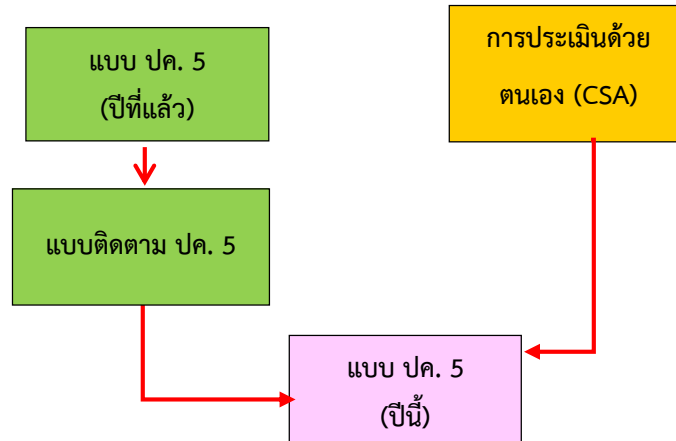
9. ระดับโรงเรียนจัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 ให้ สพท. ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

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)

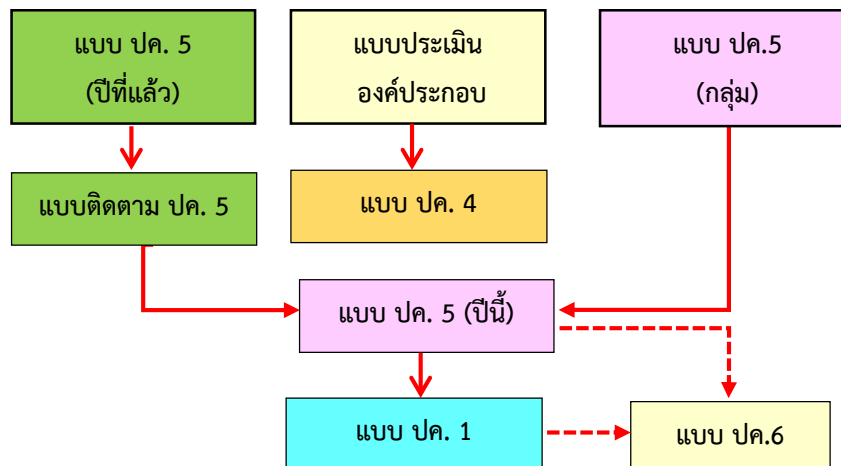


แบบฟอร์มของสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน

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

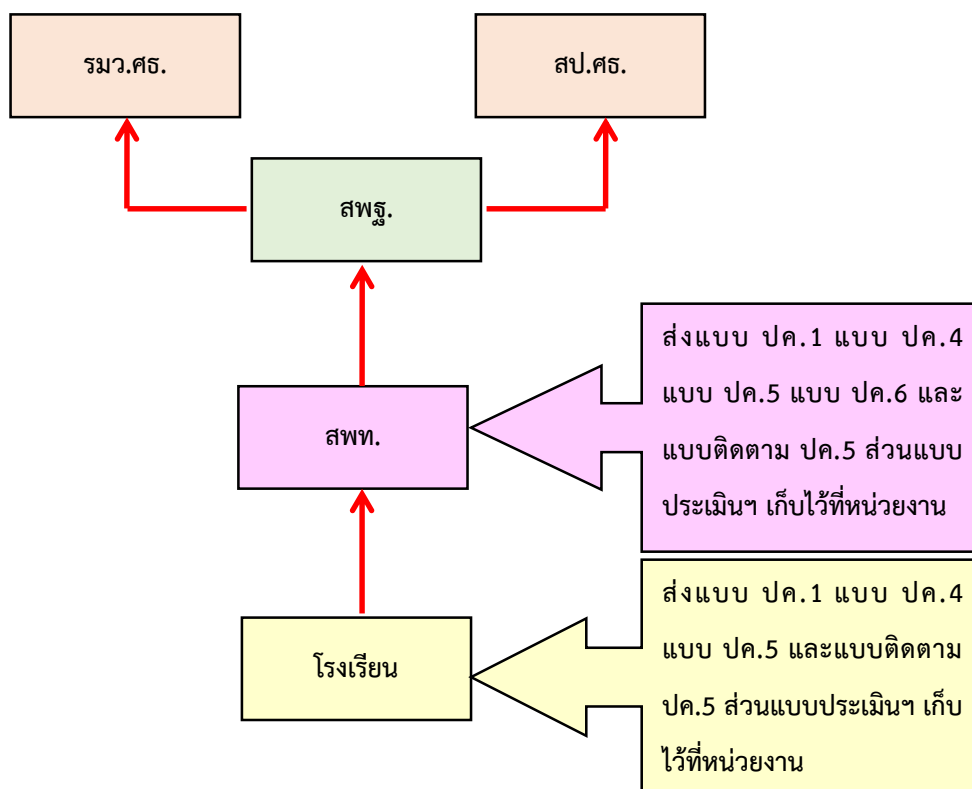
แบบ ปค. 5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบติดตาม ปค. 5 : รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

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

สพฐ./สพท./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 มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
3. มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร ให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร

4. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน
7. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
8. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

มิติธรรมาภิบาล 9 ข้อ

คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่างๆให้เป็นไปในครรลองธรรม และการบริหารจัดการที่ดี

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ระดับที่สองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆและสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

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

9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยก ด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความ เสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ภายใต้กรอบการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละ องค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยนำการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง มา ดำเนินการ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร 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

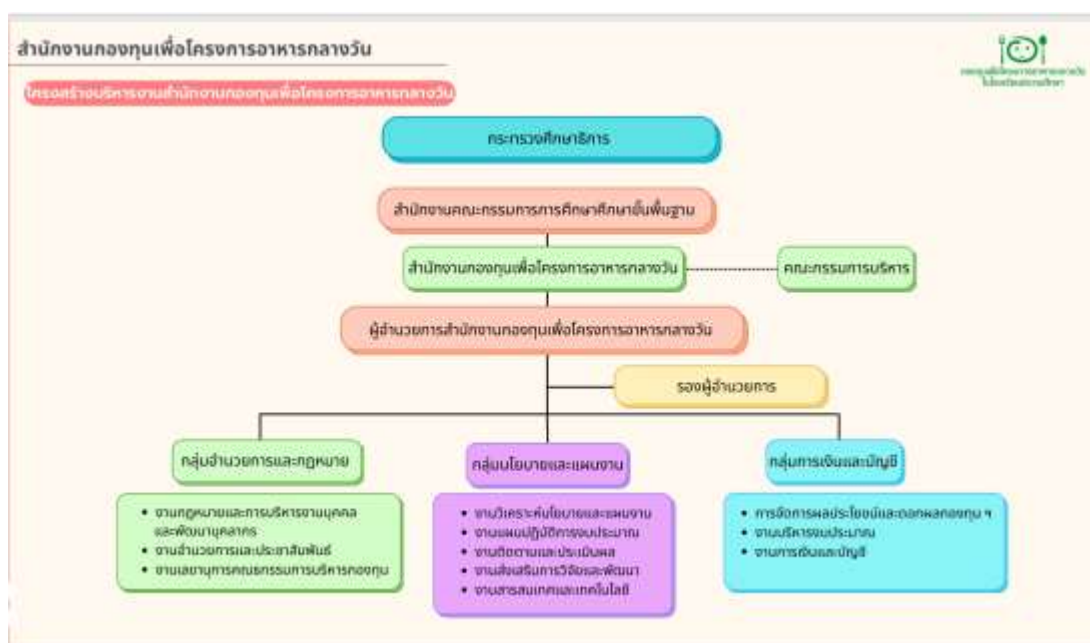
3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

การกำหนดกิจกรรมควบคุม (Control activity) ของกระบวนการที่สำคัญและกระบวนการย่อย



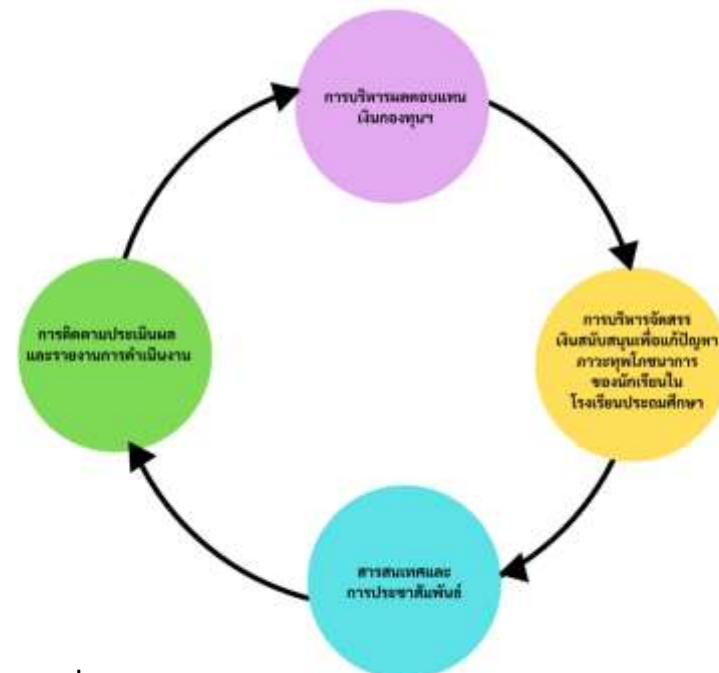
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน



แผนภาพที่ 4 แนวทางการดำเนินงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

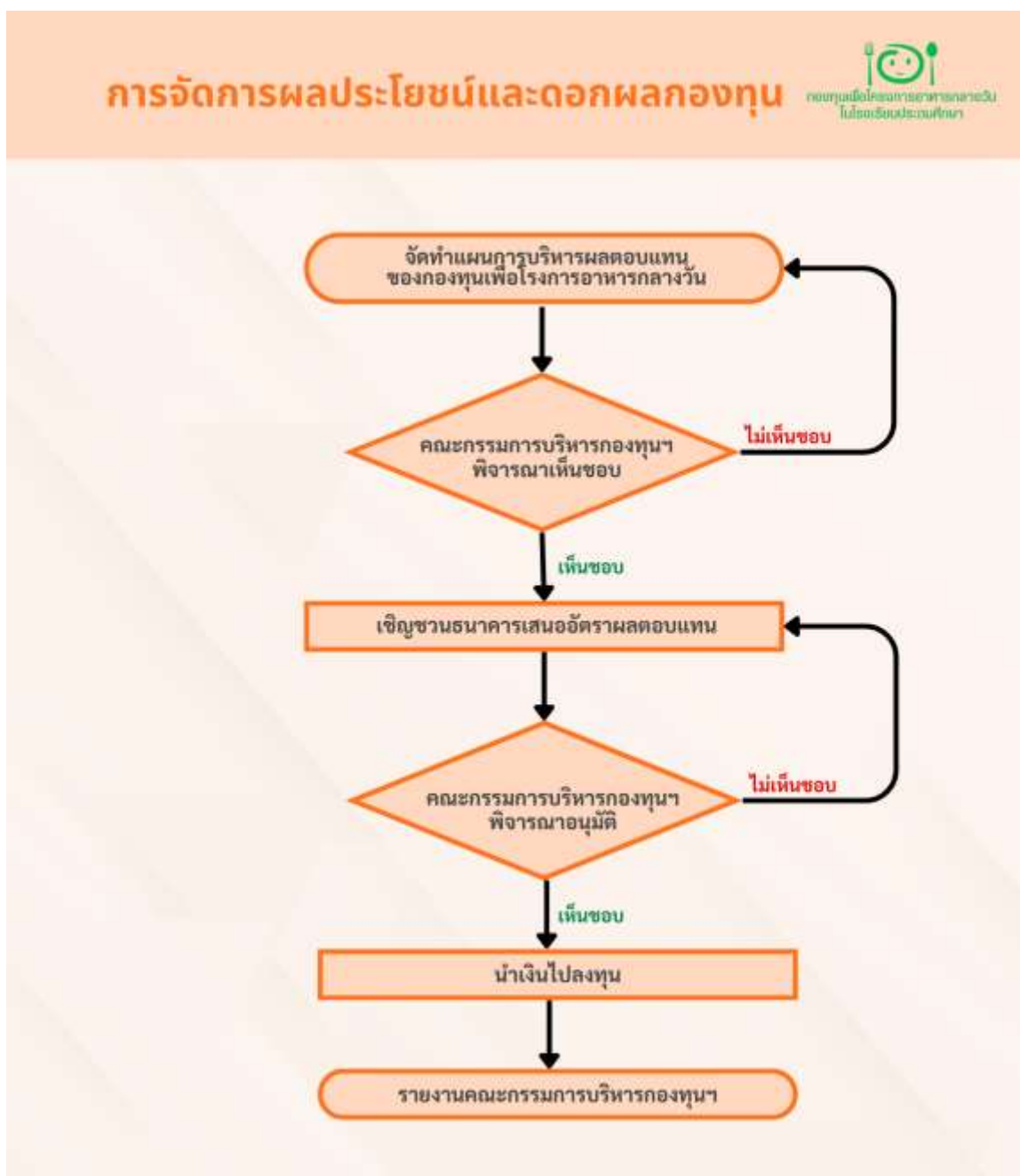
กระบวนการที่สำคัญ

หน่วยงาน : สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน



แผนภาพที่ 5 กระบวนการที่สำคัญ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กระบวนการที่สำคัญ : บริหารผลตอบแทนเงินกองทุนฯ

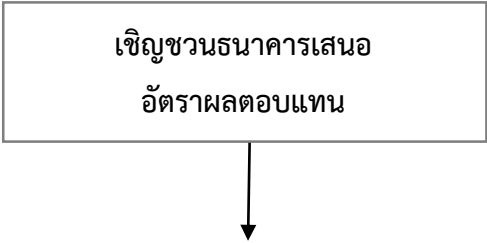


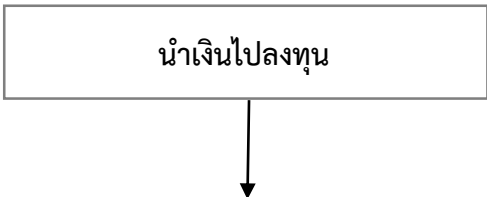
แผนภาพที่ 6 กระบวนการที่สำคัญ บริหารผลตอบแทนเงินกองทุนฯ
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

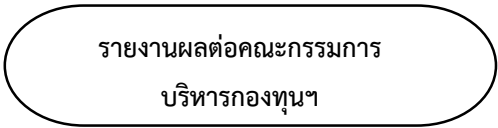
กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญการบริหารผลตอบแทนเงินกองทุน

