คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

(ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2565)

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของ สทป.

วิสัยทัศน์

"เป็นหนึ่งในผู้นำด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศของภูมิภาค รวมทั้งยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสู่สากล"

พันธกิจ

1. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมป้องกันประทศ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม หน่วยงานอื่นของรัฐ และภาคเอกชน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม การค้นคว้าวิจัย การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
4. ประสานความร่วมมือด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. เป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้แก่กระทรวงกลาโหมและหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

- ด้านความมั่นคง เป้าหมายที่ 3 : กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ประเด็นที่ 3 : การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ
- ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายที่ 1 : ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน เป้าหมายที่ 2 : ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ประเด็นที่ 2 : อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 4 : โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทยเชื่อมโลก

2. แผนปฏิบัติการสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ พ.ศ. 2566 - 2570

- ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม หน่วยงานอื่นของรัฐ และภาคเอกชน

- ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม การค้นคว้าวิจัย การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- ประสานความร่วมมือด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- เป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้แก่กระทรวงกลาโหมและหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

2. นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหารโดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

2.2 ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์เจ้าหน้าที่ระบบการทำงาน ฯลฯ

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) - โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง - ผลกระทบ (Impact) หมายถึงขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง - ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

2.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้างและกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1) การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

2) การติดตามประเมินผล หมายถึง การที่หน่วยงานมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหาร

ความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลานอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์

3. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์กร/หน่วยงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งกลยุทธ์ที่ใช้การจัดการความเสี่ยงได้หลายวิธี ดังนี้

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

3.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3.3 การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือTransfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย

3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ สทป.

4.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร แบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

4.3 ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดของ สทป. ทั้งนี้เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบดูแลการลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้อย่างเป็นระบบ

4.4 ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี

4.5 ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

4.6 ให้เกิดความตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับ สทป. โดยมีการวิเคราะห์ในการสื่อสาร และหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ สทป. ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงของ สทป. มีการดำเนินงานตามแนวทางและมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากล และยังดำเนินการความเสี่ยงตามแนวทางพึงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ และองค์การมหาชนที่สำคัญ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และคู่มือการบริหารและกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การมหาชน และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

5. มาตรฐานความเสี่ยงที่ สทป. ใช้ในการดำเนินการ

5.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และ หลักเกณฑ์และมาตรฐานกระทรวงการคลัง

- ให้พิจารณาหลักเกณฑ์และมาตรฐานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1 ให้มีการนิยามความหมายของ หน่วยงานของรัฐ / ผู้กำกับดูแล / หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ / ฝ่ายบริหาร / ผู้รับผิดชอบ / การบริหารจัดการความเสี่ยง / ความเสี่ยง

ข้อ 2 ให้หน่วยงานของรัฐจัดการบริหารความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานของรัฐจะใช้มาตรฐาน COSO ERM 2017 : Integrating With Strategy & Performance มาประกอบ

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด และนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานให้สอดคล้องกับหลักการ 20 ประการของมาตรฐาน COSO ERM 2017

ข้อ 4 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ) และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่ไม่ใช่ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5 ผู้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ) และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจตามข้อ 4 มีหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 6 ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 7 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล (สำนักงานปลัดกระทรวง) กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้และได้รับอนุมัติแล้ว

ข้อ 8 ให้ฝ่ายบริหาร และผู้รับผิดชอบ (เจ้าของภาระงาน/เจ้าของโครงการ) ต้องจัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกรณีที่พบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

- ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงาน
- ติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง
- ติดตามประเมินผลแบบผสมผสานทั้งสองวิธีร่วมกัน

ข้อ 9 ให้ผู้รับผิดชอบ (เจ้าของภาระงาน/เจ้าของโครงการ) ดำเนินการ

- จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- นำเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 10 หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือผู้กำกับดูแล สามารถ

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการรายงานผล
- กำหนดวิธีการในการรายงานผล
- ขยายระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 11 กำหนดผู้รับผิดชอบ และขั้นตอนในการดำเนินการเพิ่มเติมตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

- ทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- นำส่งข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ 12 แนวทางการดำเนินการ และการมอบหมายความรับผิดชอบภายในหน่วยงานของรัฐกรณีที่มีความจำเป็นขอผ่อนปรนการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

