

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีบัญชี 2566

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา



สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการและควบคุมกิจกรรม ทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง ตามที่หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562 กำหนด ในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานภายในมีการกำกับและควบคุมการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ผ่านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกภารกิจของกองทุน

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ครั้งนี้ กองทุนฯ ได้มีการปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการถ่ายโอนภารกิจของกองทุนฯ จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมายังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ผู้บริหารกองทุน พนักงานกองทุนฯ คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของกองทุนฯ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา โดยอ้างอิงกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO 2013 และแนวทางการตรวจสอบและประเมินผล

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาบริหารจัดการกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

สารบัญ

คำนำ..... ก

สารบัญ..... ข

คำชี้แจงการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง..... ง

ส่วนที่ 1 บทนำ..... 1

 หลักการแนวคิดการบริหารความเสี่ยง..... 2

 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ
 หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562..... 4

 นियามการบริหารความเสี่ยง..... 4

ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน..... 6

 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง..... 7

 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง..... 8

 เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง..... 9

 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013..... 9

 การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)..... 12

 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ..... 14

 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ..... 15

 แนวทางปฏิบัติงานการควบคุมภายในของ สพฐ. สพท. และโรงเรียน..... 17

 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนฯ..... 19

ส่วนที่ 3 วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง..... 22

 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง..... 23

 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง..... 24

 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง..... 25

 การระบุความเสี่ยง..... 25

 การระบุถึงความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยง..... 26

 การกำหนด/คัดเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง/การวิเคราะห์ Cost – Benefit..... 30

 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง..... 34

ภาคผนวก.....

- แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ (แบบ RM-1)
- แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2)
- แบบฟอร์มการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (แบบ RM-2-1)
- แบบแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)
- แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (RM-4)
- แบบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง (RM-5)
- แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (RM-6)
- แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไปในปีถัดไป (RM-7)
- คณะกรรมการจัดทำคู่มือ

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา : กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนฯ ให้มีมาตรฐานและนำไปสู่การปฏิบัติให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มเป้าหมาย

สำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้คู่มือนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหารกองทุนฯ
2. ผู้บริหารกองทุนฯ
3. พนักงานในกองทุนฯ
4. คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของกองทุนฯ

องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

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

กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะดำเนินการแล้วมาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่างๆที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยงมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาส และผลกระทบ

4. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

5. การจัดลำดับความเสี่ยง

6. การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

1

บทนำ

ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นโยบายของรัฐบาล แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 -2579) นโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) และแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ประกอบกับตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กองทุนฯ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกองทุนฯ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศอันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) จาก พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้นทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิมและต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงมีส่วนอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับ จากภาคประชาชนและป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐ มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น ด้วยการบริหารความเสี่ยง นอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้วการบริหารความเสี่ยง ยังเป็นส่วนสำคัญ ต่อการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐ มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO)

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาท ของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้ คือ “การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์และรวมถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่สุดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ในการผลักดันให้หน่วยงาน ราชการ เน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อสอดคล้องกันแล้ว หน่วยงาน ราชการควรมีการดำเนินการ ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนิน กิจกรรม ได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุน ให้หน่วยงานราชการของไทย ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหาร ความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 2013 เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล กรมบัญชีกลางได้มีการจัดทำระบบ บริหาร ความเสี่ยงโครงการ โดยคำนึงถึง การบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของกรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดัน การดำเนินงานของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบภายใน มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม ภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลัง กำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุที่อาจเกิดขึ้นส่งผล กระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งเพิ่ม ศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทาง การบริหารจัดการความเสี่ยง ของสากลและมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการ แผ่นดินเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลรวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2562

ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงชั้น โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 พระราชบัญญัติวินัยทางการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2. หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป
3. ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้
4. กรณีหน่วยงานของรัฐมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันสมควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ ต่อไป

นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจหลักที่กำหนด

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

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัยและผลกระทบ ของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรม ควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุน การวางแผนและการดำเนินโครงการ ให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ อย่างเป็นระบบเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรมี และส่งผลให้โครงการนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

2

การบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน
ในโรงเรียนประถมศึกษา

ส่วนที่ 2

การบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือสถานการณ์ ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผล ของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ จึงเป็นแนวหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การบริหารราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนอง ตามความต้องการของประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ ผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

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

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

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนด

รายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาและกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างน้อย 1 ครั้งในทุกกรอบ 5 ปี โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสภาของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ในโรงเรียนประถมศึกษา ทำหน้าที่ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายกำหนดโดยใช้หลัก การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

5. เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจสังคม การเมืองเทคโนโลยี นวัตกรรมและการแข่งขันทำให้องค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ,2013 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงาน วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยง จะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กร มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยง

สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร

4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

5. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน เช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

เป้าหมายจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

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

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013

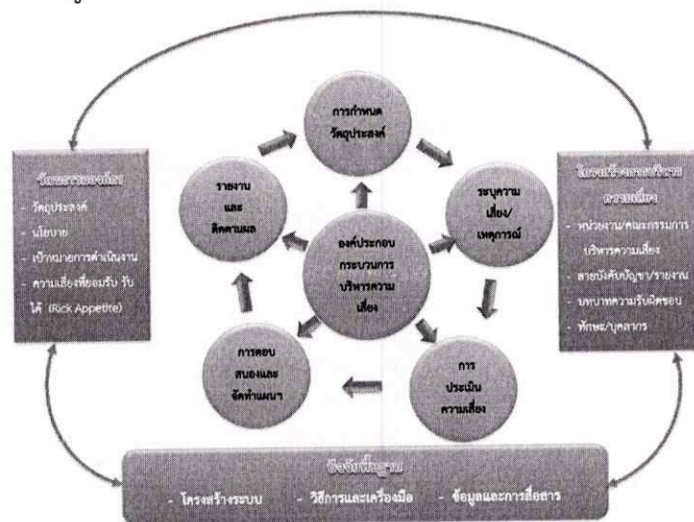
สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา เริ่มดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เป็นต้นมา โดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นแนวทางใน การปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนดังนี้