ชื่อกระบวนการ : การจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน				หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ : สกว. สพฐ.		
หลักการและเหตุผล : เพื่อให้เงินทุนประเดิมคงอยู่ถาวรและเกิดดอกผลนำมาใช้สนับสนุนการแก้ปัญหาภาวะโภชนาการของนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง						
วัตถุประสงค์ : เพื่อการบริหารจัดการผลตอบแทนจากเงินกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด						
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1.	จัดทำแผนการบริหารผลตอบแทนของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	-ศึกษารูปแบบการลงทุน -จัดทำประมาณการรายรับ -จัดทำประมาณการรายจ่ายตามแผนปฏิบัติการประจำปี -จัดทำแผนการบริหารผลตอบแทน	5 – 7 วัน	-บริหารจัดการภายใต้ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักความปลอดภัยโปร่งใสและตรวจสอบได้ -ตัวชี้วัดความสำเร็จ -หลักเกณฑ์การบริหารจัดการกองทุน	กลุ่มการเงินและบัญชี	ระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถม ศึกษา ว่าด้วย การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดสรร ประโยชน์ กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน

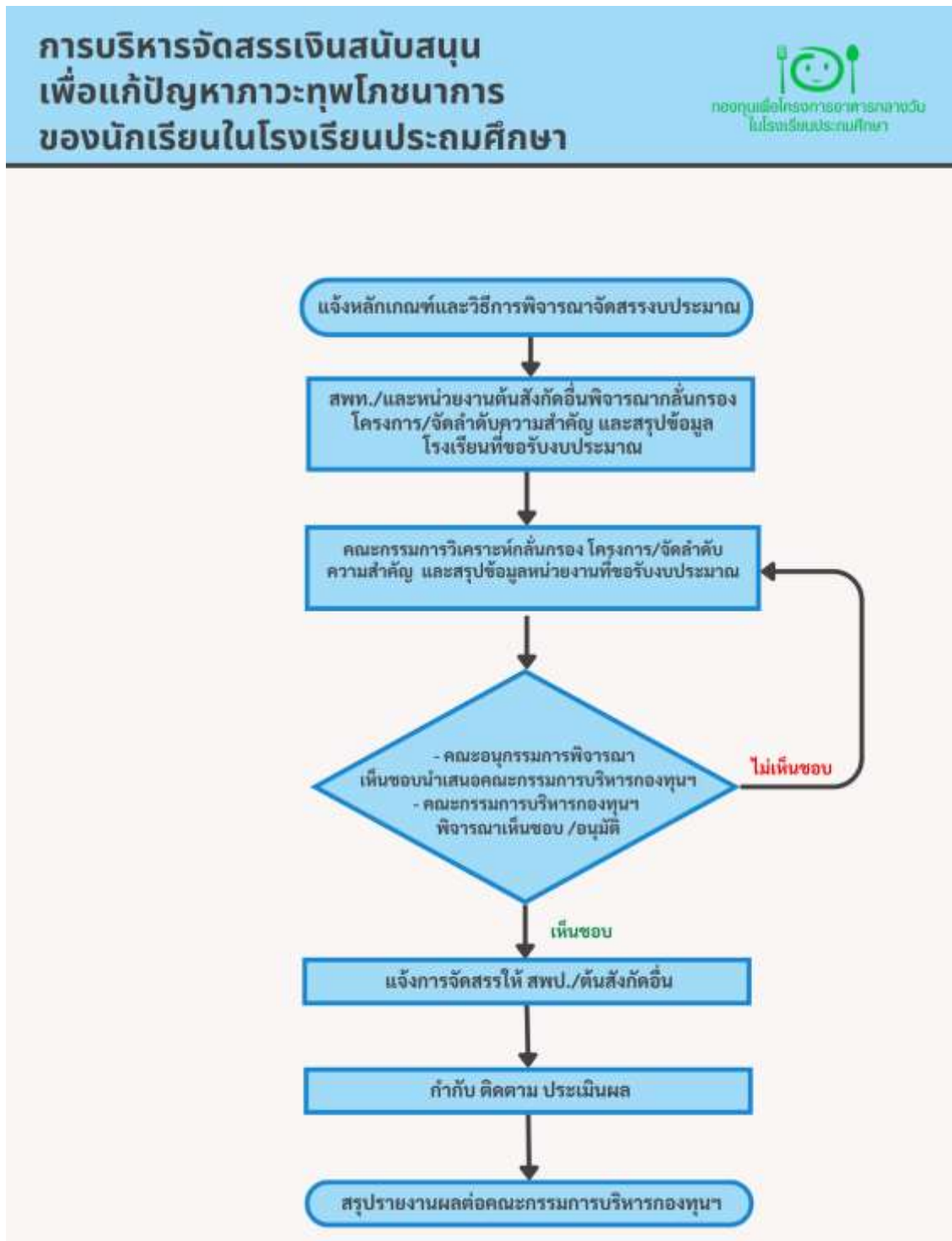
ชื่อกระบวนการ : การจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน				หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ : สกว. สพร.		
หลักการและเหตุผล : เพื่อให้เงินทุนประเดิมคงอยู่ถาวรและเกิดดอกผลนำมาใช้สนับสนุนการแก้ปัญหาภาวะโภชนาการของนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง						
วัตถุประสงค์ : เพื่อการบริหารจัดการผลตอบแทนจากเงินกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด						
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
						ประถมศึกษา พ.ศ. 2563
2.		- นำแผนเสนอขอความเห็นชอบในที่ประชุมอนุคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ	1 วัน	- แผนการลงทุนมีความชัดเจนในกรอบวงเงินและช่วงระยะเวลา -รูปแบบการลงทุนเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มการเงินและบัญชี	-วาระการประชุมฯ -แผนบริหารผลตอบแทน

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
2.		- นำแผนเสนอขอความเห็นชอบในที่ประชุม อนุคณะกรรมการบริหาร กองทุนฯ	1 วัน	- แผนการลงทุนมีความชัดเจนในกรอบวงเงินและช่วงระยะเวลา - รูปแบบการลงทุนเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มการเงินและบัญชี	-วาระการประชุมฯ -แผนบริหารผลตอบแทน
3.		-เชิญชวนสถาบันการเงินมากกว่า 3 แห่ง -รูปแบบการลงทุนมากกว่า 2 รูปแบบ	7 วัน	-สถาบันการเงินตอบรับการลงทุนมากกว่า 3 แห่ง -สถาบันการเงินเสนอรูปแบบการลงทุนมากกว่า 2 รูปแบบ	กลุ่มการเงินและบัญชี	-หนังสือเชิญชวนสถาบันการเงิน -หนังสือเสนอผลตอบแทนจากสถาบันการเงิน

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
4.		-นำเสนอรูปแบบการลงทุนเพื่อขอความเห็นชอบ -วงเงินและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	1 วัน	-อัตราผลตอบแทนสูงสุด -สถาบันการเงินมีความมั่นคง -คณะกรรมการมีมติเห็นชอบ	กลุ่มการเงินและบัญชี	-วาระการประชุม -รายงานการประชุม
5.		-นำมติที่ประชุมขอความเห็นชอบประธานคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ(ปลัด ศธ.) -แจ้งสำนักการคลังและสินทรัพย์ สพร. ดำเนินการนำเงินไปลงทุน	7 วัน	-นำเงินไปลงทุนได้ตามแผนตามจำนวนวงเงินและกรอบระยะเวลา	กลุ่มการเงินและบัญชี	-หนังสือแจ้งการลงทุน -สมุดบัญชีธนาคาร

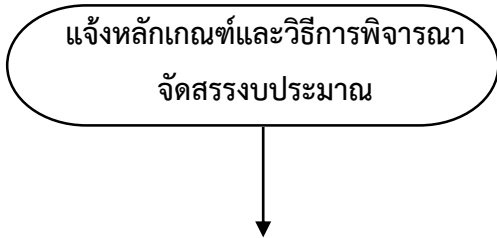
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
6.	 รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ	-รายงานผลการบริหารเงินกองทุนฯ -รายงานผลตอบแทนจากการลงทุน	1 วัน	- หลักฐานการลงทุนมีความชัดเจน -เป็นไปตามหลักเกณฑ์ระเบียบที่กำหนด	กลุ่มการเงินและบัญชี	-วาระการประชุมฯ -หนังสือแจ้งการลงทุน -สมุดบัญชีธนาคาร

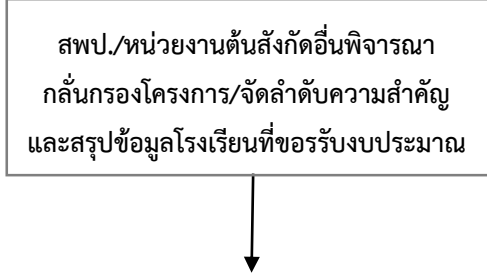
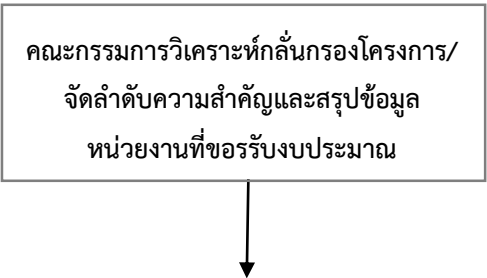
กระบวนการที่สำคัญ : การบริหารจัดการเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียนในโรงเรียน
ประถมศึกษา



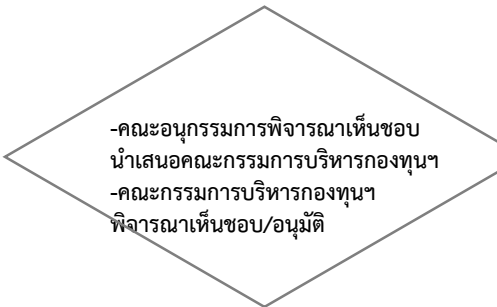
แผนภาพที่ 7 การบริหารจัดการเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

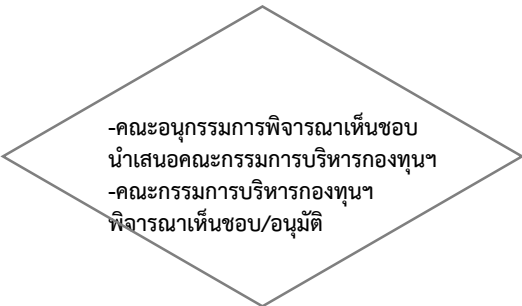
กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญในการบริหารจัดการเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการ
ของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

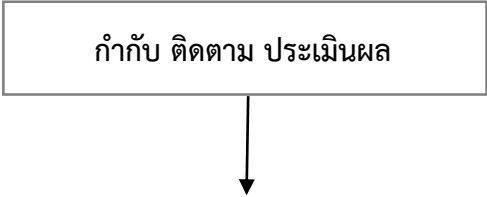
ชื่อกระบวนการ : การบริหารจัดการสรรเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา				หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ : สกว. สพฐ.		
หลักการและเหตุผล : เพื่อจัดสรรดอกผลเงินกองทุนอาหารกลางวันสนับสนุนให้โรงเรียนแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียน						
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การบริหารจัดการสรรดอกผลเงินกองทุนอาหารกลางวันสนับสนุนให้โรงเรียนแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียนให้ลดลง						
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1.	แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ 	-ปรับปรุง/จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรงบประมาณ -ประชาสัมพันธ์แนวทางการจัดสรรงบประมาณ	5 วัน	- ความชัดเจน ความเข้าใจง่าย ในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน -การกำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ชัดเจน	กลุ่มนโยบายและแผน	-หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา -ระบบ SLS : school lunch System

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
2.		- แต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูลการของบประมาณของโรงเรียน - จัดลำดับความสำคัญ - จัดทำงบหน้าสรุปส่งกองทุนฯ (ผ่านระบบ SLS : school lunch System)	1 วัน	- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณฯ - มีการประชุมคณะกรรมการฯ	สพป./หน่วยงานต้นสังกัด	- หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากลั่นกรอง - ระบบ SLS : school lunch System
3.		- แต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบรายละเอียดการขอรับงบประมาณให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณของแต่ละโครงการ - จัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ฯ	3 - 5 วัน	- คณะกรรมการแต่งตั้งจากทุกภาคส่วน - ความยุติธรรมและเที่ยงตรง - ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ - เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง	- หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา - ระบบ SLS : school lunch System

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		-ยืนยันการตรวจสอบข้อมูลการจัดสรรฯ -มีการกำหนดรหัสผู้ใช้งาน (User) และรหัสผ่าน (Password) ให้กับคณะกรรมการแต่ละคน และกำหนดสัดส่วนการเข้าถึงข้อมูล				
3.	คณะกรรมการวิเคราะห์ถ่วงถ่วงโครงการ/ จัดลำดับความสำคัญและสรุปข้อมูล หน่วยงานที่ขอรับงบประมาณ 	- แต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -ตรวจสอบรายละเอียดการขอประมาณให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณของแต่ละโครงการ -จัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ฯ -ยืนยันการตรวจสอบข้อมูลการจัดสรรฯ	3 - 5 วัน	- คณะกรรมการแต่งตั้งจากทุกภาคส่วน - ความยุติธรรมและเที่ยงตรง - ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ - เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง	-หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา -ระบบ SLS : school lunch System

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		-มีการกำหนดรหัสผู้ใช้งาน (User) และรหัสผ่าน (Password) ให้กับคณะกรรมการแต่ละคน และกำหนดสัดส่วนการเข้าถึงข้อมูล				
4.	 -คณะอนุกรรมการพิจารณาเห็นชอบ นำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ -คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ พิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ	-จัดทำข้อมูลการจัดสรรฯ เสนอต่อคณะกรรมการ กองทุนฯ พิจารณา เห็นชอบและอนุมัติ งบประมาณ	1 วัน	-มติที่ประชุมเห็นชอบ/ อนุมัติภายในกรอบเวลา และวงเงินงบประมาณของ โครงการ	กลุ่มนโยบาย และแผน	รายงานการประชุม

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
4.		-จัดทำข้อมูลการจัดสรรฯเสนอต่อคณะกรรมการกองทุนฯ พิจารณาเห็นชอบและอนุมัติงบประมาณ	1 วัน	-มติที่ประชุมเห็นชอบ/อนุมัติภายในกรอบเวลาและวงเงินงบประมาณของโครงการ	กลุ่มนโยบายและแผน	รายงานการประชุม
5.		-ขออนุมัติเลขา กพฐ. ตามกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร -แจ้งบัญชีการจัดสรรงบประมาณ -จัดทำบันทึกข้อตกลง MOU กับ สพป./ต้นสังกัดอื่น -ตรวจสอบบันทึกตกลง (MOU)	7 วัน	- ความถูกต้อง ครบถ้วน และดำเนินการภายในกรอบเวลาและภายในกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ แต่ละโครงการ	กลุ่มนโยบายและแผน	-หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา -ระบบ SLS : school lunch System -ระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ พ.ศ.2563

ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
6.		-สถานศึกษารายงานผ่านระบบ SLS : school lunch System ตามระยะเวลาที่กำหนด - สพท./ต้นสังกัดอื่น กำกับ ติดตามสถานศึกษาผ่านระบบ SLS : school lunch System -กองทุนฯ กำกับ ติดตาม สพท./ต้นสังกัดอื่นผ่านระบบ SLS : school lunch System	รายไตรมาส ภายในวันที่ 25 ของเดือนถัดไปใน ไตรมาสนั้น รายปีภายในวันที่ 15 ตุลาคม และ 31 มีนาคม	-สถานศึกษารายงานครบทุกโรงเรียน -สพท./หน่วยงานต้นสังกัดอื่น รายงานครบทุกหน่วย	กลุ่มนโยบายและแผน	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

7.	สรุปรายงานผลต่อคณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ	-สรุปผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการ -รายงานการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ	3 - 5 วัน	- รายงานผลการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามโครงการ -รายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กรมบัญชีกลางกำหนด	กลุ่มนโยบายและแผน	-เล่มรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี -เอกสารการรายงานการประเมินตัวชี้วัดตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด
----	--	---	-----------	--	-------------------	---

กระบวนการที่สำคัญ : สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์

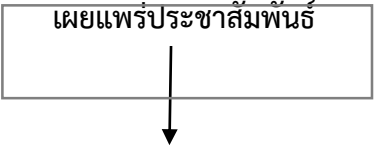


แผนภาพที่ 8 สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์

ชื่อกระบวนการ : สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์				หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ : สกว. สพฐ.		
หลักการและเหตุผล : เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร ผลการดำเนินงานของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง รวดเร็วและสามารถปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศรวมทั้งผู้ใช้บริการสามารถสืบค้นข้อได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการใช้งาน						
วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและทันเวลา						
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียด (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1.	การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์	- พัฒนาระบบสารสนเทศ SLS : School Lunch System -จัดทำสื่อด้านโภชนาการ วางแผนการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ เช่น การประกวด สื่อประชาสัมพันธ์ด้านการ โภชนาการ การขอรับ งบประมาณสนับสนุนการแก้ไข ปัญหาภาวะทุโภชนาการ และการ ดำเนินงานของกองทุน -กำหนดกลุ่มเป้าหมาย -กำหนดระยะเวลาการดำเนินการ	5 วัน	- ระบบสารสนเทศ SLS : School Lunch System มีระบบการขอรับ งบประมาณและ การรายผล การเบิกจ่ายและผลการ ดำเนินงานเป็นราย โครงการแบบ Real Time -มีข้อมูลครอบคลุมด้าน โภชนาการ -ข้อมูลข่าวสารมีความ ทันสมัย เป็นปัจจุบัน	กลุ่มอำนวยการและกฎหมาย	-เว็บไซต์กองทุนเพื่อ โครงการอาหาร กลางวัน -เพจกองทุนเพื่อ โครงการอาหาร กลางวัน -ระบบ SLS : School Lunch System

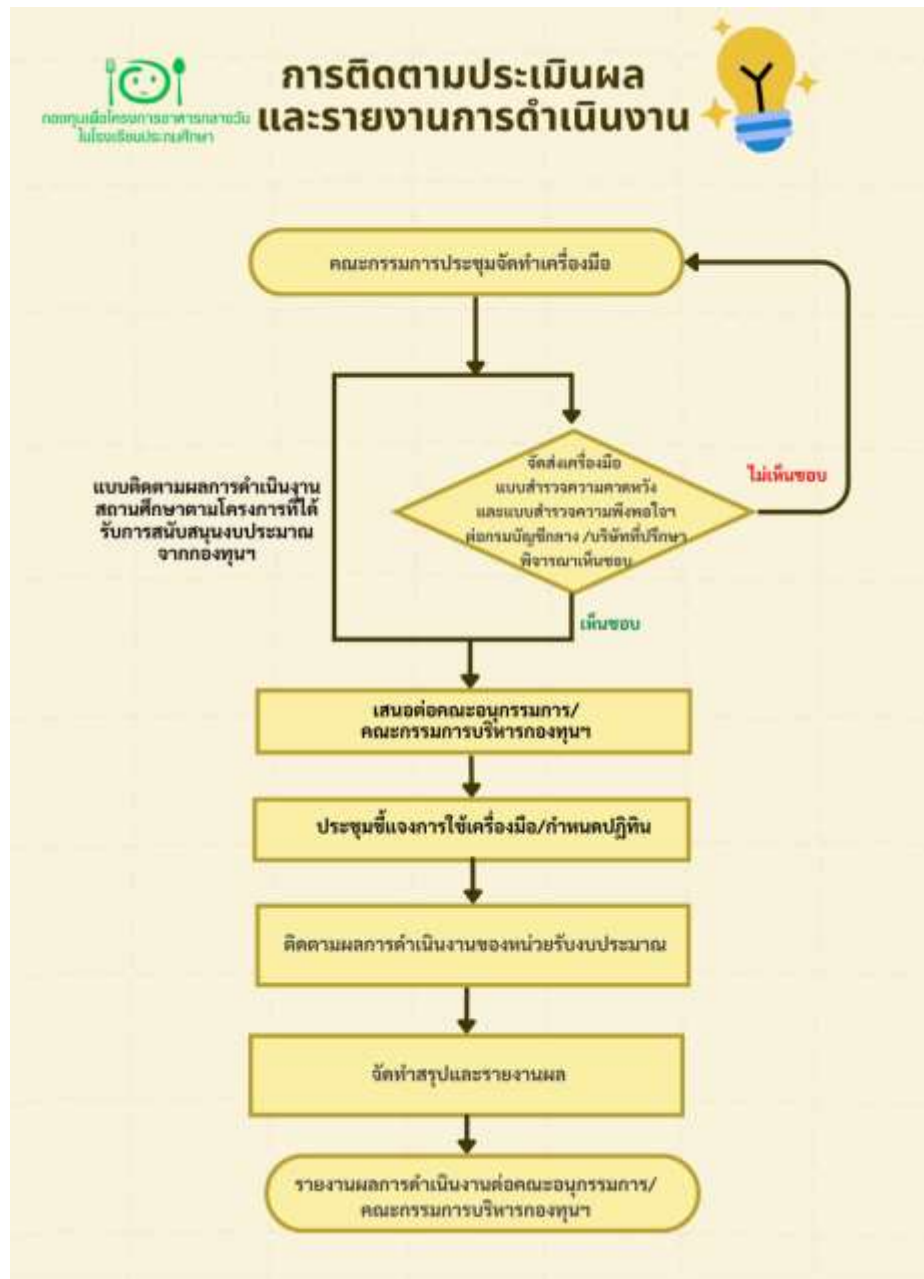
ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียด (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		-การหนดช่องทางการสื่อสาร การประกวด การขอรับงบ สนับสนุน และการเผยแพร่สื่อ ประชาสัมพันธ์				
2.		-ตรวจสอบข้อมูล ข่าวสาร ก่อนเผยแพร่ - กำหนดปฏิทิน กรอบ ระยะเวลาการประชาสัมพันธ์	1 วัน	– ผู้ตรวจสอบข้อมูล ข่าวสาร มีความรู้ ความเข้าใจ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของ ราชการ พ.ศ. 2540 พรบ.คุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) พรบ.ว่าด้วยการ กระทำความผิด เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม 2560	ผอ.กลุ่ม/ รอง ผอ. สกว.	-เว็บไซต์กองทุน เพื่อโครงการ อาหารกลางวัน -เพจกองทุนเพื่อ โครงการอาหาร กลางวัน -กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียด (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				-ระบบ SLS : School Lunch System และข้อมูลข่าวสาร มีมาตรฐานและเป็นไป ตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง		
3.		- เผยแพร่คู่มือการใช้งานในระบบ SLS : School Lunch System - ข่าวสารการจัดกิจกรรมต่างของแต่ละโครงการ - เผยแพร่แผนต่าง ๆ ของกองทุนฯ - ช่องทางเผยแพร่ที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ / ระบบ e-Office / เว็บเพจ - สื่อด้านโฆษณาการ ประเภทต่าง ๆ เช่น คลิปวิดีโอยูทูป	1 วัน	- แสดงข้อมูลได้ครบถ้วนและชัดเจนและทันเวลา - มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย - การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน - ผู้ใช้งานสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และประมวลผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์	กลุ่ม อำนวยการ และกฎหมาย	- เว็บไซต์กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน - เพจกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียด (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		-เผยแพร่เรื่องราวความสำเร็จ ของโรงเรียนที่ได้รับงบประมาณ สนับสนุนฯ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้กับโรงเรียนต่าง ๆ				
4.	ประเมิน สรุปและรายงานผล ↓	- สรุปผลจำนวนผู้เข้าใช้ บริหาร -สรุปประเด็นความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ -จัดทำรายงานผลเสนอต่อ คณะกรรมการ	3 - 5 วัน	-มีข้อมูลสถิติการใช้ งานและการมีส่วนร่วม -การรับรู้และเข้าใจถึง ปัญหาและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง -มีการปรับปรุงและ พัฒนางานอย่าง ต่อเนื่อง	กลุ่ม อำนวยการ และกฎหมาย	-เว็บไซต์กองทุน เพื่อโครงการ อาหารกลางวัน -เพจกองทุนเพื่อ โครงการอาหาร กลางวัน -รายงานผล การดำเนินงาน

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียด (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
5.	รายงานผลต่อคณะกรรมการ/ คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ	-จัดทำวาระการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน -เสนอรายงานผลการ ดำเนินงานต่อ คณะกรรมการ /คณะกรรมการบริหาร กองทุนฯ	1 วัน	-รูปแบบและความ สมบูรณ์ของข้อมูลที่ ถูกต้อง -นำเสนอได้ครอบคลุม ได้ชัดเจน	กลุ่ม อำนวยการ และกฎหมาย	-วาระการประชุมฯ

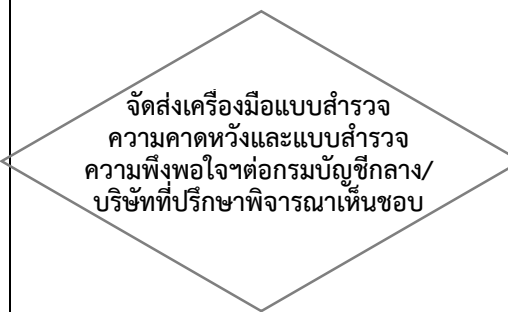
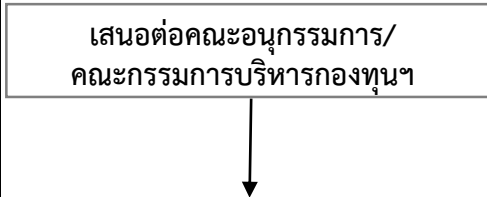
กระบวนการที่สำคัญ : การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

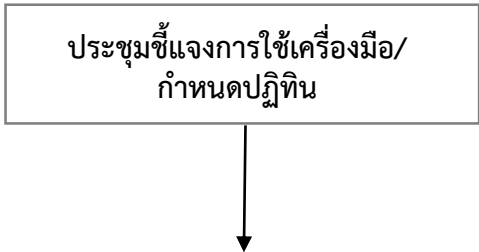


แผนภาพที่ 9 การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

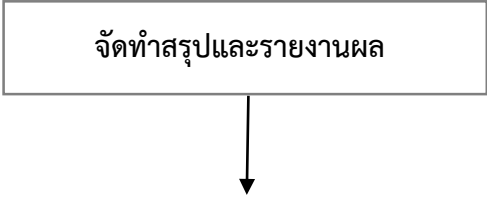
กิจกรรมควบคุมของกระบวนการทำงานที่สำคัญการติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

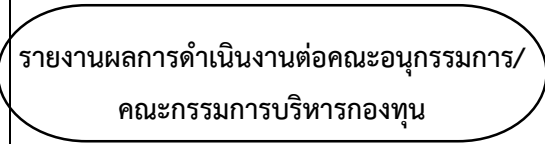
ชื่อกระบวนการ : การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน				หน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการ : สกว. สพฐ.		
หลักการและเหตุผล : เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาภาวะทุพโภชนาการในโรงเรียนประถมศึกษา						
วัตถุประสงค์ : เพื่อกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยรับงบประมาณ						
ลำดับที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1.		- แต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ประชุมจัดทำเครื่องมือการติดตามเป็นไปตามตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ	3 - 5 วัน	- กรรมการจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - คณะกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทุกด้าน - เครื่องมือที่ครอบคลุมตัวชี้วัดครบทุกด้านตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี	-กลุ่มนโยบายและแผน -คณะกรรมการฯ	-แบบสำรวจความคาดหวัง -แบบสำรวจความพึงพอใจ -แบบกำกับติดตาม

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
2.		-จัดส่งแบบสอบถาม ความพึงพอใจและแบบสำรวจความคาดหวังไปยังกรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ	1 วัน	-ประเด็นคำถามครอบคลุมตามตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของโครงการ -ผ่านการเห็นชอบกรมบัญชีกลางและบริษัทที่ปรึกษา	-กลุ่มนโยบายและแผน	-แบบสำรวจความคาดหวัง -แบบสำรวจสอบถามความพึงพอใจ
3.		-นำเสนอแบบกำกับติดตามต่อคณะกรรมการกองทุนฯ พิจารณาเห็นชอบแบบติดตาม -รายงานการประชุมคณะกรรมการ/ คณะกรรมการ	1 วัน	-รูปแบบและความสอดคล้องครบถ้วนตามตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของโครงการ -ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ	-กลุ่มนโยบายและแผน	-รายงานการประชุมฯ

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
4.		- จัดประชุมชี้แจงเครื่องมือติดตามคณะกรรมการติดตามเชิงประจักษ์ - ประชุมชี้แจงเครื่องมือติดตามสพป./ต้นสังกัดอื่น - แจงปฏิทินการติดตามและการรายงานผล - ตอบชี้แจงข้อซักถาม	1 วัน	- การถ่ายทอดมีความชัดเจน - ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน - ปฏิทินสอดคล้องกับแผน - ระบุระยะเวลาที่ชัดเจน	- กลุ่มนโยบายและแผน	- ระบบ Zoom Meeting