5.2 มาตรฐานของ COSO - ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

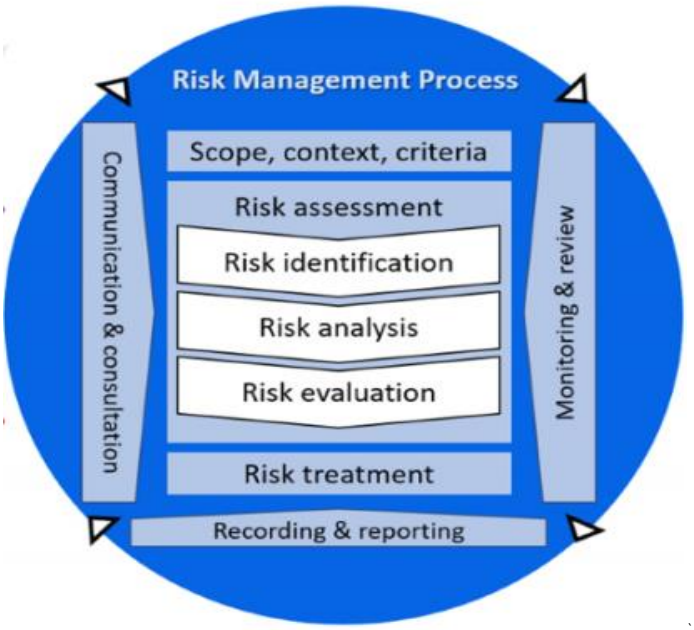
- **การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร** (Governance and Culture)
- **กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร** (Strategy & Objective Setting)
- **เป้าหมายผลการดำเนินงาน** (Performance)
- **การทบทวนและปรับปรุง** (Review & Revision)
- **สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน** (Information, Communication & Reporting)

ภาพที่ 1 ภาพองค์ประกอบของ COSO - ERM 2017

5.3 มาตรฐาน ISO 31000

มาตรฐาน ISO 31000:2018 – Risk Management Principles and Guideline ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communicate and Consult) 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (Monitor and Review) 6) บันทึกและรายงานผล (Recording & Reporting) และมีหลักการที่เป็นกรอบปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- การบริหารความเสี่ยงช่วยสร้างมูลค่าและปกป้องมูลค่ากิจการ (Value Creation & Protection)
- บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Integrated)
- มีโครงสร้างรองรับบริหารความเสี่ยง (Structured)
- ปรับปรุง แต่งเติมให้สอดคล้องกับองค์กร (Customized)
- แทรกไว้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามปกติ (Inclusive)
- ทำอย่างมีพลวัต และเน้นการตอบโต้ความเสี่ยงได้จริง (Dynamic & Responsive)
- อยู่บนข้อมูลสารสนเทศที่ดี (Best Available Information)
- ใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมเป็นตัวขับเคลื่อน (Human & Culture Factor)
- พัฒนายกระดับอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)



ภาพที่ 2 Risk Management Process

ที่มา : Institute of Risk Management, A Risk Practitioners Guide to ISO 31000:2018

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระหว่างองค์ประกอบของ ISO 31000:2018 กับ COSO - ERM 2017	
องค์ประกอบของ ISO 31000:2018	**องค์ประกอบของ COSO - ERM 2017**
- การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context)	- การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
- การประเมินความเสี่ยง - (Risk Assessment)	- กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
- การจัดการความเสี่ยง - (Risk Treatment)	- เป้าหมายผลการดำเนินงาน - (Performance)
- บันทึกและรายงานผล (Recording & Reporting)	- การทบทวนและปรับปรุง - (Review & Revision)
- การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communicate and Consult)	- สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)
- การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (Monitor and Review)	

จากตารางข้างต้นทำให้มั่นใจในระบบการบริหารความเสี่ยงของ สทป. ได้ว่ามีความครอบคลุมทั้ง COSO ERM และ ISO

6. การบริหารความเสี่ยงของ สทป.

สทป. ได้จำแนกความเสี่ยงตามกรอบความเสี่ยงของการดำเนินงาน (Business Risk Model Framework) ซึ่งได้พิจารณาจากแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับงานของ สทป. มากขึ้น จึงเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยงอีก 2 ด้าน รวมเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks : S) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks : O) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks : L) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks : IT) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks : R) เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

7) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risks : H) เป็นความเสี่ยงหรือความเสียหาย ที่ส่งผลต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงสุขภาพของเจ้าหน้าที่ สทป. และบุคคลอื่นภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องด้วย

8) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risks : E) เป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

7. ทบทวนความเสี่ยง

1) ทบทวนยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์/จัดทำแผนการบริหารจัดการ และการควบคุม (Manage & Control) เป็นการบริหารและติดตามประเมินผล จากการทบทวนยุทธศาสตร์ ของ สทป. (มีการร่วมสัมมนารับฟังความคิดเห็นจาก Third Party หรือผู้ถือประโยชน์ร่วม) มีการทบทวนสภาวะแวดล้อม โดยฝ่ายนโยบายและแผน สทป. และจากผลการประเมินตามตัวชี้วัดโครงการ และงานตามเป้าหมาย ตลอดจนผลการประเมิน Management KPIs ตลอดจนในการประชุมต่าง ๆ