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



1. วัฒนธรรมองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1.1.1 เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.1.2 เพื่อให้ส่วนราชการสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน ในโรงเรียนประถมศึกษา มีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.1.3 เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.1.4 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1.2.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

1.2.3 ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.2.4 ให้การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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 สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 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 นายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์กรมากำหนดเป็นเกณฑ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และให้แตกย่อย ออกเป็นระดับหน่วยย่อย ให้ครอบคลุมทุกกลยุทธ์

2. ไม่ได้เป็นเกณฑ์เชิงเดี่ยว ดังนั้นจำเป็นต้องมีระดับความเสี่ยง ที่แตกต่างกันมีเกณฑ์การยอมรับ แยกเป็นเรื่อง เช่น เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทางการเงิน เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทางด้านภาพลักษณ์ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านการตลาด เป็นต้น

3. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหา ในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ควรนำปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการ ตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งเหล่านี้จะหมดไป ตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นต้น

4. จะต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงานรวมทั้งการกำหนด เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและมีความชัดเจนในเชิงปริมาณ และที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการขององค์กร

5. ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กรรวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุม ความเสี่ยงขององค์กรดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยงจะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบ ขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นหรือซ้ำซ้อนกันเป็นต้น

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับ จากเกณฑ์หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์ กับวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัด วัตถุประสงค์ เช่นองค์กรมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มรายได้ 5% ภายใน 2 ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้อาจกำหนดไว้ในอัตรา 4% - 6% โดยช่วงอัตราส่วนที่กำหนดไว้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการตั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ ที่สัมพันธ์กันและวางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เป็นแนวทางเดียวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติการภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจเพิ่มขึ้นว่าองค์กรยังคงมีความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ และจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อ Cost Benefit Analysis เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุน และผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการ ลงทุนในช่วงเวลาในเวลาที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ คือ

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

3. การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกะโปรเจกต์อย่างเช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เชื้อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกันน้ำท่วมหรือโรงงานผลิตพลังงานแห่งใหม่ 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 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่า มีความคุ้มค่าและสมควรจะดำเนินการหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าของต้นทุน กับ ผลประโยชน์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน(มูลค่า) และไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเงินได้โดยตรง (คุณค่า) เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลาหนึ่งที่กำหนดให้

หลักการของ Cost Benefit Analysis มีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์หรือการประเมินในทางสังคมหรือเชิงสวัสดิการซึ่งเป็นเทคนิคที่ยอมรับนำไปใช้กันในโครงการทางธุรกิจและโครงการใช้จ่ายภาครัฐ

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการนำเอาผลกระทบของโครงการต่อภายนอก (Externality) มาสู่การพิจารณาในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ ควบคู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับผู้ริเริ่มโครงการและนำทั้ง 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่หนึ่งและนำ 2 ส่วนไปใช้ประกอบในการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการหรือไม่ ในแง่หนึ่ง Cost Benefit Analysis คือ การประมาณการผลกระทบต่อสวัสดิการทางสังคมของการลงทุนในรูปของโครงการ

3. การนำเอาเรื่องของกรอบเวลามาพิจารณาในแง่มูลค่าทางเศรษฐกิจที่คิดลดตามระยะเวลาที่ได้รับประโยชน์ล่าช้าออกไปหรือนานมากขึ้นในอนาคต หรือคิดลดต้นทุนลงไปตามระยะเวลาในอนาคต

ในการนำเอาหลักการ Cost Benefit Analysis มาใช้ประโยชน์นั้น ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการพัฒนาแนวคิดนี้เป็นการประเมินโครงการลงทุนของภาคสาธารณะขนาดใหญ่ที่เป็นเมกาโปรเจกต์อย่างเช่น โครงการลงทุนในการสร้างมอเตอร์เวย์ ทางต่างระดับ เขื่อน อุโมงค์ สะพาน การสร้างกำแพงกันน้ำท่วมหรือโรงงานผลิตพลังงานแห่งใหม่ ซึ่งเป็นมุมมองของการประเมินด้านต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม

อย่างไรก็ตาม หลักการเบื้องต้นของ Cost Benefit Analysis ก็สามารถประยุกต์ใช้ในโครงการหรือโปรแกรมในลักษณะอื่น ๆ ด้วย เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจะจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลังโดยขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด Cost Benefit Analysis ประกอบด้วย

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

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

ขั้นที่ 3 การคำนวณด้วย Sensitivity Analysis

เป็นการประเมินความไหวตัวของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ว่าผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง และมีขนาดของความไม่แน่นอน ในการวัดหามูลค่าที่แท้จริงของต้นทุนและผลประโยชน์มากน้อยเพียงใดเพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับความแม่นยำของการคำนวณในขั้นที่ 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

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

1.3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมรวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง 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 กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ 1 ในหลักเกณฑ์นี้

“ หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) 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 โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันกรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลา การรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ข้อ 12 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ ให้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

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/หน่วยงาน

๑. นำแบบ ปค. 5 (ของปีที่แล้ว) มาติดตามผลการดำเนินงานว่าได้ดำเนินการตาม แผนการปรับปรุงหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร แล้วสรุปลงในแบบติดตาม ปค. 5