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
4.		ดำเนินการติดตาม 2 รูปแบบ - ติดตามผ่านระบบ SLS - ติดตามลงพื้นที่เชิงประจักษ์โดยคณะกรรมการได้รับ การแต่งตั้ง - คณะกรรมการฯ สรุปผลการติดตามเชิงประจักษ์และผ่านระบบ SLS : school lunch System	15 วัน	- องค์ประกอบของคณะกรรมการติดตามลงพื้นที่เชิงประจักษ์ครบทุกด้านประกอบด้วย - ด้านการบริหารจัดการ - ด้านโภชนาการ - ด้านการเงินและพัสดุ - ด้านผู้แทน คณะทำงาน - ผู้รับผิดชอบจากกองทุนฯ	- กลุ่มนโยบายและแผน - คณะกรรมการติดตามฯ	- ระบบ SLS : school lunch System - เครื่องมือกำกับติดตาม - คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
5.		- แต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - รวบรวมข้อมูลสรุปผลการติดตามมาวิเคราะห์ - สรุปรายงานผลการออกติดตามในแต่ละโครงการ	3 - 5 วัน	- ความชัดเจนและถูกต้องของข้อมูล - อุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหา - การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงและพัฒนา	- กลุ่มนโยบายและแผน - คณะกรรมการติดตามฯ	- เล่มรายงานผลการดำเนินงานโครงการ - ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะ - แนวทางการดำเนินงานในปีถัดไป

ลำดับ ที่	ผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	รายละเอียดงาน (Work Flow)	เวลา ดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพ งาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
6.	 รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ/ คณะกรรมการบริหารกองทุน	-จัดทำวาระการประชุม เรื่องรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการ -เสนอรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการต่อคณะกรรมการ/คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ในคราวประชุม	1 วัน	-รูปแบบและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ต้อง -นำเสนอได้ครอบคลุมได้ชัดเจน	-กลุ่มนโยบายและแผน	-รายงานการประชุมฯ

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/กระบวนการการจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน

1. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง: ขั้นตอนการจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
1.	จัดทำแผนการบริหาร ผลตอบแทนของ กองทุนเพื่อ โครงการอาหาร กลางวัน	- แผนการบริหาร ผลตอบแทนไม่ สอดคล้องกับ นโยบายหรือ ข้อกำหนดของ กองทุน - ข้อมูลที่ใช้จัดทำ แผนไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบถ้วน	- ตรวจสอบและทบทวน แผนโดยคณะกรรมการ ก่อนอนุมัติ - ใช้ข้อมูลจากแหล่งที่ เชื่อถือได้ และจัดเก็บ เอกสารประกอบการ วิเคราะห์ไว้ครบถ้วน	เพื่อให้แผนบริหารผลตอบแทนมีความ ถูกต้องและสอดคล้องกับนโยบายของ กองทุน	- แผนรายรับ - แผนรายจ่าย - เอกสารเกี่ยวกับการลงทุน ของสถาบันการเงิน
2.	อนุคณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ พิจารณาเห็นชอบ	อนุคณะกรรมการ ขาดความเชี่ยวชาญ ด้านการลงทุน	จัดอบรม/ประชุม/สัมมนา องค์ความรู้ด้านการลงทุน	เพื่อให้การอนุมัติเป็นไปตามระเบียบ และเกิดผลตอบแทนมากที่สุด	- โครงการพัฒนาฯ - แผนปฏิบัติการฯ - แผนพัฒนาบุคลากรฯ
3.	เชิญชวนธนาคาร เสนออัตรา ผลตอบแทน	เชิญชวนสถาบัน การเงินไม่ทั่วถึง	- เชิญชวนอย่างเป็น ทางการเป็นลายลักษณ์ อักษรและทั่วถึง	เพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนที่เหมาะสม และโปร่งใส	- หนังสือเชิญธนาคารเสนอ อัตราผลตอบแทน

		ได้อัตราผลตอบแทน ไม่เหมาะสม	- เก็บหลักฐานการเสนอ ราคาไว้ทุกธนาคาร - มีคณะกรรมการ พิจารณาเปรียบเทียบ ผลตอบแทน		- จัดหมายตอบรับจากธนาคาร - ใบเสนออัตราผลตอบแทน / หนังสือเสนอราคา (Quotation) - บันทึกเปรียบเทียบอัตรา ผลตอบแทนจากแต่ละธนาคาร
4.	คณะกรรมการ บริหารกองทุน พิจารณาอนุมัติ	มติไม่มีความชัดเจน ไม่มีหลักฐานการ พิจารณาอย่าง เพียงพอ	- จัดการประชุมและมติ เห็นชอบโดย คณะกรรมการ - ตรวจสอบข้อมูล ผลตอบแทนจากทุก ธนาคาร	เพื่อให้การเลือกธนาคารมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้	- รายงานการประชุม คณะกรรมการบริหารกองทุน - มติการอนุมัติเลือกธนาคาร - บันทึกการพิจารณา / ตาราง เปรียบเทียบผลตอบแทน - หนังสือแจ้งผลการคัดเลือก ธนาคาร
5.	นำเงินไปลงทุน	การลงทุนไม่เป็นไป ตามแผนที่วางไว้	- กำกับดูแลการลงทุนให้ เป็นไปตามแผนบริหาร ผลตอบแทนโดยให้ สอดคล้องกับแผนรายจ่าย ประจำปี - ตรวจสอบวงเงินลงทุน ไม่เกินวงเงินที่กำหนด ต้องมีผู้อนุมัติ 2 ระดับ ก่อนทำธุรกรรม	เพื่อให้การบริหารผลตอบแทนการ ลงทุนเป็นไปตามแผน	- ใบสั่งจ่ายเงิน / ใบโอนเงิน - หนังสือคำสั่งลงทุน - สำเนาหนังสือรับรองจาก ธนาคาร - สมุดบัญชีเงินฝากหรือตรา สารลงทุน - รายงานการตรวจสอบการ ลงทุนจากฝ่ายการเงิน

6.	รายงานผลต่อ คณะ กรรมการบริหาร กองทุน	- รายงานผลไม่ ถูกต้องหรือไม่ ครบถ้วน - รายงานล่าช้า ทำ ให้ขาดข้อมูลในการ ตัดสินใจ	- จัดทำรายงานผลการ ลงทุนประจำเดือน/ไตร มาส - ตรวจสอบและลงนาม รับรองโดยผู้รับผิดชอบ ก่อนเสนอคณะกรรมการ	เพื่อให้คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่ ถูกต้อง ทันเวลา เพื่อใช้ในการบริหาร กองทุน	- รายงานผลการลงทุน ประจำเดือน / ไตรมาส / ปี - สรุปผลการดำเนินงานกองทุน - รายงานการประชุม คณะกรรมการที่พิจารณาผล การลงทุน - เอกสารแสดงผลตอบแทนจริง เทียบกับแผน
----	---	--	--	--	--

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/การบริหารจัดสรรเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการ
ของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

2. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง: ขั้นตอน การบริหารจัดการสรรเงินสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
1.	แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือเข้าใจคลาดเคลื่อน	จัดทำประกาศหนังสือเวียนชี้แจงหลักเกณฑ์อย่างเป็นทางการ และเผยแพร่ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	เพื่อให้หน่วยงานรับทราบหลักเกณฑ์และแนวทางเดียวกัน	หนังสือเวียนประกาศคู่มือหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ
2.	สพป./หน่วยงานต้นสังกัดอื่นพิจารณากลั่นกรองโครงการ/จัดลำดับความสำคัญและสรุปข้อมูลโรงเรียนที่ขอรับงบประมาณ	- การพิจารณาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - ขาดความโปร่งใส - ข้อมูลไม่ครบถ้วน	กำหนดแบบฟอร์มและเกณฑ์การพิจารณาชัดเจน มีคณะกรรมการตรวจสอบและลงนามรับรองผล	เพื่อให้การกลั่นกรองโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์และตรวจสอบได้	- แบบฟอร์มขอรับงบ - บันทึกการพิจารณา - รายงานสรุปผล - รายงานการประชุม
3.	คณะกรรมการวิเคราะห์กลั่นกรองโครงการ/จัดลำดับความสำคัญและ	การจัดลำดับไม่เป็นธรรม หรือพิจารณาไม่ตรงตามข้อมูลจริง	ใช้ข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัดและตรวจสอบซ้ำโดยคณะกรรมการส่วนกลาง(สพฐ) บันทึกมติการพิจารณา	เพื่อให้การพิจารณาเป็นธรรมและใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง	- รายงานการประชุม - แบบวิเคราะห์โครงการ - สรุปผลการจัดลำดับ

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
	สรุปข้อมูล หน่วยงานที่ขอรับ งบประมาณ				
4.	คณะอนุกรรมการ พิจารณาเห็นชอบ นำเสนอ คณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ คณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ พิจารณาเห็นชอบ/ อนุมัติ	การอนุมัติไม่โปร่งใส หรือไม่ผ่านขั้นตอนที่ กำหนด	จัดทำรายงานเสนอและมติการ ประชุมอย่างเป็นทางการ ตรวจสอบอำนาจการอนุมัติตาม ระเบียบ	เพื่อให้การอนุมัติเป็นไป ตามระเบียบและตรวจสอบ ได้	- รายงานการประชุม/ มติ คณะกรรมการ - หนังสืออนุมัติ
5.	แจ้งการจัดสรรให้ สพป./ต้นสังกัดอื่น	ข้อมูลการจัดสรร ผิดพลาด หรือแจ้ง ล่าช้า	ตรวจสอบรายละเอียดก่อนแจ้ง จัดทำหนังสือแจ้งผลอย่างเป็นทางการ	เพื่อให้การจัดสรรถูกต้อง และทันเวลา	- หนังสือแจ้งผลการจัดสรร - รายงานสรุปการจัดสรร งบประมาณ
6.	กำกับ ติดตาม ประเมินผล	ไม่ติดตามผลการใช้เงิน ทำให้เงินไม่ถูกใช้ตาม วัตถุประสงค์	จัดทำแผนติดตามผล มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ และรายงานผลการ ใช้เงินเป็นระยะ	เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไป ตามวัตถุประสงค์และ ตรวจสอบได้	- แบบรายงานผลการ ดำเนินงาน - รายงานการตรวจติดตาม

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
7.	สรุปรายงานผลต่อ คณะ กรรมการบริหาร กองทุน	รายงานผลไม่ครบถ้วน หรือรายงานล่าช้า	กำหนดระยะเวลาการรายงาน ชัดเจน มีผู้ตรวจทานก่อนเสนอ	เพื่อให้คณะกรรมการ รับทราบผลการดำเนินงาน ที่ถูกต้องและทันเวลา	- รายงานสรุปผลการ ดำเนินงาน / รายงานการ ประชุมคณะกรรมการบริหาร กองทุน

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์

3. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง: ขั้นตอน สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
1.	การจัดทำข้อมูล สารสนเทศและการ ประชาสัมพันธ์	ข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ ถูกต้อง หรือไม่ เป็น ปัจจุบัน	- กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำ ข้อมูลและทบทวนก่อน จัดเก็บในระบบ - ตรวจสอบกับแหล่งข้อมูล ที่เชื่อถือได้	เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศ ถูกต้อง ครบถ้วน และ พร้อมเผยแพร่	- แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูล - รายงานข้อมูลข่าวสาร - บันทึกการตรวจสอบข้อมูล
2.	ตรวจสอบข้อมูล สารสนเทศก่อน เผยแพร่	ข้อมูลคลาดเคลื่อน ผิดพลาด หรือไม่ผ่าน การอนุมัติ	- จัดให้มีการตรวจสอบโดย หัวหน้าหน่วยงานหรือ	เพื่อให้ข้อมูลที่เผยแพร่ ถูกต้องและเชื่อถือได้	- บันทึกการตรวจสอบข้อมูล - หนังสืออนุมัติการเผยแพร่ - แบบตรวจสอบเนื้อหา

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
			คณะกรรมการก่อนเผยแพร่ - ลงนามรับรองข้อมูล		
3.	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	การเผยแพร่ไม่ทั่วถึงหรือช่องทางไม่เหมาะสม	ใช้หลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ จดหมายข่าว โซเชียลมีเดีย และบันทึกสถิติการเผยแพร่ไว้	เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาชนทั่วไปอย่างทั่วถึง	- ข่าวประชาสัมพันธ์ - ภาพถ่ายกิจกรรม - รายงานการเผยแพร่ - สถิติการเข้าชม
4.	ประเมิน สรุปและรายงานผล	ไม่ได้ประเมินผลการเผยแพร่ หรือประเมินไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	จัดทำแบบประเมินผลการรับรู้ความพึงพอใจ และสรุปผลเป็นรายงวด	เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการเผยแพร่ข้อมูลในอนาคต	- แบบประเมินความพึงพอใจ - รายงานสรุปผลการประเมิน - บันทึกการประชุมสรุปผล
5.	รายงานผลต่อคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการบริหารกองทุน	รายงานผลล่าช้า หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน	จัดทำรายงานตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอ	เพื่อให้คณะกรรมการทราบผลการดำเนินงานด้านสารสนเทศและประชาสัมพันธ์อย่างครบถ้วน	- รายงานสรุปผลการประชาสัมพันธ์ - หนังสือเสนอรายงานผล - รายงานการประชุม

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน/การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

4. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง: ขั้นตอน การติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
1.	คณะกรรมการประชุมจัดทำเครื่องมือ	เครื่องมือไม่เหมาะสม ไม่ครอบคลุม วัตถุประสงค์ หรือไม่ผ่านการเห็นชอบ	จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อจัดทำและทบทวน เครื่องมือก่อนนำเสนออนุมัติ	เพื่อให้ได้เครื่องมือประเมินผล ที่มีคุณภาพ เหมาะสมและ ตรวจสอบได้	รายงานการประชุม / แบบร่าง เครื่องมือ / บันทึกข้อเสนอแนะ
2.	จัดส่งเครื่องมือแบบสำรวจความคาดหวังและแบบสำรวจความพึงพอใจต่อกรมบัญชีกลาง/บริษัทที่ปรึกษาพิจารณาเห็นชอบ	เครื่องมือไม่ได้รับการเห็นชอบหรือถูกส่งล่าช้า	ตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารก่อนส่ง และติดตามผลการพิจารณาอย่างต่อเนื่อง	เพื่อให้เครื่องมือผ่านการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและทันเวลา	หนังสือส่งเครื่องมือ / หนังสือตอบรับจากกรมบัญชีกลางหรือที่ปรึกษา / ใบรับรองการอนุมัติ