2) การระบุความเสี่ยง เหตุการณ์ และปัจจัยความเสี่ยง (Identify) เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

3) การประเมินผลความเสี่ยง (Assessment/Analytics) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากกลยุทธ์องค์กร โครงการ (Project) งาน (Function)

4) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Plan) เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการกำหนด มาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

5) การรายงานและติดตามผล (Monitoring) เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบ

สทป. นำหลักการข้างต้นมาทำการ**วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)** เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ มาตรการ กิจกรรมจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ร่วมกับโครงการส่วนงานที่เกี่ยวข้องตลอดทั้งปีงบประมาณ โดยประสานเป็นกระบวนการเดียวกับระบบประเมินผล ซึ่งถือเป็นขั้นตอน**การประเมินความเสี่ยง (Assessment/Analytics)** โดยกระบวนการหลักของการวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การประเมิน “โอกาส” และ “ผลกระทบ”เพื่อระบุและวัดระดับความเสียหาย รายละเอียดตามแผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3 วงจรการทบทวนความเสี่ยง

8. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง **(Assessment/Analytics)** ประกอบด้วยการวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ โดยประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยง โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยการให้คะแนน

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score) จะมีการประเมินจากผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด ความอ่อนไหว และลักษณะการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งออกเป็น ดังนี้

ตารางที่ 2 เกณฑ์ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 5 ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและความน่าเชื่อถือขององค์กร มากกว่าร้อยละ 80 หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (มีผู้เสียชีวิต/ทรัพย์สินในวงกว้าง) ระดับ มาก
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 1 ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและความน่าเชื่อถือขององค์กร มากกว่าร้อยละ 70 หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (มีผู้บาดเจ็บสาหัส/ทรัพย์สิน) ระดับ มาก
3	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 5 แสนบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและความน่าเชื่อถือขององค์กร มากกว่าร้อยละ 60 หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อย/ทรัพย์สิน) ระดับ มาก
2	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 1 แสนบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและความน่าเชื่อถือขององค์กร มากกว่าร้อยละ 50 หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (เสียทรัพย์สินพอสมควร) ระดับ ปานกลาง
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 5 หมื่นบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและความน่าเชื่อถือขององค์กร มากกว่าร้อยละ 40 หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (เสียทรัพย์สินเล็กน้อย) ระดับ ต่ำ

ตารางที่ 3 เกณฑ์ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	ต่ำ	โอกาสเกิด 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	ต่ำมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 5 ปี