๒. นำกิจกรรม/งานในระดับหน่วยงานย่อยมาวิเคราะห์หาความเสี่ยงตามแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (แบบ CSA)

๓. เมื่อดำเนินการตามข้อ 1 - 2 เรียบร้อยแล้วให้นำกิจกรรม/งานที่ผลการดำเนินงานยังไม่ลดความเสี่ยงลงตามข้อ 1 และกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงที่พบใหม่ตามข้อ 2 มาหามาตรการ/แนวทางการปรับปรุงแล้วกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการเสร็จแล้วสรุปลงใน แบบ ปค. 5

๔. จัดส่งแบบ ปค. 5 และแบบติดตาม ปค. 5 ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน

สปฐ./สปท./โรงเรียน

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒. นำแบบ ปค.5 (ของปีที่แล้ว) มาติดตามผลการดำเนินงานว่าได้ดำเนินการตาม แผนการปรับปรุง หรือไม่ ผลเป็นอย่างไร แล้วสรุปลงในแบบติดตาม ปค. 5

๓. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (5 องค์ประกอบ) ในระดับหน่วยงานแล้วสรุปลงใน แบบ ปค. 4

๔. เมื่อดำเนินการตามข้อ 1-3 เรียบร้อยแล้ว ให้นำกิจกรรม/งานที่ผลการดำเนินงานยังไม่ลดความเสี่ยง ลงตามข้อ 2 และกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงที่พบใหม่ตามข้อ 3 และแบบ ปค.5 ของกลุ่ม/งาน ที่ส่งมาให้ หน่วยงาน โดยให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม/งานที่เป็นความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน แล้วสรุปลงในแบบ ปค. 5

๕. นำรายละเอียดของกิจกรรม/งานที่ปรากฏในแบบ ปค.5 มาใส่ในแบบ ปค. 1

๖. ระดับ สพท. ให้ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของสถานศึกษาในสังกัดลงในแบบ ปค.1 และระดับ สพฐ. ให้ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของ สพท. ลงในแบบ ปค.1

๗. ส่งร่างรายงานแบบ ปค. 1 แบบ ปค. 4 แบบ ปค. 5 และแบบติดตาม ปค. 5 ให้ผู้อำนวยการ หน่วยงานตรวจสอบภายในของ สพฐ. หรือ สพท. สอบทานร่างรายงานดังกล่าว แล้วผู้อำนวยการหน่วย ตรวจสอบภายในสรุปผลการสอบทานลงในแบบ ปค.6

8. เมื่อผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายในสอบทานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นำแบบรายงานดังกล่าวเสนอ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงนาม

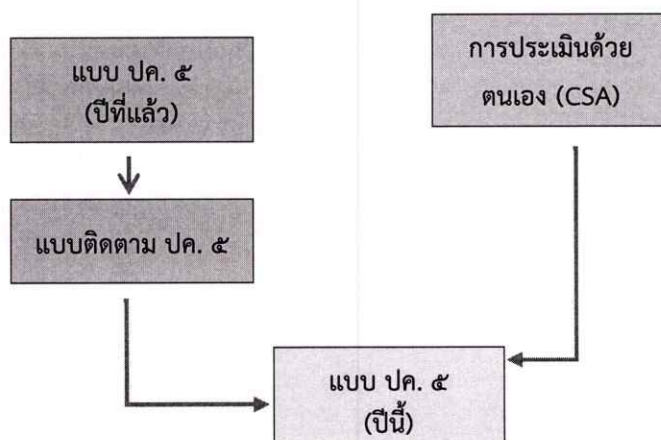
๙. ระดับโรงเรียนจัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 ให้ สพท. ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

๑๐. ระดับ สพท. จัดส่งแบบ ปค. 1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 แบบติดตาม ปค.5 และแบบ ปค.6 ให้ สพฐ. ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายนของทุกปี

๑๑. 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)

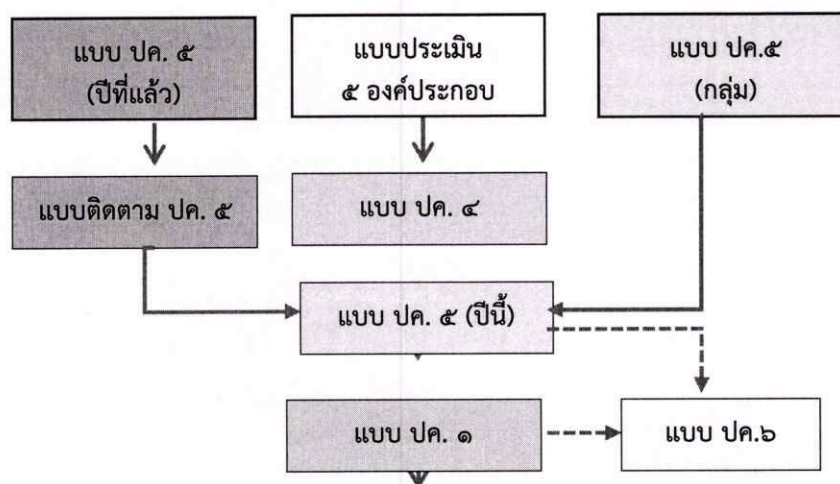


แบบฟอร์มของสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน

แบบ ปค.๕ : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบติดตาม ปค.๕ : รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

2. หน่วยงาน (สพฐ./ สพท./โรงเรียน)



แบบฟอร์มของ สพฐ./ สพท./โรงเรียน

แบบ ปค. 1 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค. 4 : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบ ปค. 5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