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (Control Activities)	วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Control Objectives)	หลักฐานอ้างอิง / เอกสารประกอบ
3.	เสนอต่อ คณะกรรมการ/ คณะกรรมการ บริหารกองทุนฯ	การนำเสนอไม่ครบถ้วน หรือไม่เป็นไปตาม ขั้นตอน	จัดทำสรุปข้อเสนอและแนบ เอกสารประกอบครบถ้วน ก่อนเสนอ	เพื่อให้คณะกรรมการสามารถ พิจารณาได้อย่างถูกต้องและมี ข้อมูลครบถ้วน	รายงานการประชุม / หนังสือ เสนอเรื่อง / สรุปข้อเสนอ ประกอบ
4.	ประชุมชี้แจงการใช้ เครื่องมือ/กำหนด ปฏิทิน	หน่วยงานผู้ใช้เครื่องมือ ไม่เข้าใจแนวทางการ ดำเนินการ	จัดประชุมชี้แจงรายละเอียด และจัดทำคู่มือการใช้ เครื่องมือ	เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ แนวทางและดำเนินการได้ ถูกต้องตามแผน	รายงานการประชุม / คู่มือการ ใช้เครื่องมือ / ปฏิทินการติดตาม
5.	ติดตามผลการ ดำเนินงานของ หน่วยรับ งบประมาณ	ขาดการติดตามต่อเนื่อง หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน	มอบหมายผู้รับผิดชอบ ติดตามรายหน่วย / จัดทำ รายงานผลติดตามเป็นระยะ	เพื่อให้ทราบความคืบหน้า และปัญหาในการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	แบบรายงานติดตามผล / บันทึก การลงพื้นที่ / ภาพถ่ายประกอบ
6.	จัดทำสรุปและ รายงานผล	รายงานไม่ครบถ้วน ไม่ เป็นปัจจุบัน หรือข้อมูล คลาดเคลื่อน	ตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลก่อนสรุป จัดทำ รายงานโดยใช้รูปแบบ มาตรฐาน	เพื่อให้ได้รายงานผลที่ถูกต้อง และสะท้อนผลการดำเนินงาน จริง	เพื่อให้ได้รายงานผลที่ถูกต้อง และสะท้อนผลการดำเนินงาน จริง
7.	รายงานผลการ ดำเนินงานต่อ คณะกรรมการ/ คณะกรรมการ บริหารกองทุน	รายงานผลล่าช้า หรือไม่ได้รับการ พิจารณาทันเวลา	กำหนดระยะเวลาการส่ง รายงานชัดเจนและติดตาม สถานะการนำเสนอ	เพื่อให้คณะกรรมการได้รับ ข้อมูลครบถ้วน ทันเวลา เพื่อ การตัดสินใจ	รายงานการประชุม / หนังสือ เสนอรายงานผล / มติ คณะกรรมการ

5. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

6. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

โครงสร้างองค์กรเป็นแผนผังการบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทุกระบบในการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติตามแผนผังโดย โครงสร้างการบริหารสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับแต่ละฝ่ายทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานได้ตามภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนภาพ



แผนภาพที่ 10 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารความเสี่ยงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรได้ดังนี้:

1. ลดความเสี่ยง: การบริหารความเสี่ยงช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของ สพฐ. โดยการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งภายในและภายนอก และดำเนินมาตรการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

2. สนับสนุนการตัดสินใจ: การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจและมีความรู้สึกมั่นใจในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลและข่าวสารที่เป็นมูลค่าเพียงพอในการตัดสินใจ

3. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร: การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ สพฐ. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสามารถลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ได้

4. การบริหารจัดการโดยเฉพาะ: การทำการบริหารความเสี่ยงช่วยให้ สพฐ. สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญและมีความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สำคัญและมีผลกระทบมากที่สุดต่อองค์กร

5. ความโปร่งใส: การบริหารความเสี่ยงช่วยส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของการประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่เปิดเผยต่อสาธารณะ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมั่นคงในระยะยาว

การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

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

2. การประเมินความเสี่ยง : ทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถจัดเตรียมมูลค่าเพียงพอสำหรับการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

3. การจัดการความเสี่ยง : สร้างแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และการลดความเสี่ยงในอนาคต เช่น การจัดซื้อหรือการแก้ไขแผนการดำเนินงานเมื่อเกิดความเสี่ยง

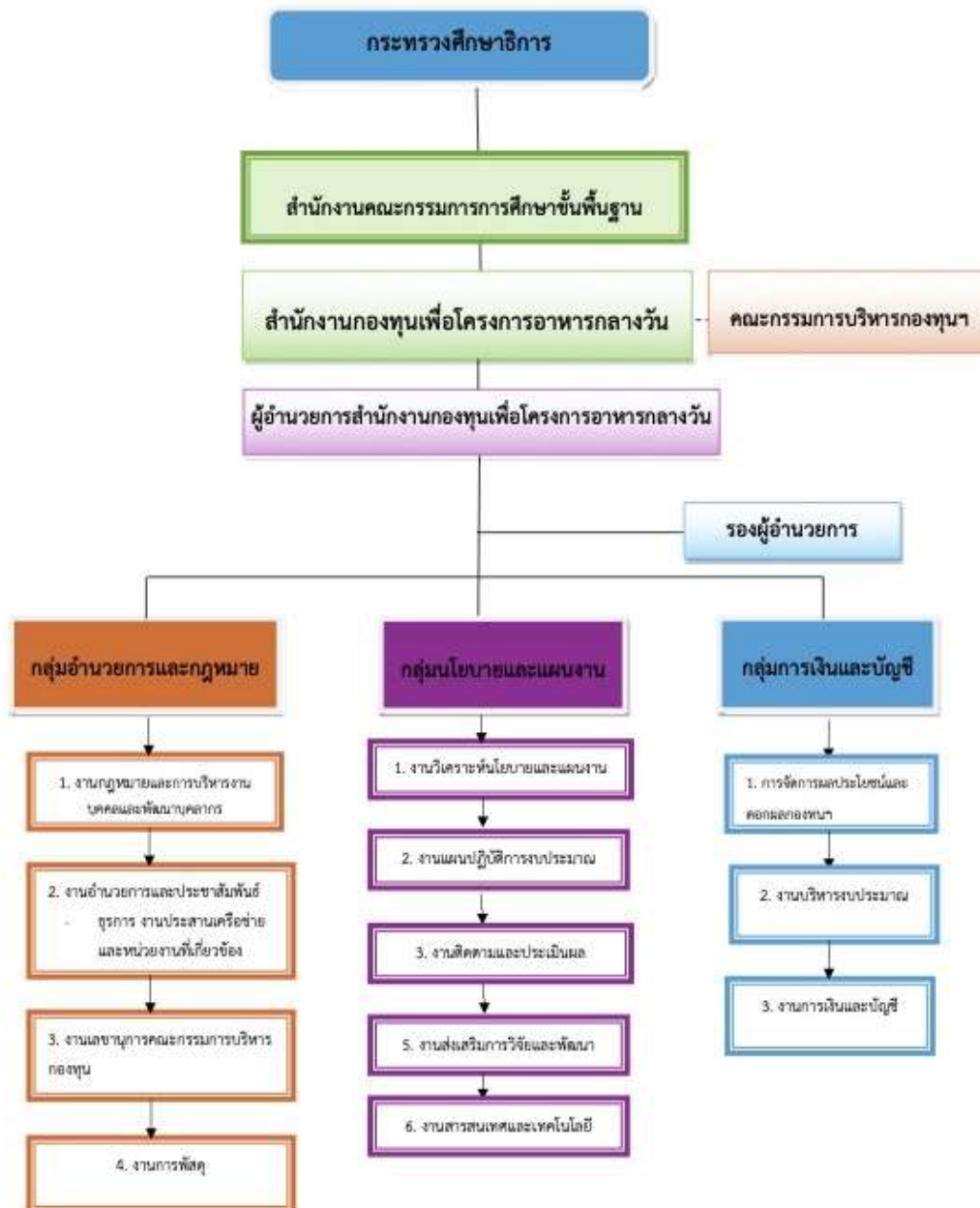
4. การเผยแพร่และการสื่อสาร: สร้างการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและมีการสื่อสารเชิงวิเคราะห์ที่ชัดเจนต่อผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

5. การประเมินและปรับปรุง: ทำการประเมินความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินไปและมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

6. การฝึกอบรม: สร้างโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยในระยะยาวโดยกำหนดขอบข่ายภารกิจที่ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงานที่ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันดังแผนภาพ

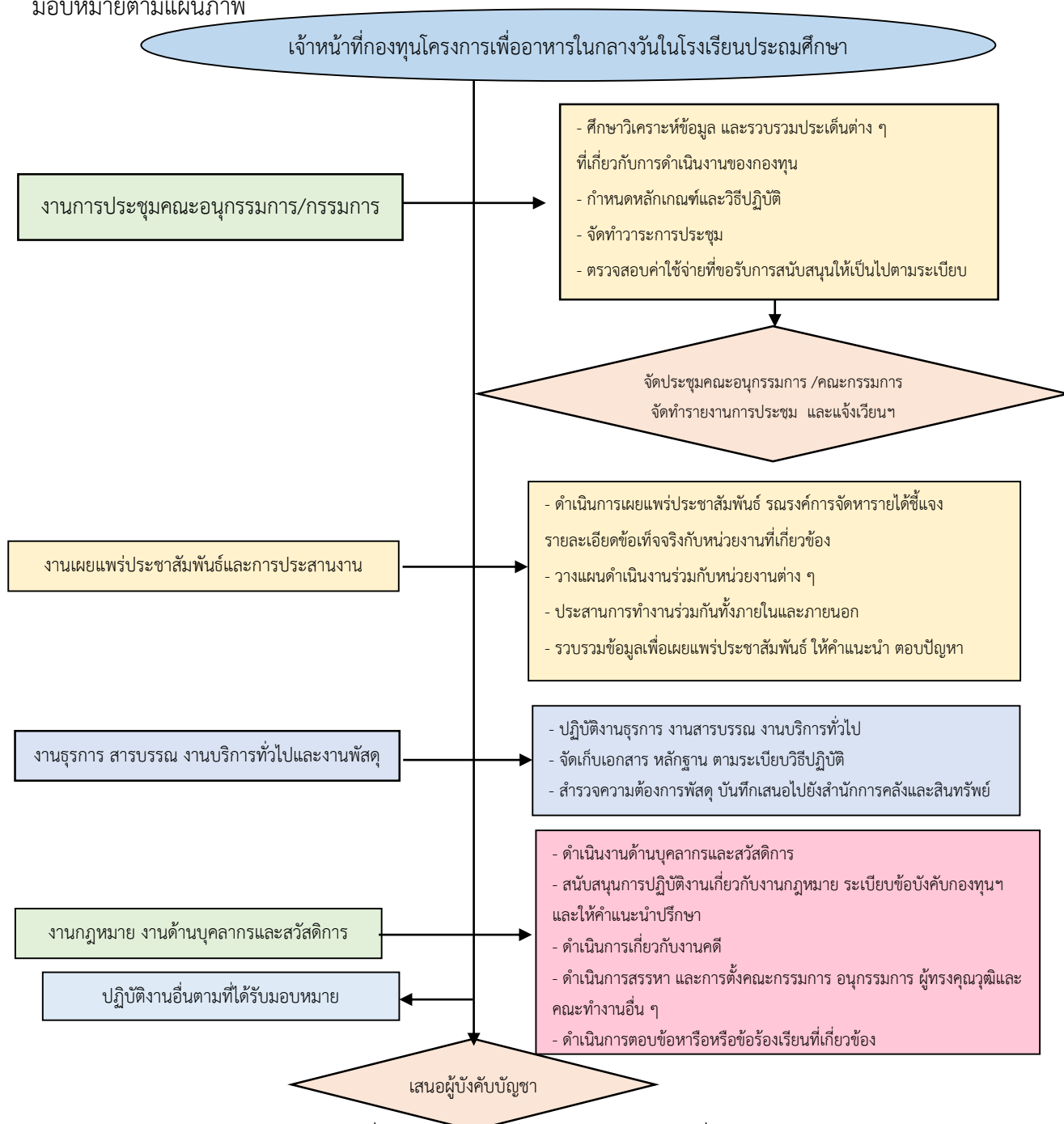
โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน



แผนภาพที่ 11 โครงสร้างบริหารงานสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กลุ่มอำนวยการและกฎหมาย สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันมีกรอบภารกิจที่ได้ดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงภายในกลุ่มงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้ง 4 งานย่อย ประกอบด้วย

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



แผนภาพที่ 12 กรอบภารกิจสำนักงานกองทุนเพื่ออาหารกลางวัน

1. การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มอำนาจการและกฎหมายของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมายและการบริหารให้เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การทำ การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้:

1.1 การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยง: การทำการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มอำนาจการและกฎหมายจะเริ่มต้นด้วยการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น อาทิ

- ความเสี่ยงทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดการโครงการอาหารกลางวัน
- ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ไม่เพียงพอหรือการบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่เหมาะสม

1.2 การประเมินและการจัดการความเสี่ยง: หลังจากการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ควรมีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและการพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สำหรับกลุ่มอำนาจการและกฎหมายอาจมีการจัดการเช่น:

- การสร้างแผนการป้องกันและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- การเตรียมความพร้อมในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยการจัดซื้อหรือการฝึกอบรม

1.3 การเผยแพร่และการสื่อสาร: สำหรับกลุ่มอำนาจการและกฎหมายมีความสำคัญที่จะมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเทียบเท่าทุกฝ่ายเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ต้องการจัดการ การเผยแพร่ข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับแผนการจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจและทำตามแผนอย่างเหมาะสม

1.4 การติดตามและการประเมิน: ควรมีการติดตามและการประเมินผลเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินไป ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงและปรับแผนการจัดการความเสี่ยงในอนาคต

1.5 การฝึกอบรม: ทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้กับพนักงานในกลุ่มอำนาจการและกฎหมาย เพื่อให้พร้อมที่จะดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