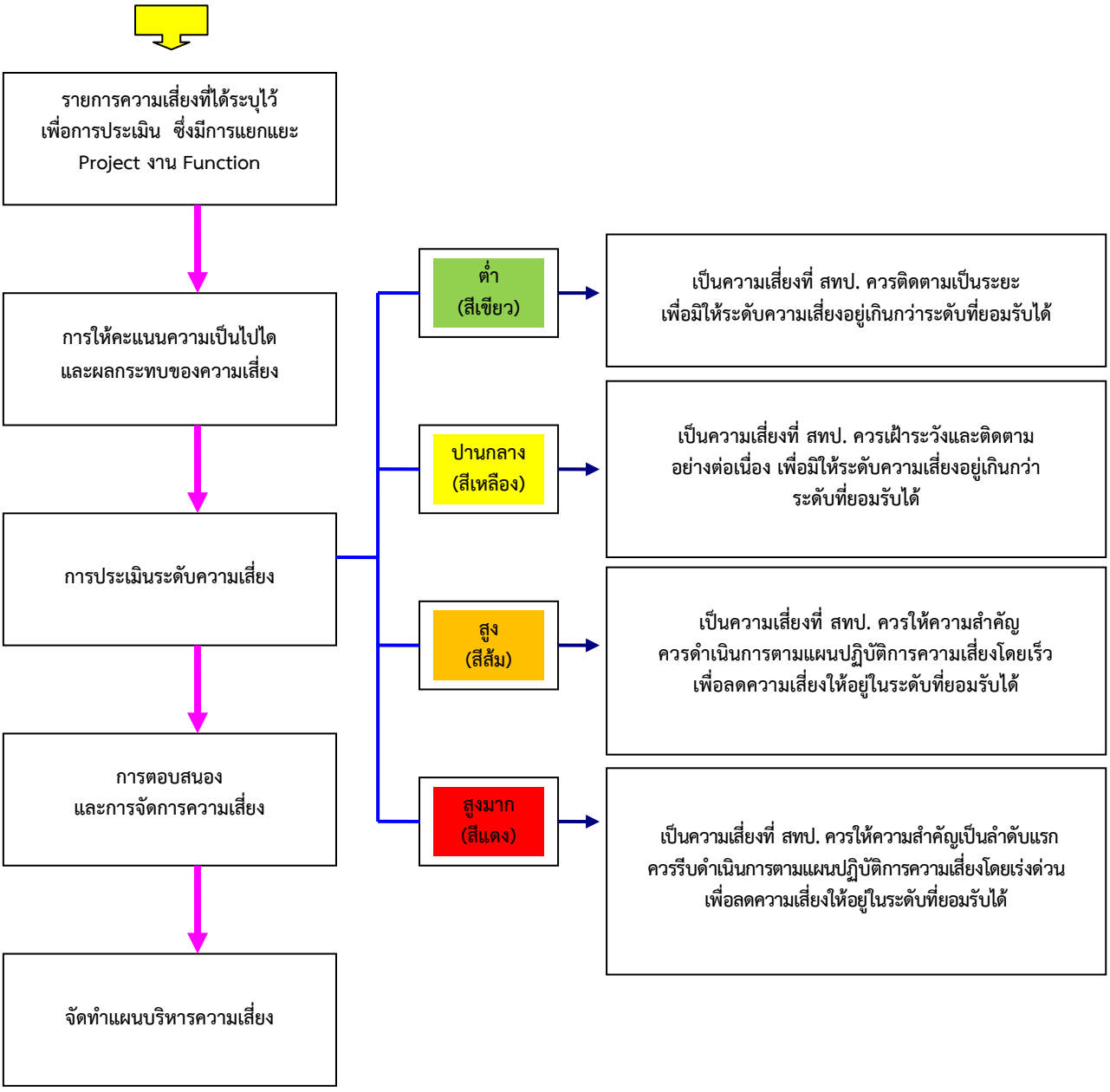
ตารางที่ 4 เกณฑ์ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	ต่ำ	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	ต่ำมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

ตารางที่ 5 เกณฑ์ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที ภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที ภายใน 2 - 3 เดือน
2	ต่ำ	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที ภายใน 2 - 6 เดือน
1	ต่ำมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที มากกว่า 6 เดือน

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของ แต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ สทป. ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ดังนี้