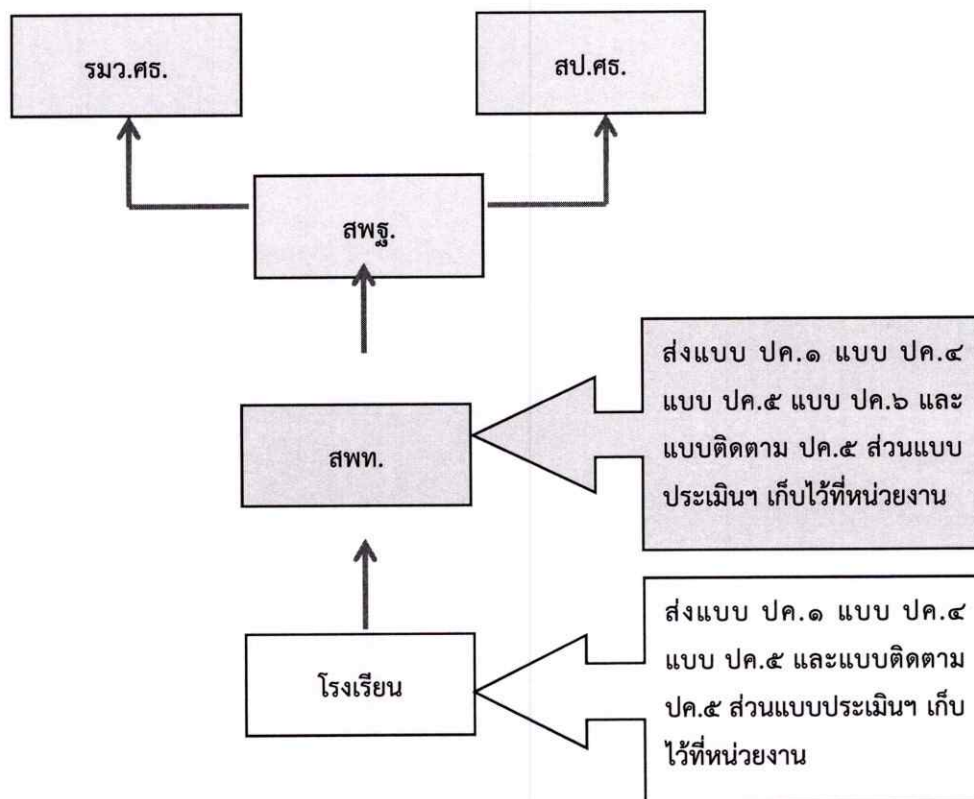
แบบติดตาม ปค. 5 : รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค.6 (ใช้เฉพาะ สพฐ.และ สพท.) : รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ของผู้ตรวจสอบภายใน

สรุปแบบรายงานการควบคุมภายใน

สพฐ./สพท./โรงเรียน	สำนัก/กลุ่ม/หน่วย/งาน
<p>แบบรายงานที่ส่งให้ผู้กำกับดูแล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แบบ ปค.1 2. แบบ ปค.4 3. แบบ ปค.5 4. แบบติดตาม ปค.5 5. แบบ ปค.6 (ส่งเฉพาะ สพท.) <p>แบบรายงานที่เก็บไว้ที่หน่วยงาน</p> <p>แบบประเมิน 5 องค์ประกอบ</p>	<p>แบบรายงานที่ส่งให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แบบ ปค.5 2. แบบติดตาม ปค.5 <p>แบบรายงานที่เก็บไว้ที่หน่วยงาน</p> <p>แบบ CSA</p>

แนวทางการส่งรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน



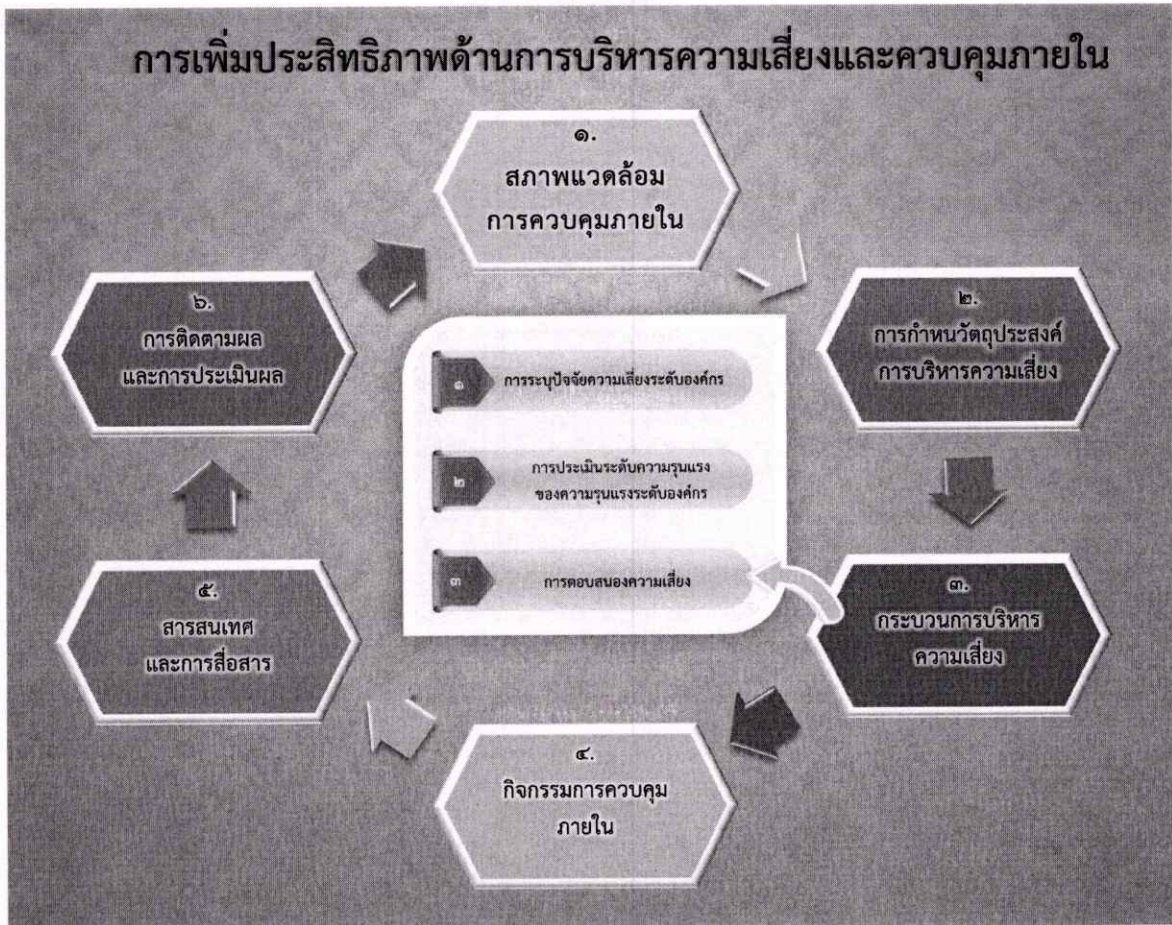
หมายเหตุ :