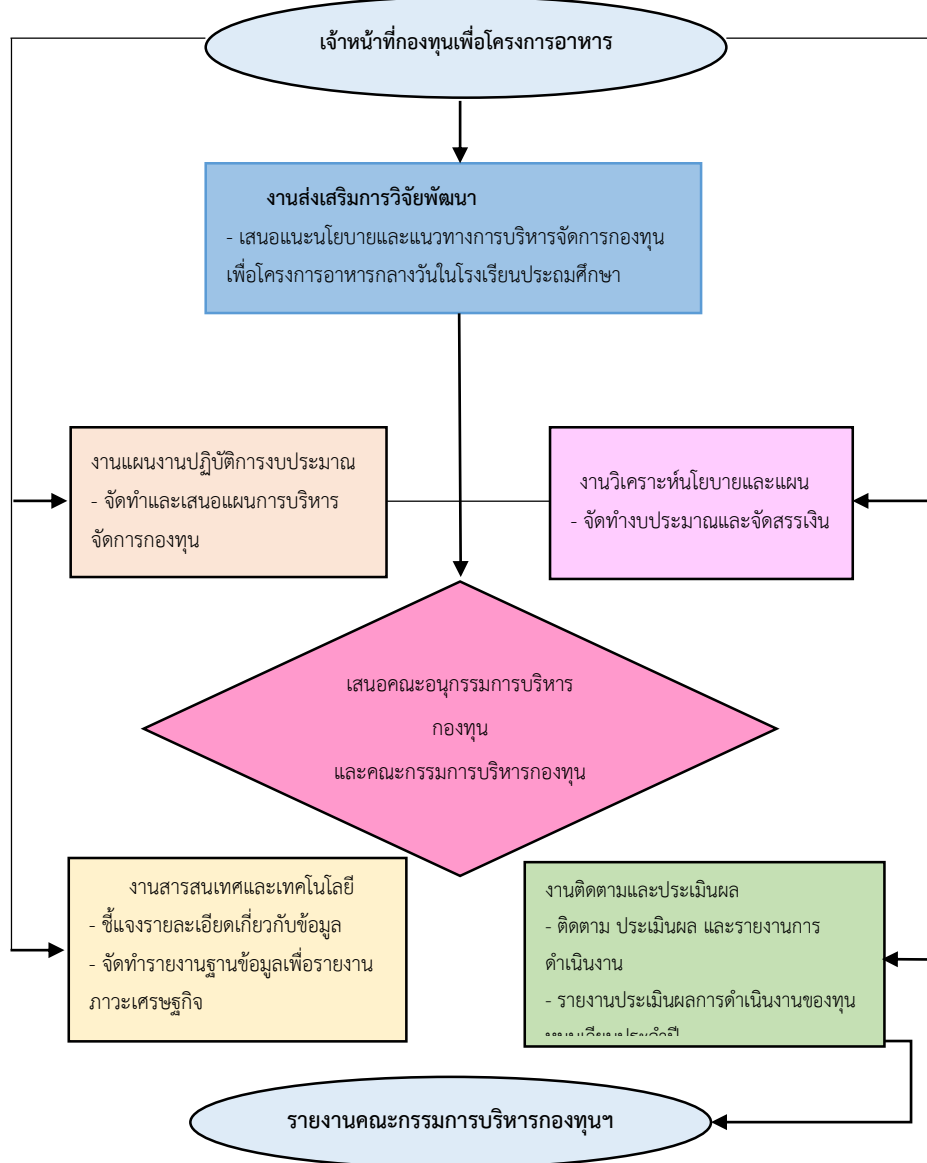
การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มอำนาจการและกฎหมายจะช่วยให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยต่อการดำเนินงานของโครงการและองค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่ควรพิจารณาและนำเข้าสู่การจัดการของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง: การตรวจสอบและระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย หรือความเสี่ยงทางความเชื่อมั่นข้อมูล

2. การวัดและการประเมินความเสี่ยง: การทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อทราบถึงระดับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวัดความเสี่ยงตามลำดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานนโยบายและแผนงานจึงเป็นกระบวนการที่ต้องมีการคำนึงถึงทุกรายละเอียดเพื่อให้การ
จัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ในองค์กร



แผนที่ภาพที่ 13 การบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

3. การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานการเงินและบัญชีเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการเงินและความเชื่อถือของสาธารณชน การทำงานในพื้นที่นี้ต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและเป็นวิธีที่มีความเป็นเอกภาพ ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานการเงินและบัญชีได้แก่

- 1. การระบุและการประเมินความเสี่ยง:** การตรวจสอบและระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ในกลุ่มงานการเงินและบัญชี เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การตรวจสอบเอกสารการเงิน บัญชี หรือความเสี่ยงด้านความเชื่อถือ และความปลอดภัยของข้อมูล บัญชี
- 2. การวัดและการประเมินความเสี่ยง:** การทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อวัดระดับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยง
- 3. การวางแผนการจัดการความเสี่ยง:** การกำหนดกลยุทธ์และแผนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงที่พบเจอ เช่น การตั้งเป้าหมายในการลดความเสี่ยง หรือการกำหนดแผนการใช้งบประมาณ
- 4. การดำเนินการที่เกี่ยวกับความเสี่ยง:** การกระทำตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการนี้อาจ การตรวจสอบรายการทางการเงินหรือการตรวจสอบการควบคุม
- 5. การติดตามและการทบทวน:** การติดตามผลการดำเนินงานและการทบทวนความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยงใหม่ และการปรับปรุงแผนการจัดการความเสี่ยงตามความจำเป็น

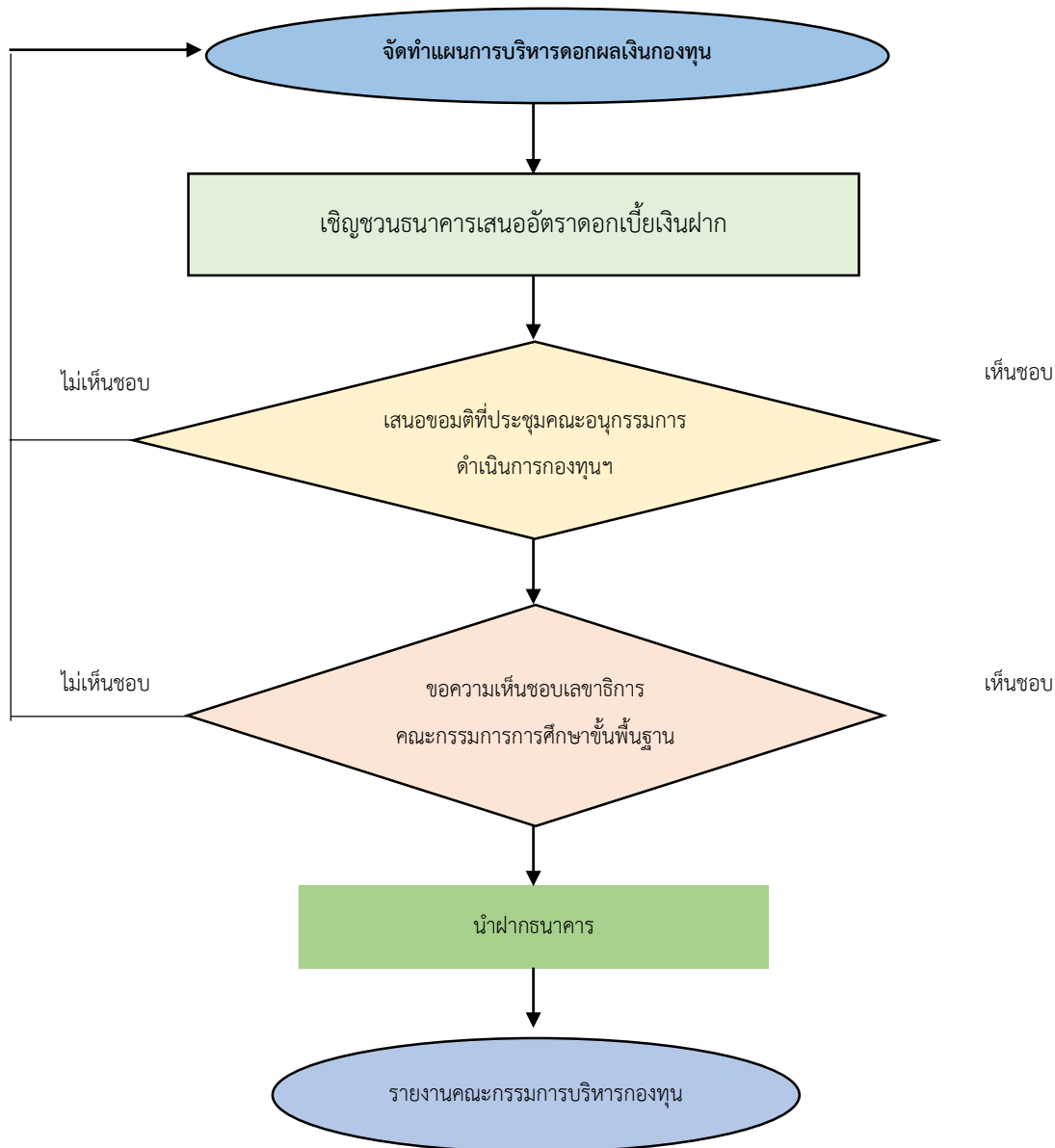
การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานการเงินและบัญชีจึงเป็นกระบวนการที่ทุกรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ จำเป็นต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ในองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อย มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากมีผลต่อความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวม และองค์กรในระยะยาวได้ดังนี้:

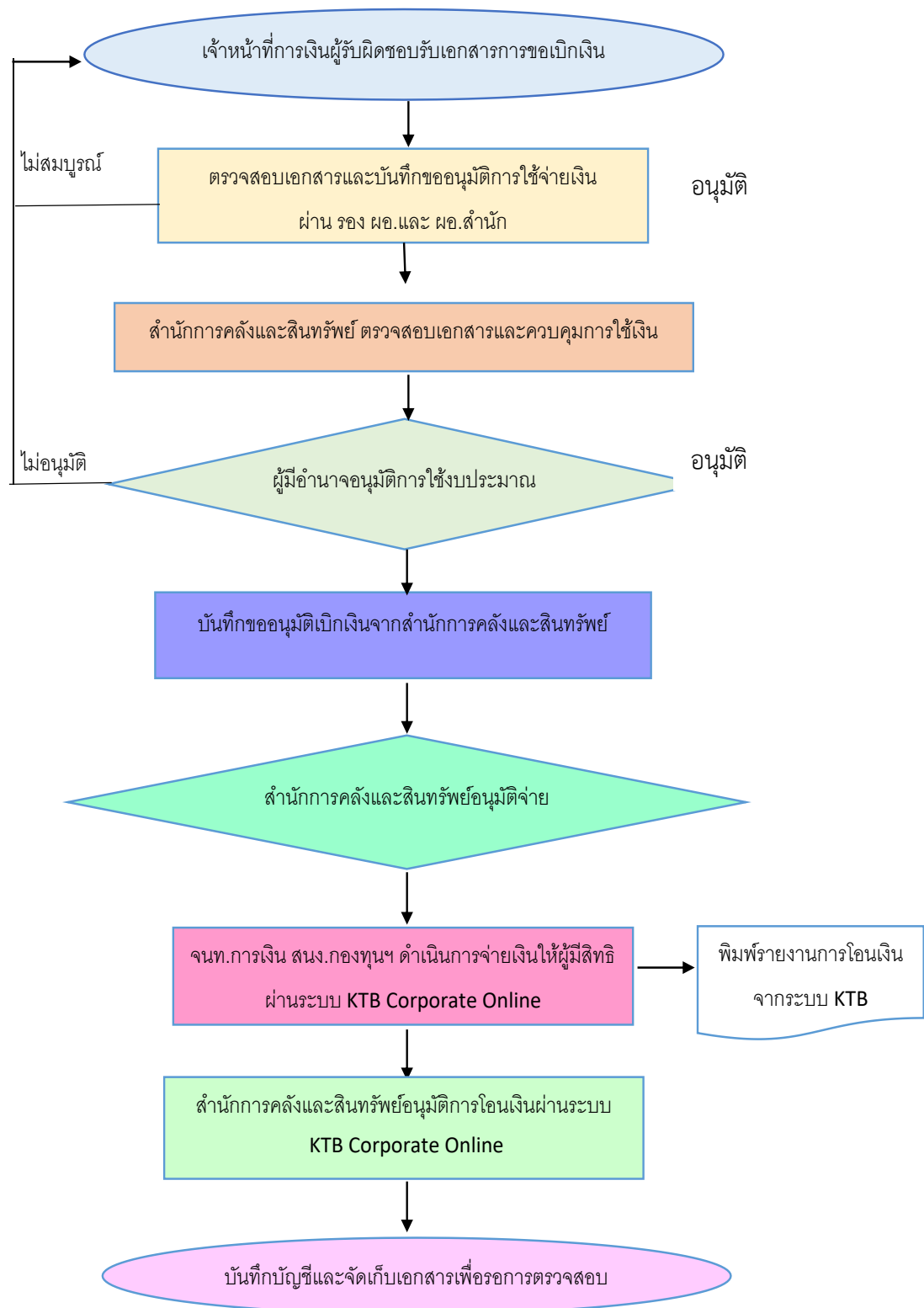
- 1. การป้องกันความเสี่ยง:** การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้สามารถตรวจจับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ โดยที่ไม่ต้องรอให้เป็นปัญหาใหญ่ในระดับองค์กรรวม เช่น การตรวจสอบและควบคุมเช็คสมุดยอดของบัญชี เพื่อป้องกันประการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสอบบัญชี
- 2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน:** การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและผลผลิตได้
- 3. การส่งเสริมความรับผิดชอบที่ทั่วถึง:** การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่ที่พวกเขาควบคุมได้ ซึ่งส่งผลให้มีการรับมือกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น
- 4. การปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลง:** การบริหารความเสี่ยงที่แข่งขันในระดับหน่วยงานย่อยช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย

5. การสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน: การบริหารความเสี่ยงที่ดีในระดับหน่วยงานย่อยช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานว่าสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีความรับผิดชอบ

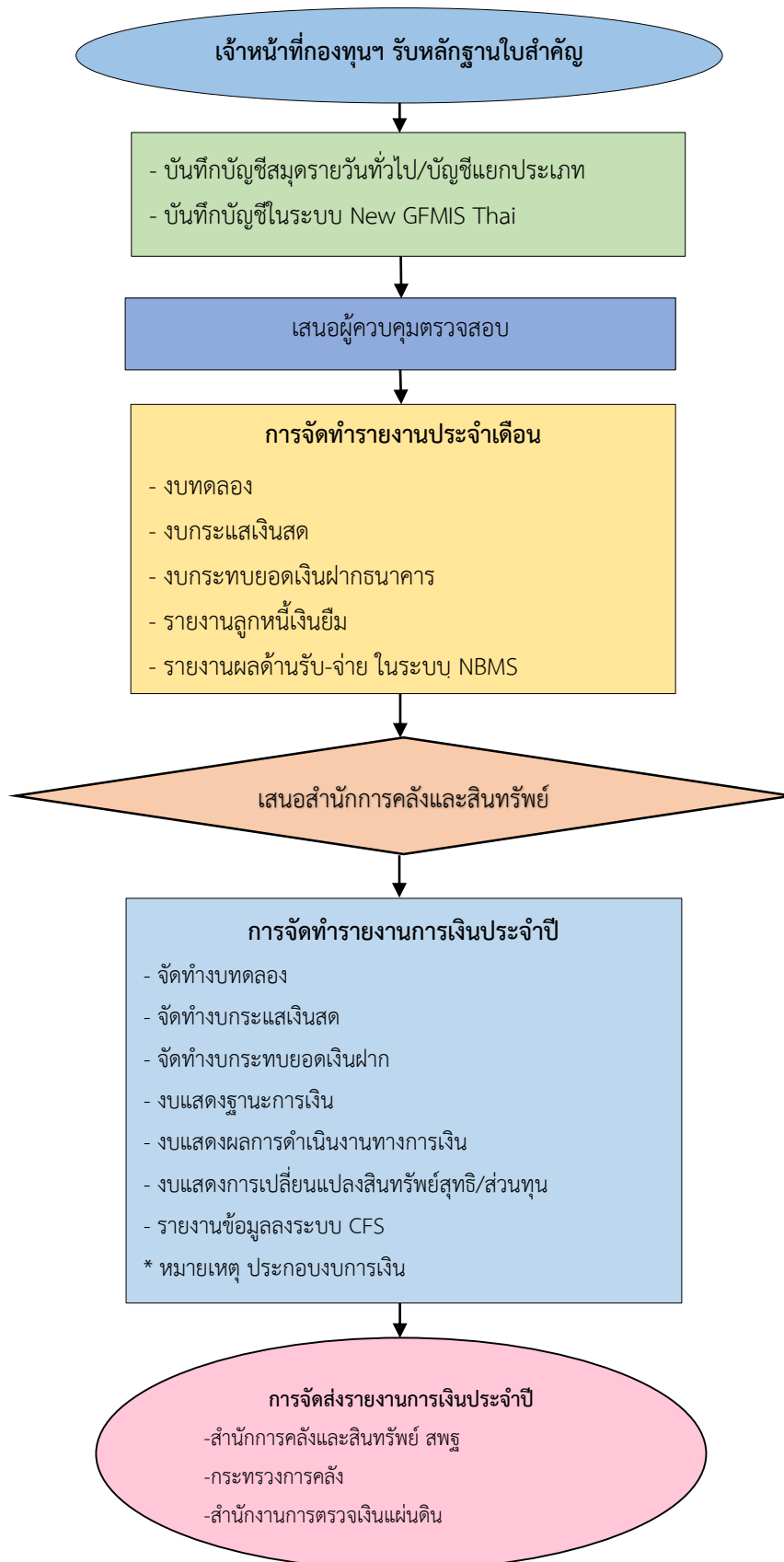
ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อยไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างความมั่นใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว



แผนภาพที่ 14 การจัดการผลประโยชน์และดอกผลกองทุน



แผนภาพที่ 15 การบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินของกลุ่มงานการเงินและบัญชี สำนักงานกองทุนฯ



แผนภาพที่ 16 การบริหารความเสี่ยง ด้านการบัญชีของกลุ่มงานการเงินและบัญชี สำนักงานกองทุน

3

วิธีการและขั้นตอน

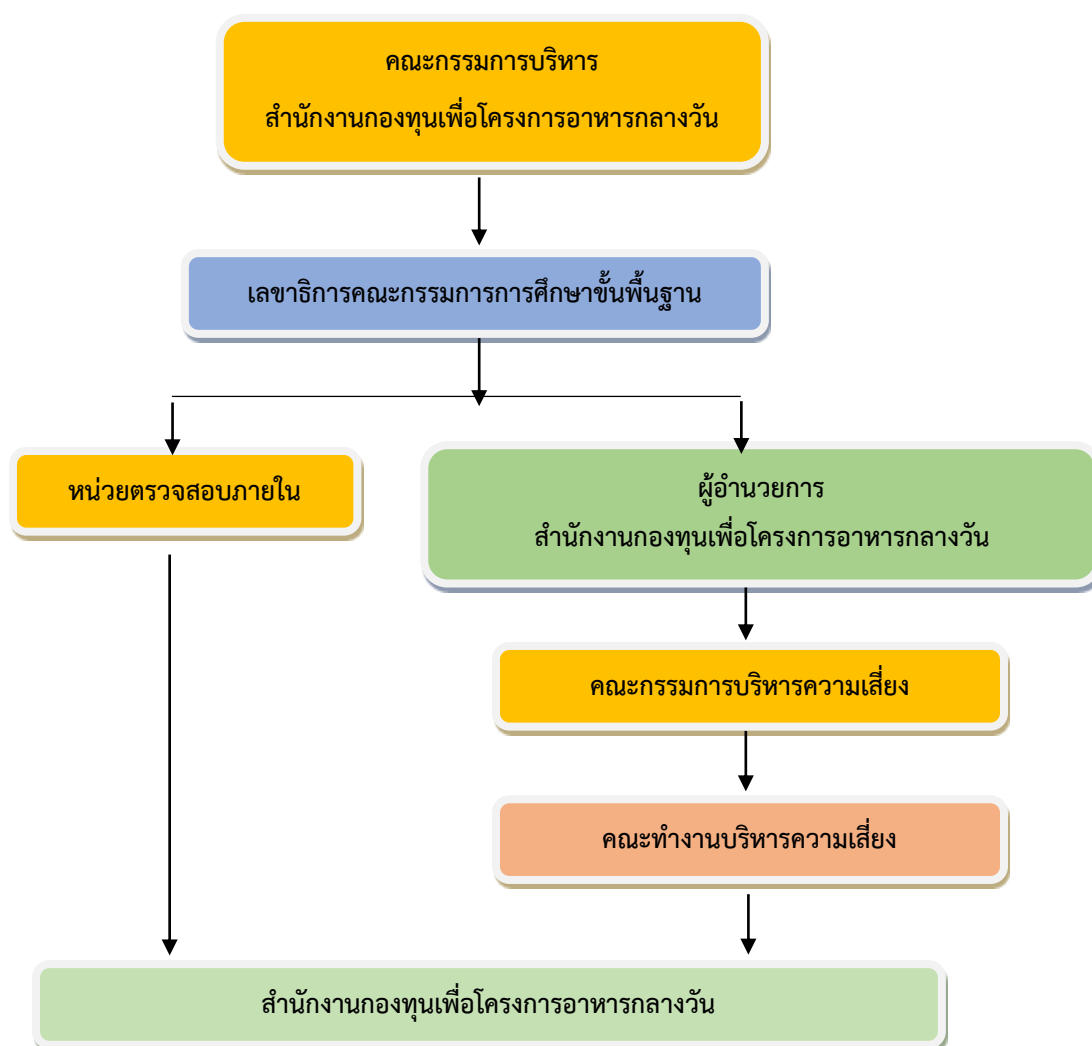
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 3

วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ระดับองค์กรและระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กรประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันเพื่อโครงการอาหารกลางวันปรากฏตามภาพดังนี้



แผนภาพที่ 10 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงดังตาราง ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน - กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
กรรมการอำนวยการ	- อำนวยการเสนอแนะให้เห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง - ควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ - อำนวยการเสนอแนะให้เห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด - ผลักดันติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	- ระบุปัจจัยเสี่ยงกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง - ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับสูง
ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย	- ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง - ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงานและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
บุคลากรในหน่วยงาน	ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
หน่วยตรวจสอบภายใน	- ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง - ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)

ตารางที่ 1 แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1. จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ ตลอดจนกรอบแนวทางของ COSO 2013
2. บริหารระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงินและมีใช้การเงิน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 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 พัฒนาระบบ

การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรในลักษณะบูรณาการและการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานภายในโดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์โดยดำเนินการ ตามกรอบ COSO 2013 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของ รัฐ พ.ศ. 2562

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงโครงการเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อตอบสนองและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและภารกิจหรือไม่โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบ โครงการ การสัมภาษณ์และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการ ระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้านคือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรนโยบาย การบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

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

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท(SOFC) ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกล ยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และ โครงการ ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่าง แท้จริง

2. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย

หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

สำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามประเภทความเสี่ยง 5 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานหลัก (Core Business Process Risk) หมายถึง กระบวนการ ทำงานที่เป็นภารกิจของสำนักงานฯ ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของสำนักงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการ กำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม

3. ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน

4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจาก การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

การระบุถึงความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงโดยประเมิน จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร ผู้รับบริการ บุคลากร เวลาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการที่จะเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	0-40%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นยาก
2	น้อย	3 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการที่จะเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มากกว่า 80%-90%	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มากกว่า 90%-100%	มีโอกาสดำเนินการเกิดขึ้นเป็นประจำ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับของความเสียหาย ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ(เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 1 ล้านบาท
2	น้อย	มากกว่า 1 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 10 ล้านบาท – 20 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 20 ล้านบาท – 30 ล้านบาท
5	สูงมาก	มากกว่า 30 ล้านบาท

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ		
		ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค์	องค์กร/บุคคล
1	น้อยมาก	สูญเสียเล็กน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบต่อภาคีเครือข่าย
2	น้อย	สูญเสียน้อย	น้อย	ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อบุคลากรกองทุน
4	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	มาก	ส่งผลกระทบต่อกองทุนฯ
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มากที่สุด	ส่งผลกระทบต่อนักเรียน

ในการประเมินความเสี่ยง ควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในการประเมิน ระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยง ทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

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

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

แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5x1=5	5x2=10	5x3=15	5x4=20	5x5=25
	4	4x1=4	4x2=8	4x3=12	4x4=16	4x5=20
	3	3x1=3	3x2=6	3x3=9	3x4=12	3x5=15
	2	2x1=2	2x2=4	2x3=6	2x4=8	2x5=10
	1	1x1=1	1x2=2	1x3=3	1x4=4	1x5=5
		1	2	3	4	5
โอกาส						

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	เขียวอ่อน 	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะไม่ได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (Zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อย	เขียว 	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงให้มีความสำคัญในระดับรอง
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มมาตรการ โดยหากข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลัง จากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

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

การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

วิธีการจัดการความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการงานอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม
การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ - ความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย - ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ - ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น
การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control)	- เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน - เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางในการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

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 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของ

ผู้บริหารว่ามีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน(มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

การจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส × ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	16-25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	10-15 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4-9 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	2-3 คะแนน
5	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Lowest Risk : Lst)	1 คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยที่

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ} \\ (\text{Likelihood} \times \text{Impact})$$

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสัญลักษณ์
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	16-25 คะแนน	มีมาตรการลดและประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง 

ระดับความเสี่ยง	คะแนน ระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงผล สัญลักษณ์
เสี่ยงสูง (High)	10-15 คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีแดง 
ปานกลาง (Medium)	4-9 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มี มาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง 
น้อย (Low)	2-3 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว 
น้อยมาก (Lowest)	1 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียวอ่อน 

ระดับความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	การยอมรับ	ความหมาย
 สูงมาก	16 – 25	ยอมรับไม่ได้	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่ง จะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
 สูง	10 - 15	ยอมรับไม่ได้	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่ง จะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
 ปานกลาง	4 – 9	ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความ เสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
 น้อย	2 – 3	ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการ จัดการเพิ่มเติม
 น้อยมาก	1	ยอมรับได้	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการ จัดการเพิ่มเติม

แผนภูมิแสดงขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)
ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ณ ต้นปีงบประมาณ (วันที่ 1 ตุลาคม)

โอกาส (L) \ ผลกระทบ (I)	(1) เกิดน้อยมาก	(2) เกิดขึ้นน้อย	(3) เกิดขึ้นบ้าง	(4) เกิดบ่อยครั้ง	(5) เกิดประจำ
(5) สูงมาก	5	10	15	20	25
(4) สูง	4	8	12	16	20
(3) ปานกลาง	3	6	9	12	15
(2) น้อย	2	4	6	8	10
(1) น้อยมาก	1	2	3	4	5

สูงมาก

สูง

ปานกลาง

น้อย

น้อยมาก

ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)

หมายเหตุ ใช้ช่องสีตามความรุนแรง น้อยมาก (คะแนน 1) น้อย (คะแนน 2-3) ปานกลาง (คะแนน 4-9) สูง (คะแนน 10-15) สูงมาก (คะแนนไม่น้อยกว่า 16-25)

จากแผนภูมิแสดงขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ของความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ณ ต้นปีงบประมาณ (วันที่ 1 ตุลาคม) สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ได้ประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และขอบเขตความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) จากนั้นดำเนินการจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง แล้วนำมาจัดทำแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณต่อไป

แผนภูมิแสดงขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)
ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ณ สิ้นปีงบประมาณ (วันที่ 30 กันยายน)

โอกาส (L) \ ผลกระทบ (I)	(1) เกิดน้อยมาก	(2) เกิดขึ้นน้อย	(3) เกิดขึ้นบ้าง	(4) เกิดบ่อยครั้ง	(5) เกิดประจำ
(5) สูงมาก	5	10	15	20	25
(4) สูง	4	8	12	16	20
(3) ปานกลาง	3	6	9	12	15
(2) น้อย	2	4	6	8	10
(1) น้อยมาก	1	2	3	4	5

สูงมาก

สูง

ปานกลาง

น้อย

น้อยมาก

ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)

หมายเหตุ ใช้ช่องสีตามความรุนแรง น้อยมาก (คะแนน 1) น้อย (คะแนน 2-3) ปานกลาง (คะแนน 4-9) สูง (คะแนน 10-15) สูงมาก (คะแนนไม่น้อยกว่า 16-25)

จากแผนภูมิแสดงขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ของความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ณ สิ้นปีงบประมาณ (วันที่ 30 กันยายน) สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และขอบเขตความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) โดยสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เมื่อ ณ สิ้นปีงบประมาณ (วันที่ 30 กันยายน) ต่อไป

การติดตามประเมินผล และการรายงานผล

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

การจัดทำรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบรายงาน ดังนี้

- 1) ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ
- 2) แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง
- 3) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- 4) แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)
- 5) แผนจัดการความเสี่ยงโครงการ
- 6) ประเมินการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง
- 7) รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการ ที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ, แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง, การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง, แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile), แผนจัดการความเสี่ยงโครงการ, ประเมินการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

การสื่อสาร เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนั้นว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

การใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเพื่อโครงการอาหารกลางวัน มุ่งหวังให้การบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ และยุทธศาสตร์ เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณการบริหารบุคคล และลดผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ พนักงานทุกระดับ โดยมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทั้งในระดับคณะกรรมการบริหาร จนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ อันจะส่งผลต่อการควบคุมภาวะโภชนาการของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

โครงการที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีบัญชี พ.ศ.

ลำดับ	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
โครงการที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีบัญชี พ.ศ.....		
1		กลุ่ม.....
2		
3		
4		
5		
โครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.		
1		กลุ่ม.....
2		
3		
4		
5		

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ.

แผนงาน / โครงการ.....

ลำดับ ที่	ประเด็นความ เสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)										

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ.

แผนงาน / กิจกรรม.....

ลำดับ ที่	ประเด็นความ เสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)										

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ.

แผนงาน / กิจกรรม.....

ลำดับ ที่	ประเด็นความ เสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)										

รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี พ.ศ.

แผนงาน / กิจกรรม.....

ลำดับ ที่	ประเด็นความ เสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			สถานะปัจจุบัน		หลังการบริหารความเสี่ยง			ผลการดำเนินการ/ปัญหา/ข้อเสนอแนะ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	คงเดิม	เปลี่ยนแปลง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)										

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

โครงการ.....

วัตถุประสงค์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C/OGD	การประเมินความเสี่ยง			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี 2569 (30 กันยายน 2569)			กลยุทธ์ ที่จัดการ กับ ความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลัง การจัดการ ความเสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ค่าเฉลี่ยการประเมินความเสี่ยง													

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

โครงการ.....