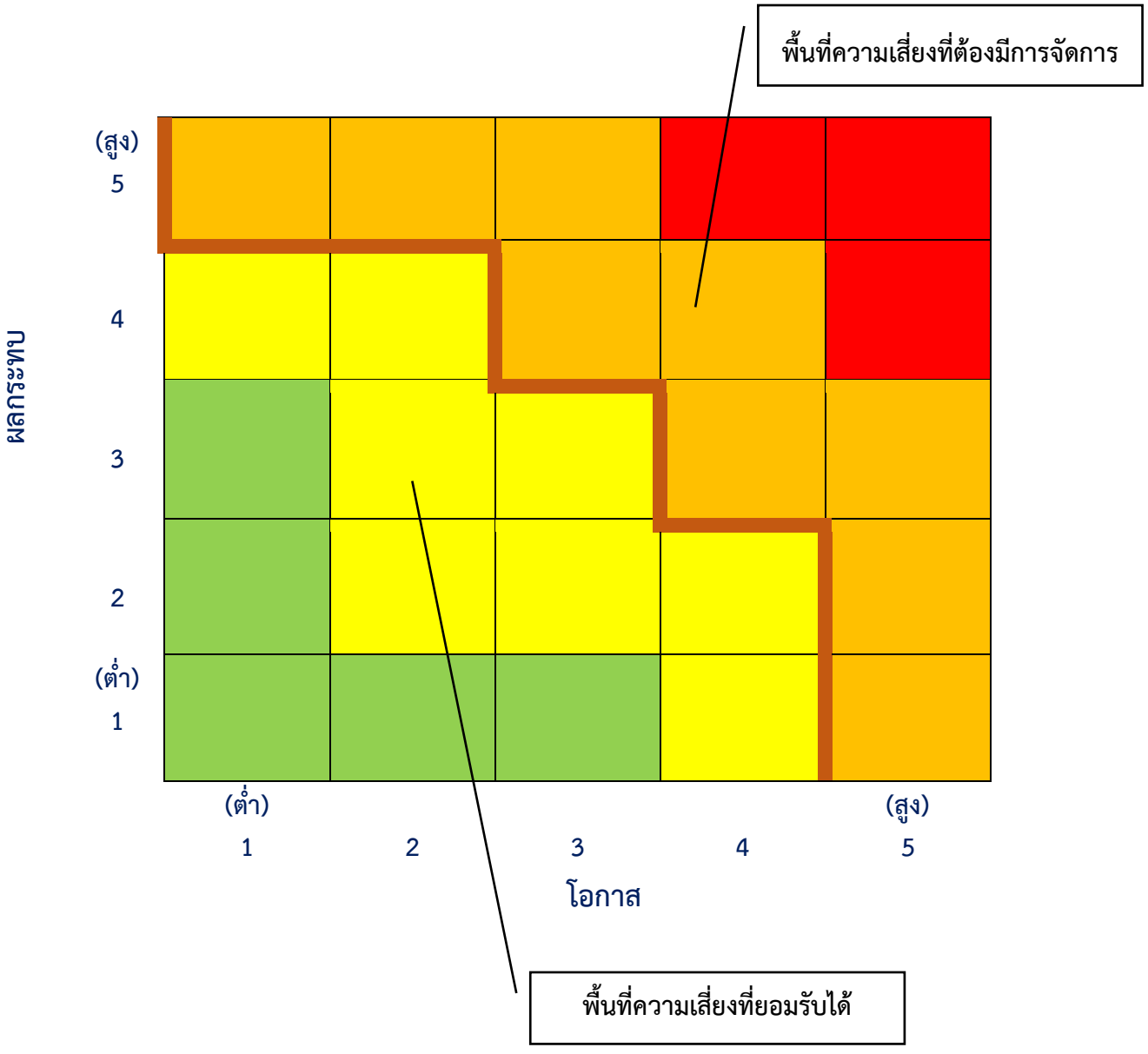


ภาพที่ 4 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

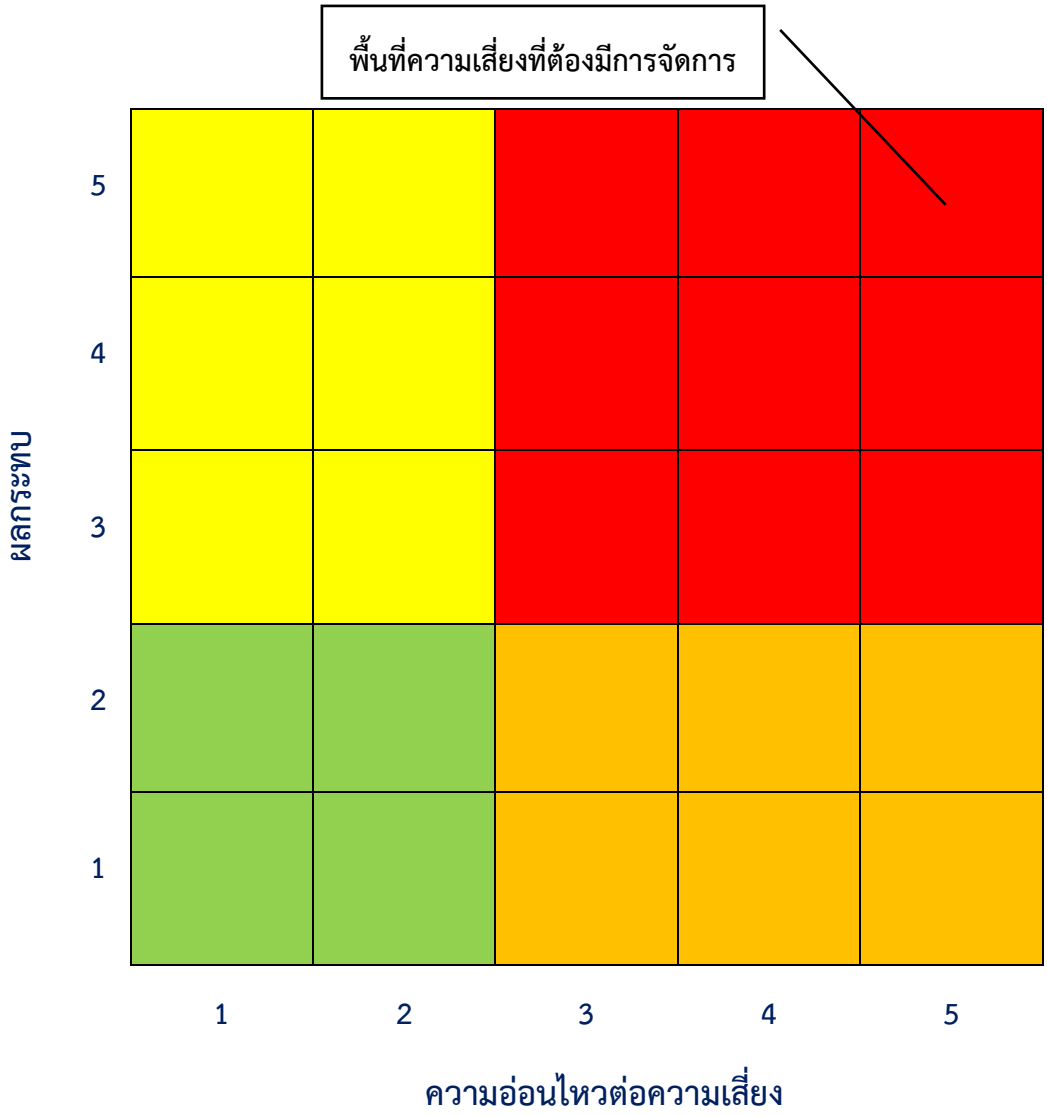
9. การกำหนดขอบเขตความเสี่ยง (Risk Boundary)

เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ จึงมีการจัดลำดับความสำคัญลงในแผนภาพความเสี่ยง (Risk Matrix) ในรูปแบบค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง ดังนี้

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)



เกณฑ์ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบxความอ่อนไหว)



ภาคผนวก

ตัวอย่าง <u>การให้คะแนนความเสี่ยง</u>

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมและปัญหา/สภาพเหตุการณ์	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
1	การบริหารโครงการสำคัญไม่สำเร็จตามแผนการดำเนินงาน (O,H,E)	- การจัดหาและการใช้งบประมาณในโครงการสำคัญและมีงบประมาณสูง ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดไว้ - และการปฏิบัติงานโครงการล่าช้าไม่เป็นตามแผนงานทำให้ส่งผลไม่สามารถส่งมอบต้นแบบได้ตามบันทึกข้อตกลง (MOU/MOA)	3	3	2	3
2	ความสามารถในการหารายได้ที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. เทคโนโลยีป้องกันประเทศ พ.ศ. 2562 (Financial Risks) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (S,F)	- สทป. ได้รับงบประมาณไม่เป็นไปตามที่แผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ - และอยู่ระหว่างดำเนินการร่วมทุนตามอำนาจหน้าที่ใหม่ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ	4	4	4	3
3	การริเริ่มโครงการหรือผลผลิตภายใต้โครงการธุรกิจที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานหรือบริษัทภายนอกไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานหรือความต้องการของตลาด (S,R,F,L)	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมทั้งความต้องการของหน่วยผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงความต้องการ	3	3	2	3
4	การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศไม่เป็นไปตามมาตรฐานและกฎหมายที่กำหนด (IT)	มีกฎระเบียบและมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้องหลายฉบับทำให้ต้องดำเนินการให้ครบถ้วน	4	4	4	3
5	คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของ สทป. (ITA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ สทป. กำหนดไว้ (R)	คะแนนการประเมินตัวชี้วัดบางเรื่องรายข้อจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ไม่ผ่านเกณฑ์สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด	2	3	2	2
6	การดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนา ไม่สามารถนำไปสู่การรับรองมาตรฐานและต่อยอดเพื่อดำเนินการโครงการธุรกิจของ สทป. (S,O,L,R)	- การปฏิบัติงานโครงการล่าช้าไม่เป็นตามแผนงานทำให้ไม่สามารถนำไปสู่การรับรองมาตรฐานและต่อยอดเพื่อดำเนินการโครงการธุรกิจของ สทป. - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมทั้งความต้องการของหน่วยผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงความต้องการ	3	4	4	3
7	การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านระบบการวางแผนกำลังคนและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทดแทนไม่ตอบสนองต่องานตามภารกิจ (S,O,R)	ผู้บริหารระดับสูงลาออกเกษียณอายุหรือหมดวาระทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง	3	4	4	3