๑. สพท. ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดทั้ง 4 งาน ลงในแบบ ปค. 1 แล้วจัดส่งให้ สพฐ. ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายนของทุกปี

๒. สพฐ. ดำเนินการสรุปความเสี่ยงของ สพท. ลงในแบบ ปค.1 แล้วจัดส่งให้ รรมว.ศธ. และ สป.ศธ. ภายในวันที่ 30 ธันวาคมของทุกปี

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และ คาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง ดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตาม กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึง นโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงาน โดยนำการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง มาดำเนินการ ดังนี้



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ

กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่งที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

3.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่งระดับองค์กร (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่งเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่งที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่งได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่งภายนอกและปัจจัยความเสี่งภายในองค์กร

3.3 การตอบสนองความเสี่ง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่งขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่งแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่งไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสี่งหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่งให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่งนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่งให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

6. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่งได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3

วิธีการและขั้นตอน

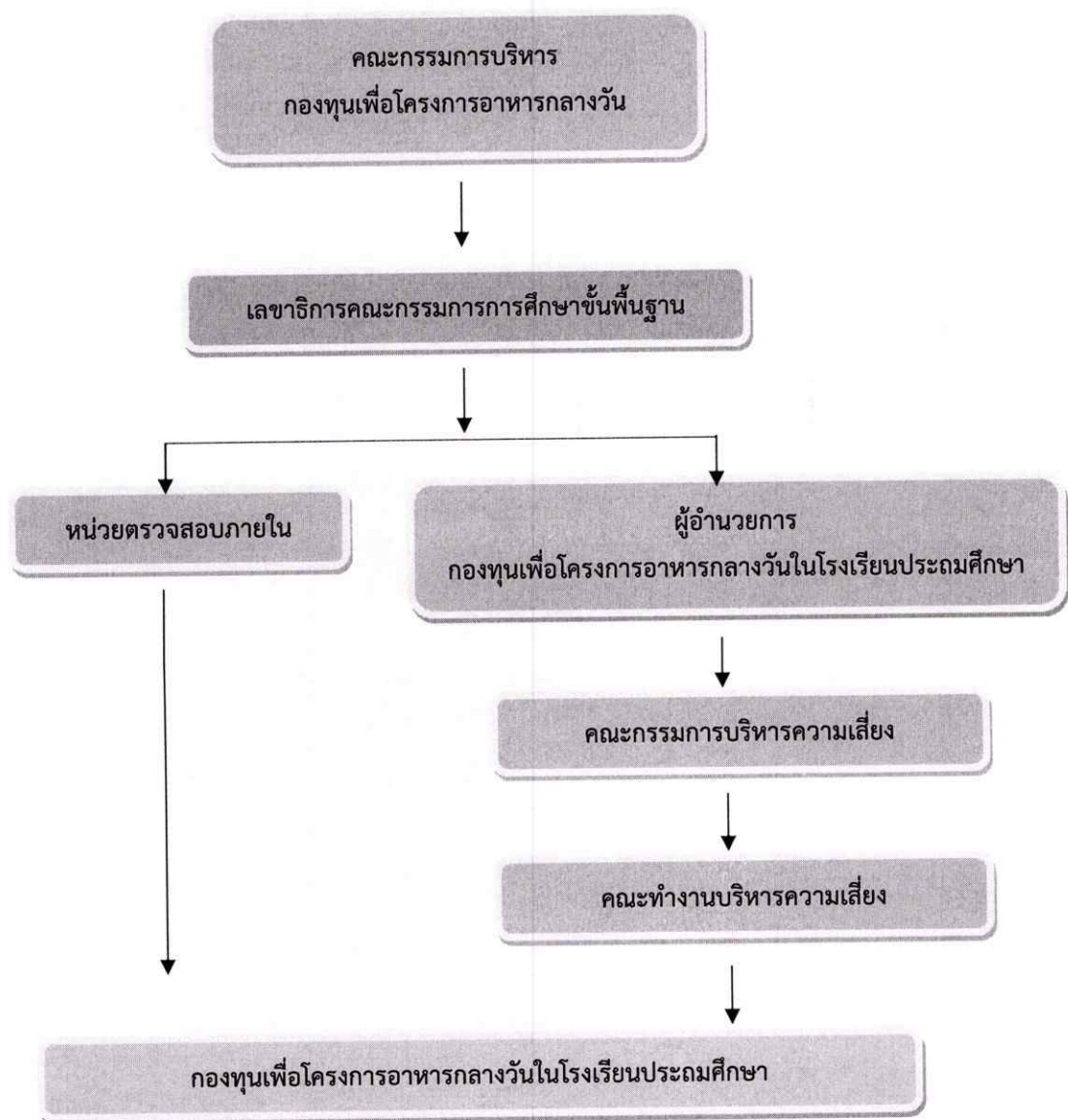
การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 3

วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ในระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ถือว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ระดับองค์กรและระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กรประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาปรากฏตามภาพดังนี้



ภาพ แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงดังตาราง ดังนี้

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

ตาราง แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของกระทรวง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงโครงการเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและภารกิจหรือไม่โดยพิจารณาได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้านคือปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรนโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

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

นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท(SOFC) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนด กลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการ ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/

กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

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

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นนอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆแล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้แก่

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
4. หลักความโปร่งใส (Transparency)
5. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
6. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
7. หลักนิติธรรม (Rule of law)
8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. หลักความเสมอภาค (Equity)
10. หลักการมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)

การระบุถึงความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

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

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้ มีการดำเนินงาน ผ่านมาแล้ว

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

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

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

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

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

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

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ		
		ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค	องค์กร
1	น้อย	สูญเสียน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบในหน่วยงานภายใต้สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม
3	ปานกลาง	สูญเสียบานกลาง	บางส่วน	ส่งผลกระทบระดับสำนักกอง/ศูนย์/กลุ่ม
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม

ในการประเมินความเสี่ยง ควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในการประเมิน ระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยง ทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

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

2. การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยง ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญ

ในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษาได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามประเภทความเสี่ยง 5 ด้าน คือ

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนิน นโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับ ปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานหลัก (Core Business Process Risk) หมายถึง กระบวนการทำงานที่เป็นภารกิจของกองทุนฯ ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของกองทุน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการ กำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม

ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงินและการเบิกจ่าย (Financial risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุน

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

การประเมินความเสี่ยง

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

Risk Assessment Matrix		โอกาส (Likelihood)		
		ต่ำ (๑)	ปานกลาง (๓)	สูง (๕)
ผลกระทบ (Impact)	สูง (๕)	๕	๑๕	๒๕
	ปานกลาง (๓)	๓	๙	๑๕
	ต่ำ (๑)	๑	๓	๕

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัด เรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง เป็นการให้ค่าความหมายของระดับความเสี่ยงของกองทุน เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับ ความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับกำหนดแถบสี และความหมาย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย/มาตรการจัดการ
ต่ำมาก (๑-๓)	สีเขียวเข้ม	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เก็บไว้เป็นข้อมูลอ้างอิง
ต่ำ (๕)	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ควรมีการฝึกอบรมพนักงานหรือ จัดทำเอกสารมาตรฐานกำหนดการปฏิบัติงาน
ปานกลาง (๙)	สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ ให้ ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ และกำหนด ตัวชี้วัดการดำเนินงาน
สูง (๑๕)	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความ เสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ควรจัดทำแผน บรรเทาเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อผลกระทบนั้นๆ
สูงมาก (๒๕)	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที ควรหยุดการทำงาน เพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินในการจัดการผลกระทบนั้นๆ ที่เกิดขึ้น

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง จะมีการประเมินประสิทธิภาพ ของการควบคุมความเสี่ยงที่ กองทุนฯ ได้ดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) ก่อนการควบคุมสามารถลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หลังการควบคุมในระดับ ที่ ยอมรับได้หรือไม่ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority) โดยพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม 2 ปัจจัย ได้แก่ โอกาสและความสามารถในการปรับปรุง และกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ ตามเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยงดังนี้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - โอกาส / ความถี่ของการเกิดผลกระทบ

โอกาส/ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	1 คะแนน	3 คะแนน	5 คะแนน
โอกาสของการเกิดผลกระทบ	แทบไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้างเป็นครั้งคราว	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นประจำ
ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	ยังไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือเคยเกิดขึ้นภายใน 1 ปี	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายใน 6 เดือน	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายในไตรมาส

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - ความรุนแรงของผลกระทบด้านยุทธศาสตร์

(ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายของงาน)

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

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

(ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอนการทำงานของงาน)

ผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน	๑ คะแนน	๓ คะแนน	๕ คะแนน
ความสามารถในการแก้ไข ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ผลกระทบที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขได้ ภายในส่วนงานเอง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องจัดตั้ง คณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานไม่จำเป็นต้องมีประกาศแต่งตั้ง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องจัดตั้ง คณะทำงานเพื่อแก้ไข *คณะทำงานจำเป็นต้องมีประกาศแต่งตั้ง
ผลกระทบที่มีต่อ ระยะเวลาทำงาน	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของส่วนงาน	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของสำนัก	ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงาน ของสถาบันฯ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย

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

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้อง

(ความสามารถในการดำเนินงานในสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย)

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

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

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

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

การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง คือ การตัดสินใจ คัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยจะต้องคำนึงถึง

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

โดยการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถตัดสินใจและคัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ cost – Benefit หรือ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis (CBA)

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

ตารางที่ 1 แสดงการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (O)	ระดับความเสี่ยง	
			คะแนน	ระดับ
ระบุประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk – S) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk – O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk – F) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk – C)	ประเมินผล กระทบจาก ความเสี่ยง ระดับ 1-5 1=น้อยมาก 5=สูงมาก	ประเมิน โอกาสที่ จะเกิดความ เสี่ยงนั้นขึ้น ระดับ 1-5 1=น้อยครั้ง 5=บ่อยครั้ง	ผลกระทบ x โอกาส (I x O)	