วัตถุประสงค์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C/OGD	การประเมินความเสี่ยง			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี 2569 (30 กันยายน 2569)			กลยุทธ์ ที่จัดการ กับ ความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ค่าเฉลี่ยการประเมินความเสี่ยง													

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

โครงการ.....

วัตถุประสงค์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C/OGD	การประเมินความเสี่ยง			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี 2569 (30 กันยายน 2569)			กลยุทธ์ ที่จัดการ กับ ความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ค่าเฉลี่ยการประเมินความเสี่ยง													

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

โครงการ.....

วัตถุประสงค์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C/OGD	การประเมินความเสี่ยง			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี 2569 (30 กันยายน 2569)			กลยุทธ์ ที่จัดการ กับ ความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ค่าเฉลี่ยการประเมินความเสี่ยง													

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ความเสี่ยงด้านการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ

โครงการ.....

วัตถุประสงค์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม.....

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S/O/F/C/OGD	การประเมินความเสี่ยง			เป้าหมายสิ้นปีบัญชี 2569 (30 กันยายน 2569)			กลยุทธ์ ที่จัดการ กับ ความ เสี่ยง	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์หลังการ จัดการความ เสี่ยง	งบประมาณ โครงการ
			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความ เสี่ยง (L*I)					
ค่าเฉลี่ยการประเมินความเสี่ยง													

ตารางสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ประจำปีบัญชี พ.ศ. ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	เกณฑ์การพิจารณา				ลำดับ ความสำคัญ
	ความสอดคล้องกับ ประเด็น ยุทธศาสตร์	งบประมาณที่ได้รับใน ปัจจุบัน/จำนวนเงินที่อาจ ได้รับผลกระทบ	ผู้ได้รับ ผลกระทบ	คะแนนรวม	

เกณฑ์การพิจารณา

เกณฑ์การพิจารณา	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ความสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์	สอดคล้อง 1 กลยุทธ์	สอดคล้อง 2 กลยุทธ์	สอดคล้อง 3 กลยุทธ์	สอดคล้อง 4 กลยุทธ์	สอดคล้อง 5 กลยุทธ์
งบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน/จำนวนเงินที่อาจได้รับผลกระทบ	ไม่เกิน 1 ล้าน	1 – 10 ล้าน	มากกว่า 10 ล้าน – 20 ล้าน	มากกว่า 20 ล้าน – 30 ล้าน	มากกว่า 30 ล้าน
ผู้ได้รับผลกระทบ	ภาคีเครือข่าย	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	กองทุน	บุคลากรกองทุน	นักเรียน

หมายเหตุ : ภาคีเครือข่าย หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ให้การสนับสนุน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกองทุน

การประเมินความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ทั้งนี้ ในการประเมินความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ. จะทบทวนจากระดับความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ทุนหมุนเวียนได้เคยกำหนดไว้ ดังนี้

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ปี		ระดับความเสี่ยง ปี		เหตุผลประกอบ
		โอกาส (L)	ความรุนแรง (I)	โอกาส (L)	ความรุนแรง (I)	

(ทุนหมุนเวียนควรแจกแจงรายละเอียดในช่อง “เหตุผลประกอบ” หากมีการเพิ่มหรือลดประเด็นความเสี่ยงจากปีก่อนหน้า และอาจใช้สีตัวอักษรต่างกันเพื่อแสดงการเปรียบเทียบอย่างชัดเจน)

สรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ประจำปีบัญชี พ.ศ.

กลยุทธ์	ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ประเด็น ความเสี่ยง	รหัส ความ เสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (S-O-F-C-OGD)	มิติ ธรรมาภิบาล	โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (L)	ความรุนแรง ของผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง (R)

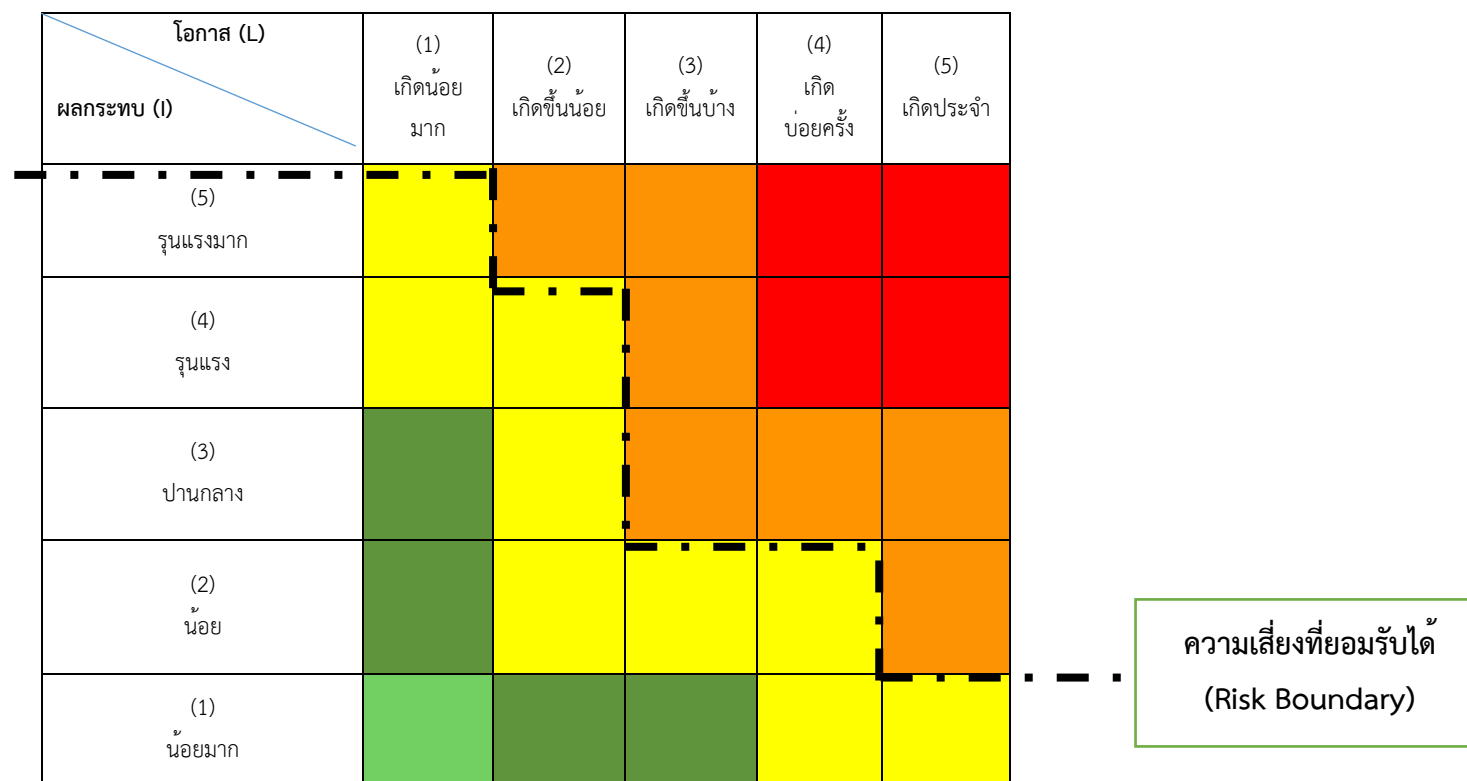
(ทุนหมุนเวียนสามารถใช้สีที่แตกต่างกันในคอลัมน์ที่แสดงระดับความเสี่ยงเพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละภารกิจ/แผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน)

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

หลักธรรมาภิบาล ทั้ง 9 ข้อ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

แผนภูมิความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กองทุนได้นำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยงในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกองทุนมาใส่ในตารางตามรหัสความเสี่ยงและค่านวณคะแนน (LX I) พร้อมทั้งใส่สีในตารางตามคะแนนที่ได้ ดังนี้



หมายเหตุ ใช้ช่องสีตามความรุนแรง

■ น้อยมาก (คะแนน 1)

■ น้อย (คะแนน 2-3)

■ ปานกลาง (คะแนน 4-9)

■ สูง (คะแนน 10-15)

■ สูงมาก (คะแนน 16-25)

สรุปภาพรวมแผนการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

ประจำปีบัญชี พ.ศ.

ลำดับ	โครงการ/กระบวนงาน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	หมายเหตุ
โครงการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.						
		กลุ่ม.....				

แผนจัดการความเสี่ยงโครงการ

ประเด็นกลยุทธ์

แผนงาน/โครงการ

วัตถุประสงค์

ตัวชี้วัด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

การระบุ / วิเคราะห์ความเสี่ยง					การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง	
แผนงาน/ โครงการ	ประเด็นความเสี่ยง	หลักธรรมาภิบาล	ประเภท (S- O- F -C-OGD)	รหัสความ เสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ (L)X (I)	ลำดับ	กลยุทธ์	แนวทาง

ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง
โครงการของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

กิจกรรม/โครงการ	ประมาณการค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit)	หมายเหตุ

ตารางสรุปผลการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน
ตั้งแต่ ไตรมาสที่ 1 – 4 (1 ตุลาคม – 30 กันยายน)

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทางจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหาร/ความเสี่ยง/ ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk)									
ณ ไตรมาสที่ 1 (1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 2 (1 มกราคม – 31 มีนาคม 2568)									
ณ ไตรมาสที่ 3 (1 มีนาคม – 30 มิถุนายน)									
ณ ไตรมาสที่ 4 (1 กรกฎาคม – 30 กันยายน)									

ประเภท ความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทาง จัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหาร/ความ เสี่ยง/ ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการ ดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)									
ณ ไตรมาสที่ 1 (1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 2 (1 มกราคม – 31 มีนาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 3 (1 มีนาคม – 30 มิถุนายน)									
ณ ไตรมาสที่ 4 (1 กรกฎาคม – 30 กันยายน)									

ประเภท ความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทาง จัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหาร/ความ เสี่ยง/ ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการ ดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)									
ณ ไตรมาสที่ 1 (1 ตุลาคม - 31 ธันวาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 2 (1 มกราคม - 31 มีนาคม 2568)									
ณ ไตรมาสที่ 3 (1 มีนาคม - 30 มิถุนายน)									
ณ ไตรมาสที่ 4 (1 กรกฎาคม - 30 กันยายน)									

ประเภท ความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		แนวทาง จัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหาร/ความ เสี่ยง/ ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการ ดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)									
ณ ไตรมาสที่ 1 (1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 2 (1 มกราคม – 31 มีนาคม)									
ณ ไตรมาสที่ 3 (1 มีนาคม – 30 มิถุนายน)									
ณ ไตรมาสที่ 4 (1 กรกฎาคม – 30 กันยายน)									

ภาคผนวก ข



คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่ ๒๗๑๒ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปี ๒๕๖๘
และแผนบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๙

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ กำหนดให้สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ ๔.๑ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๙ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปี ๒๕๖๘ และแผนบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๙ ดังนี้

ที่ปรึกษา

- | | |
|-----------------------------|---|
| ๑. นายพิเชฐ โพธิ์ภักดี | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ๒. นางภัทริยวรรณ พันธุ์น้อย | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

คณะกรรมการ

- | | | |
|------------------------------|--|---------------|
| ๑. นางสาวอมรรัตน์ ไสธรัตน์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตอนต้น ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน | ประธานกรรมการ |
| ๒. นางเยาวรัช ปรีดาพันธุ์ | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ รองประธานกรรมการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สงขลา เขต ๒ ช่วยราชการสำนักผู้อำนวยการ
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน | |
| ๓. นางสาวชญัญญ์ธน ธงชัยวัฒน์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตอนต้น เขต ๑ ปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุน
เพื่อโครงการอาหารกลางวัน | กรรมการ |

๔. นางสาวสุชตา...

๔. นางสาวสุชดา โชติพงษ์ศิริ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุน เพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ
๕. นายสุขวัฒน์ นาควัชร	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ศูนย์ส่งเสริมและประสานงานกิจกรรมนักเรียน	กรรมการ
๖. นางสาวกนกอร แก่นการ	พนักงานราชการโรงเรียนเขมาภิรตาราม ช่วยราชการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	กรรมการ
๗. นางสาวจันทจุฑา ไชยมะโน	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ และเลขานุการ
๘. นางสาวสุพัตรา สีลาพร	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ
๙. นางสาวจตุพร บุญช่วย	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ
๑๐. นางสาวน้ำเพชร ชูสง่า	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ

มีหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และบูรณาการการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
ของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

**คณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปี ๒๕๖๔
และแผนบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๕**

๑. นางผาณิต มีสุนทร	ข้าราชการบำนาญ	ประธานกรรมการ
๒. นางลำไย สนั่นรัมย์	ข้าราชการบำนาญ	รองประธานกรรมการ
๓. นางอันชลี แจ่มผล	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๔. นางสาวณัฐภา ชูเย็น	ข้าราชการบำนาญ	กรรมการ
๕. นางสาวพิมพ์ใจ เขาว์นกุล	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๔	กรรมการ
๖. นางศุภานัน เส้นคราม	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต ๔	กรรมการ
๗. นางสุธิดา ประมัยพิมพ์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๔	กรรมการ
๘. นางสาววัชรภรณ์ เพชรดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสพานสูง (รถไฟนุเคราะห์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต ๒	กรรมการ

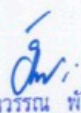
๙. นางสาวสิริกร...

๙. นางสาวสิริกร ประสพสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑	กรรมการ
๑๐. ว่าที่ร้อยตรีหญิงเสาวลักษณ์ ดุจดดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์บุณฑริก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕	กรรมการ
๑๑. นางสาววิริยา บัวแก้ว	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๓	กรรมการ
๑๒. นางกาญจนา ทวนวิเศษกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	กรรมการ
๑๓. นางสาวจิราวรรณ ผิวจิตร	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๔	กรรมการ
๑๔. นางพัชรี สุพรรณอ่างทอง	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารเงินนอกงบประมาณและเงินสวัสดิการ สำนักงานคลังและสินทรัพย์	กรรมการ
๑๕. นางสาววิไลวรรณ สิมะกล้า	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีอาวุโส สำนักงานคลังและสินทรัพย์	กรรมการ
๑๖. นายวีระเดช มณีนพ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑	กรรมการ
๑๗. นางเยาวรัช ปรีดาพันธุ์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต ๒ ช่วยราชการสำนักผู้อำนวยการ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน	กรรมการ และเลขานุการ
๑๘. นางสาวจตุพร บุญช่วย	พนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน และผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการ

มีหน้าที่จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ประจำปี ๒๕๖๘ และแผนบริหาร
ความเสี่ยง ปี ๒๕๖๙ ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติ
วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ประกอบกับกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล
การดำเนินงานทุนหมุนเวียน และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘


(นางภัทริยวรรณ พันธุ์น้อย)
รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