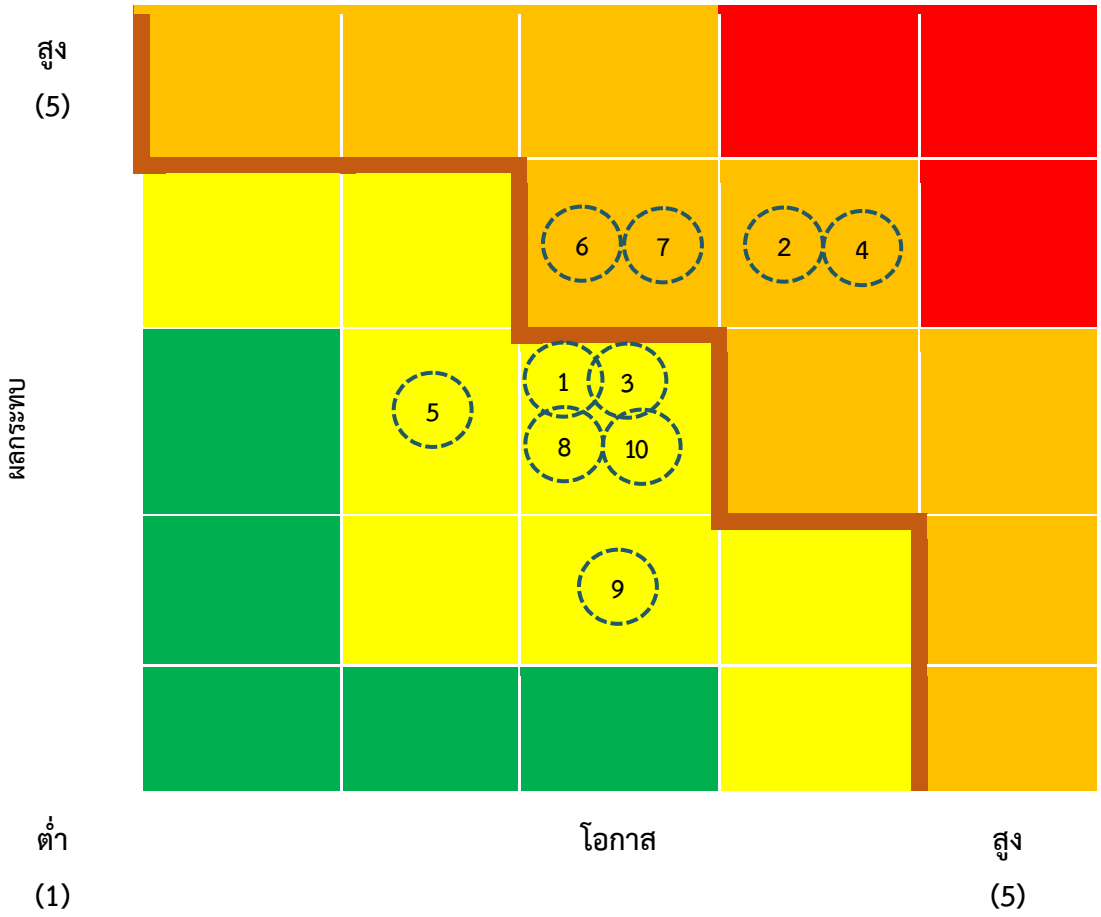
ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมและปัญหา/สภาพเหตุการณ์	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
8	การควบคุมพัสดุของ สทป. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด (O,L,R)	การจัดทำบัญชีคุมพัสดุหรือทะเบียนทรัพย์สินของทุกหน่วยงานและโครงการ ยังไม่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3	3	2	3
9	การจัดทำและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งงานที่ต้องเชื่อมโยงกันไม่ครบถ้วน (O,L,R)	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ยังไม่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3	2	2	2
10	ความปลอดภัยในพื้นที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงปฏิบัติการวิจัยและพัฒนายังไม่เพียงพอ (O,H,E)	- ระบบป้องกันฟ้าผ่า/กราวด์เกิดการชำรุด อยู่ระหว่างดำเนินการจัดหา - ขยะสารเคมีและสารวัตถุระเบิดมีปริมาณมากกว่าที่จัดเก็บ -	3	3	2	2

<u>หมายเหตุ</u>: เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงเพื่อนำความเสี่ยงในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงในระดับสูงมาก เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) ประกอบด้วย

1. พิจารณาระดับความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ) และ/หรือระดับความเสี่ยง (ผลกระทบxความอ่อนไหว) ที่มีความเสี่ยงสูงหรือสูงมากเพื่อนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. เกณฑ์ระดับความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ) พิจารณาจากการประเมินที่มีความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก ได้แก่ สีส้มหรือสีแดง
3. เกณฑ์ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบxความอ่อนไหว) พิจารณาจากการประเมินที่มีความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก ได้แก่ สีแดง