ตารางที่ 2 แสดงมาตรการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	มาตรการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้าน กลยุทธ์ที่มีระดับ ความเสี่ยงสูงที่สุด จากตารางที่ 1 และ 3	กำหนด มาตรการ ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหารความ เสี่ยงที่เหมาะสม กับความเสี่ยง	กำหนดตัวชี้วัด ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	งบประมาณที่ ใช้ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม	กำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้าน	กำหนด มาตรการ	กำหนดตัวชี้วัด ในการ ดำเนินการ	ระยะเวลา ในการ	งบประมาณที่ ใช้ในการ ดำเนินการ	กำหนด

กลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด จากตารางที่ 1 และ 3	ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหารความ เสี่ยงที่เหมาะสม กับความเสี่ยง	ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ตามมาตรการ /กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้าน กลยุทธ์ที่มีระดับความ เสี่ยงสูงสุด จากตารางที่ 1 และ 3	กำหนด มาตรการ ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหารความ เสี่ยงที่เหมาะสม กับความเสี่ยง	กำหนดตัวชี้วัด ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	งบประมาณที่ ใช้ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม	กำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม

ตารางที่ 2 แสดงมาตรการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	มาตรการ ตอบสนอง ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ					
มาจากการเลือกความ เสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มี ระดับความเสี่ยงสูงสุด จากตารางที่ 1 และ 3	กำหนด มาตรการ ตอบสนอง/ กิจกรรม การบริหารความ เสี่ยงที่เหมาะสม กับความเสี่ยง	กำหนดตัวชี้วัด ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม ตาม มาตรการ ตอบสนอง /กิจกรรม	งบประมาณ ที่ใช้ในการ ดำเนินการ ตาม มาตรการ /กิจกรรม	กำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ ตามมาตรการ /กิจกรรม

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ Cost – Benefit ในแต่ละทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือก ในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ความเสี่ยงด้านการเงิน			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก
ประเภทความเสี่ยง	ทางเลือก ในการจัดการความเสี่ยง	Cost	Benefit
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ			
มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดจากตารางที่ 1	กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า 1 ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit)	ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจเลือกวิธีการ ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีใดแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ มาตรการที่ได้เลือกใช้นั้นมีความเหมาะสมกับภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อไป

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ระดับความเปราะบางที่องค์กรยอมรับ จากเกณฑ์ หรือดัชนีวัดของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงควรเป็นเกณฑ์หรือดัชนีตัวเดียวกันกับการวัดวัตถุประสงค์ โดยผู้รับผิดชอบต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการ

รายงานความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk Reporting) ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ ภายหลังจาก การที่มีการพิจารณา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว ก็จะมีการรวบรวม ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ ไปนำเสนอผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานนำผลการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการควบคุม เป็นการดำเนินการภายหลัง จากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับ ความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พอใช้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

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

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

การจัดทำรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอน ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการ ที่มีอยู่และการกำหนดมาตรการ ในการวางแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบรายงาน ดังนี้

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

การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการ ที่ได้มีการดำเนินการใน งวดที่ผ่านมา ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยน สภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยใช้แบบ RM-1 - RM-3 เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใน งวดถัดไป

การสื่อสาร เป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอนการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุด ภายใต้อำนาจของแต่ละโครงการซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่ง

การใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา มุ่งหวังให้ การบริหารจัดการภารกิจของกองทุนฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ และยุทธศาสตร์ เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณการบริหารบุคคล และลดผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ พนักงาน ทุกระดับ โดยมีช่องทาง ในการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทั้งในระดับคณะกรรมการบริหาร จนถึง เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ อันจะส่งผลต่อการควบคุมภาวะโภชนาการของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กระบวนการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>แบบโครงการ</p> <p>(ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ ที่รับผิดชอบซึ่งดูว่าโครงการที่ จัดทำนั้นทำขึ้นเพื่อตอบสนอง ยุทธศาสตร์ใด ซึ่งประเด็น ยุทธศาสตร์นั้นมีทั้งระดับสำนัก/ กองและระดับหน่วยงาน)</p>	<p>(ชื่อโครงการที่รับผิดชอบ ดำเนินการ)</p>	<p>(ระบุว่าการจัดทำโครงการนี้ จะเป็นการช่วย ส่งเสริม หรือประโยชน์ต่อการพัฒนาอะไร ด้าน ใด อย่างไร ซึ่งอาจมีได้มากกว่า 1 ข้อ)</p>	<p>ผลงาน ระบุจำนวนที่ชัดเจน แบบประเมินบุคคล หรือ แนวนโยบาย)</p>	<p>(ระบุว่าจะต้องทำ อย่างไร เพื่อให้ สามารถลดความ เสี่ยงได้)</p>
<p>แบบงานประจำ</p> <p>(ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้จากแผนปฏิบัติ ราชการของหน่วยงาน)</p>	<p>(ระบุเป็นภารกิจหลักของ หน่วยงาน)</p>	<p>(ระบุว่าจะต้องดำเนินการวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อลด ความ เสี่ยงอย่างไร)</p>	<p>(ระบุเป็นขั้นตอนหรือแนว ปฏิบัติ ที่ดีเพื่อลดและแก้ไข ปัญหาความเสี่ยงจากการ ปฏิบัติงาน)</p>	<p>(ระบุว่าจะต้องทำ อย่างไร เพื่อให้ สามารถลดความ เสี่ยงได้)</p>