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

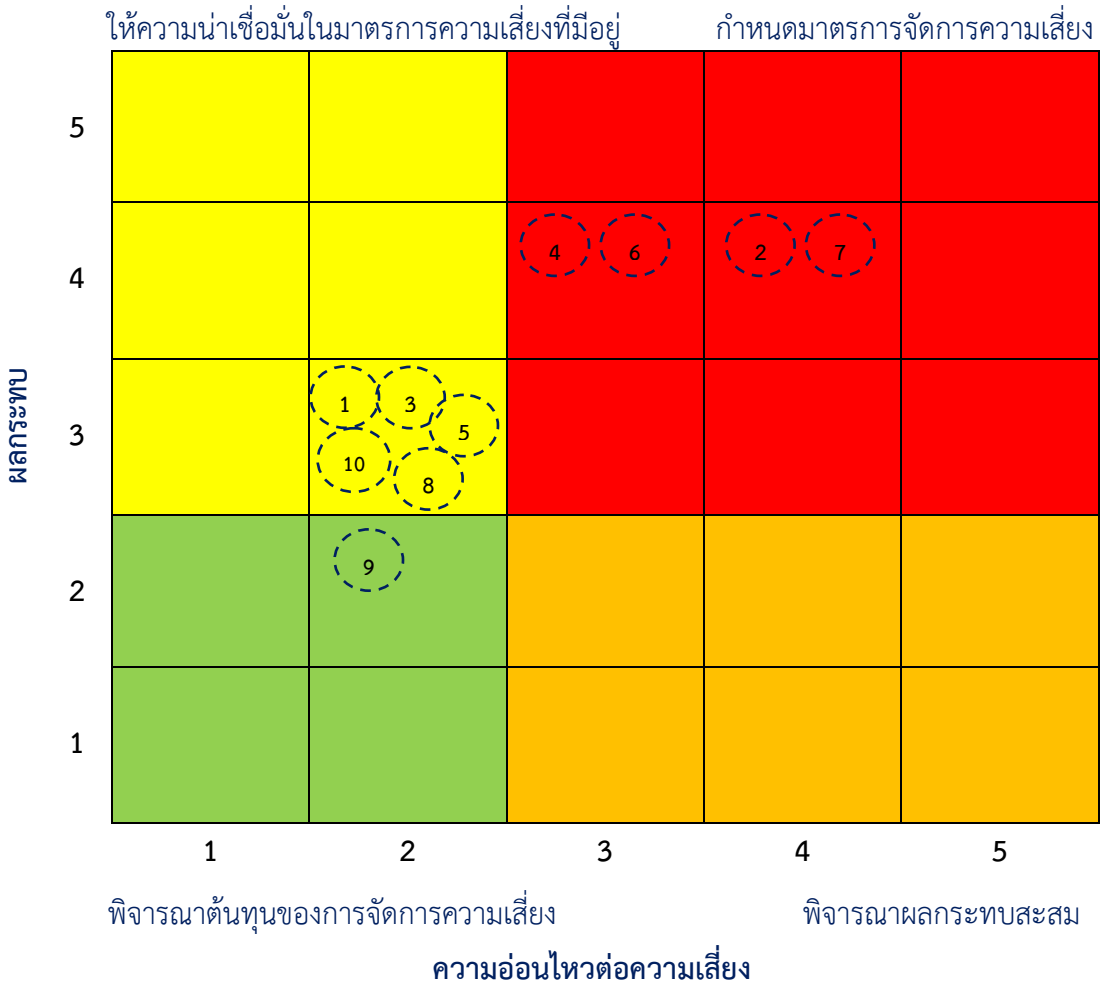
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยง โดยมีแผนภาพตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ดังนี้



ภาพที่ 5 ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) โอกาสและผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพข้างล่างพื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1-2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1-2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็นพื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1-2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3-5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้นพื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3-5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1-2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอพื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3-5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3-5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างเหมาะสมโดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



ภาพที่ 6 ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

10. แบบฟอร์มการรายงานสถานะความเสี่ยงรายไตรมาส

10.1 แบบฟอร์มการรายงานสถานะความเสี่ยงรายไตรมาส

1. แผนปฏิบัติงานของ สทป.	2. ความเสี่ยง	3. กิจกรรม และปัญหา/สภาพเหตุการณ์	4. ระดับของความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	5. กลยุทธ์มาตรการ/ แนวทางในการลด ความเสี่ยง	6. ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	7. ผู้รับผิดชอบ	8. ผลการดำเนินการ
			ไตรมาสที่ 1				
			ไตรมาสที่ 2				
			ไตรมาสที่ 3				
			ไตรมาสที่ 4				

10.2 แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของ สทป.

ลำดับ	แผนปฏิบัติการของ สทป.	ความเสี่ยง	กลยุทธ์มาตรการ/ แนวทางในการลดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับของความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	ผู้รับผิดชอบ
1						
2						

10.3 แบบแบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ สทป.

1. ลำดับความเสี่ยง	2. กิจกรรมและปัญหา/ สภาพเหตุการณ์	3. ระดับของ ความเสี่ยง	4. กลยุทธ์มาตรการ/ แนวทาง ในการลดความเสี่ยง	5. ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	6. ผู้รับผิดชอบ	7. ผลการดำเนินการ /ผลการประเมิน ความเสี่ยง (รายไตรมาส)	8. หมายเหตุ/ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ ของ สทป. ด้าน ...							
ความเสี่ยงที่ ...							