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ RM-2

งานหลัก ของฝ่าย	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผน	สถานะ ปัจจุบัน	Risk ID	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาส ที่จะเกิด (L) (10)	ผล กระทบ (C) (11)	ระดับ ความ เสี่ยง (12)
							ภายนอก	ภายใน	ทาง ตรง	ทาง อ้อม			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(9)		(10)	(11)	(12)
โครงการที่/ภารกิจงานที่รับผิดชอบและ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน													
ระบุชื่อ โครงการ	ระบุว่ามีการจัดทำ โครงการนี้ จะเป็น การช่วยส่งเสริม หรือพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร	ระบุชื่อ ตัวบุคคล	รายงาน สถานะ ดำเนินการ, ดำเนินงาน เป็นประจำ ทุกวันที่... หรือยังไม่ได้ ดำเนินการ	** ตัว ย่อ ยูทซ์ เงิน งาน กฎ	ระบุสาเหตุที่ เกิดความ เสี่ยง	ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการ ดำเนินงาน ด้านปฏิบัติ กฎหมาย ระเบียบ	ปัจจัยเสี่ยง จากภายนอก ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง ภายใน ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบที่ ได้รับ โดยตรง ก่อให้เกิด ความ เสียหายต่อ หน่วยงาน	ผลกระทบ ที่เกิดขึ้น ทางอ้อม ส่งผลให้ เกิดความ ล่าช้า/ไม่ พอใจของ ผู้รับบริการ	ประเมินโอกาส และผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นมาแล้ว และคาดว่าจะ เกิดขึ้น	ประเมินโอกาส และผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นมาแล้ว และคาดว่าจะ เกิดขึ้น	เอาช่อง 10xช่อง 11 ได้ เท่าไร คือ ระดับ ความ เสี่ยง
งานประจำ (Routine)													
ระบุเป็น ภาระงาน	ระบุว่ามีการจัดทำ โครงการนี้ จะเป็น การช่วยส่งเสริม หรือพัฒนาอะไร ด้านใด อย่างไร	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ งาน/ หน่วยงาน	รายงาน สถานะ ดำเนินการ ดำเนินงาน เป็นประจำ ทุกวันที่... หรือยังไม่ได้ ดำเนินการ	ตัว ย่อ ยูทซ์ เงิน งาน กฎ	ระบุสาเหตุ ที่เกิดความ เสี่ยง	ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการ ดำเนินงาน ด้าน กฎหมาย ระเบียบ	ปัจจัยเสี่ยง จากภายนอก ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง ภายใน ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบที่ ได้รับ โดยตรง ก่อให้เกิด ความ เสียหาย	ผลกระทบ ที่เกิดขึ้น ทางอ้อม ส่งผลให้ เกิดความ ล่าช้า/ไม่ พอใจของ ผู้รับบริการ	ประเมินโอกาส และผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นมาแล้ว และคาดว่าจะ เกิดขึ้น	ประเมินโอกาส และผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นมาแล้ว และคาดว่าจะ เกิดขึ้น	เอาช่อง 10xช่อง 11 ได้ เท่าไร คือ ระดับ ความ เสี่ยง

หมายเหตุ* เอกสารที่ต้องใช้ประกอบ RM - 2 คือ

1. เอกสารระบุการจำแนกประเภทความเสี่ยงด้านต่างๆ
2. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

หมายเหตุ ** Rick ID คือการให้สัญลักษณ์ว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด และในกรณีที่มีความเสี่ยงด้านเดียวกันมากกว่า 1 ข้อ จึงให้กำหนดตัวเลขกำกับตามท้าย เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) ตัวอย่าง คือ O เราจึงใส่ใน Rick ID ว่า O1 ในโครงการแรกหรืองานประจำในข้อแรก หากพบว่ามีความเสี่ยงข้อถัดไป ก็ให้ใส่เป็น O2 เป็นต้น ตัวอย่างของด้านต่างๆ คือ พยัญชนะภาษาอังกฤษตัวแรกของด้านนั้นๆ

แบบฟอร์มการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

แบบ RM 2-1

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)
นำข้อมูล ช่องที่ (6),(7) จาก RM -2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (10) จาก RM-2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (11) จาก RM-2 มาใส่	นำข้อมูล ช่องที่ (12) จาก RM-2 มาใส่	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง ต้องให้หัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาว่า สามารถยอมรับให้อยู่ในระดับใด	พิจารณาทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อควบคุมความเสี่ยง และกำหนดเป็น แผนการจัดการความเสี่ยง

แบบแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
นำข้อมูลช่องที่ (7) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (6) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (8) จาก RM -2 มาใช้	นำข้อมูลช่องที่ (6) จาก RM 2-1 มาใช้	ระบุ -แนวทางการปฏิบัติงาน -ขั้นตอนการดำเนินงาน -แผนการดำเนินงาน หรือมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ระบุ เป็นชื่อบุคคล	ระบุ เป็นช่วงเวลา

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

() ด้านกลยุทธ์ () ด้านการปฏิบัติ () ด้านการเงิน () ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ปัจจัยเสี่ยง.....

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
ระบุ -แนวทางดำเนินการดำเนินงาน/ โครงการ -แนวทางการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนของการ ปฏิบัติงาน ตาม กระบวนการเพื่อลดความ เสี่ยง	ระบุเป็นช่วงเวลา ชัดเจน	ระบุชื่อบุคคลที่รับผิดชอบ การดำเนินงานนั้นๆ โครงการ นั้นๆ	ผลการดำเนินงานกิจกรรม/ โครงการนั้นๆ	ประมาณอัตรา ความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อ ก่อให้เกิดการลดความ เสี่ยง	การระบุปัญหาที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงและแนวทางใน การแก้ไขปัญหาหรือลด ปัญหาในการดำเนิน กิจกรรม/โครงการนั้นๆ
นำข้อมูลข้อที่ (5) จาก RM -3 มาใส่	นำข้อมูลข้อที่ (7) จาก RM -3 มาใส่	นำข้อมูลข้อที่ (6) จาก RM -3 มาใส่			

แบบปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไปในถัดไป

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงทงการประเมิน			แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในถัดไป
	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง = (I) x (L)	
ด้านกลยุทธ์				
ด้านการปฏิบัติงาน				
ด้านการเงิน				
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				