



คู่มือบริหารความเสี่ยง โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รร.นบก.

พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑

คำนำ

ร.ร.น.น.ก.จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิผล โดย ผบ.ร.ร.น.น.ก.พร้อมด้วยคณะผู้บริหาร ร.ร.น.น.ก.กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ร.ร.น.น.ก.และมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร.ร.น.น.ก.รับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะให้ความเห็นและข้อเสนอแนะผู้บังคับบัญชา เพื่อให้แน่ใจว่า การบริหารความเสี่ยงของ ร.ร.น.น.ก. ดำเนินการได้อย่างเหมาะสมเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงมั่นใจได้ว่า ครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญขององค์กรได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ร.ร.น.น.ก.มีวัตถุประสงค์และความมุ่งหวังให้การดำเนินงานตามพันธกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ตามแผนปฏิบัติราชการและเพื่อเกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด จึงดำเนินการจัดการให้มีระบบควบคุมภายในและจัดการด้านบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อวางแผนลดอุปสรรคจากปัจจัยต่าง ๆ ลง ซึ่งจะช่วยให้ ร.ร.น.น.ก.บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ร.ร.น.น.ก.หวังว่า คู่มือบริหารความเสี่ยง ร.ร.น.น.ก.พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑ จะเป็นแนวทางสำคัญเพื่อให้ นขต.ร.ร.น.น.ก.ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเกิดประโยชน์แก่ ร.ร.น.น.ก.ต่อไป

พล.อ.ท.

(สิทธิพร เกสจินดา)

ผบ.ร.ร.น.น.ก.

สารบัญ

คำนำ

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

๑

บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.

๘

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.

๑๒

แบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก.

๑๙

นขต.รร.นนก. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่แนบ

๒๓

บรรณานุกรม

๓๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการศึกษาและปฏิบัติงานในด้านการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก. ซึ่งคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑.๑.๑ ผู้บริหาร รร.นนก./นขต.รร.นนก. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก.

๑.๑.๒ นขต.รร.นนก.ได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๑.๑.๓ รร.นนก.ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๑.๑.๔ รร.นนก.มีเครื่องมือสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ กลยุทธ์ของ รร.นนก.

๑.๑.๕ รร.นนก.มีเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของ รร.นนก.

๑.๒ ความหมายและคำจำกัดความ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำ ที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

๑.๒.๑ ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเสีย เป้าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การ ปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยง จำแนกได้ ๔ ลักษณะ

๑.๒.๑.๑ Strategic Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

๑.๒.๑.๒ Operational Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

๑.๒.๑.๓ Financial Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทาง การเงินสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

๑.๒.๑.๔ Compliance Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ปัจจุบัน
 - การบันทึกบัญชีผิดพลาด
 - การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - เกิดการทุจริตในองค์กร
 - การสูญเสียทรัพยากร
 - รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
 - เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
 - การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
 - การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
- ฯลฯ

๑.๒.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
 - ความกดดันจาก ผบช./นโยบายของ ผบช.
 - ความรู้ความสามารถของบุคลากร
 - ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
 - ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวแทนของทรัพย์สิน
 - ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
 - สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
 - สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
 - กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
 - ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
 - ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
 - การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
 - ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
 - การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี
 - การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
 - การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
 - การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
 - การดำเนินการแก้ไข
- ฯลฯ

๑.๒.๓ การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและ นชต.รร.นกก.ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึง

- สภาพแวดล้อมภายใน รร.นกก. เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การปกครองบังคับบัญชา การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายในและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

- สภาพแวดล้อมภายนอก รร.นกก. ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของ รร.นกก. เช่น นโยบายภาครัฐ นโยบายกระทรวงกลาโหม ยุทธศาสตร์ ทอ. รวมถึงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลผูกพันต่อการปฏิบัติราชการของ รร.นกก.

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงาน อาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- การระบุความเสี่ยง โดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- การระบุความเสี่ยง โดยการใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

- การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

สำหรับการระบุความเสี่ยง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน คือ

- ระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน
- ระบุปัจจัยเสี่ยง หรือต้นเหตุของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

๑.๒.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน คือ

๑.๒.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการ ฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังแต่ในกรณียกเว้น

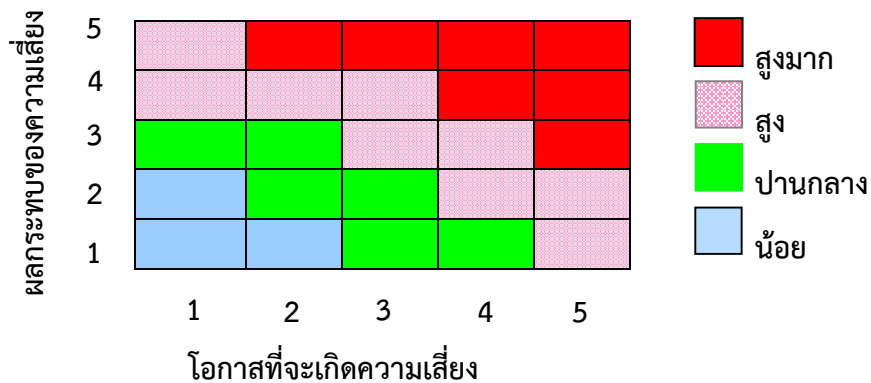
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ ล้านบาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้



๑.๒.๔.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

คณะกรรมการผู้ประเมินของ รร.นกก. ควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

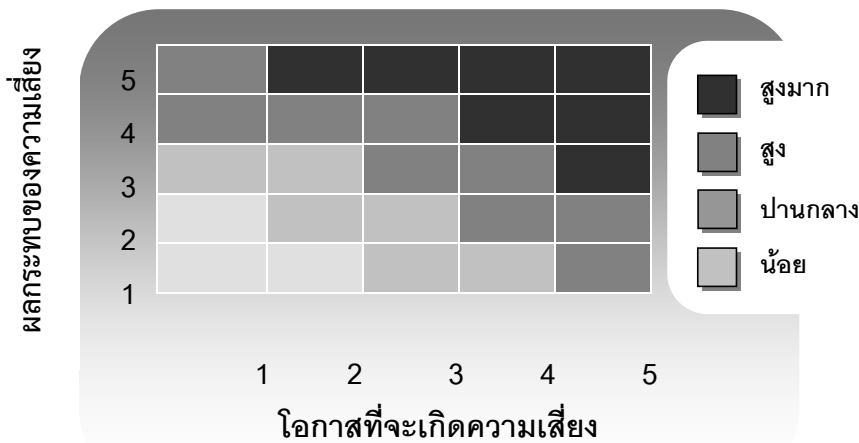
- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงหรือความเสียหาย จากผลกระทบของความถี่ (Likelihood) ที่มีผลต่อ รร.นง. ตามเกณฑ์ที่กำหนด

๑.๒.๔.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ รร.นง.ว่า ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่า มีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางระดับความเสี่ยง

ตัวอย่าง ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)



๑.๒.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อ รร.นง. หรือ นขต.รร.นง. เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๑.๒.๔.๕ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation)
- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

๑.๒.๔.๖ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๑.๒.๔.๗ การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

๑.๒.๔.๘ แผนบริหารความเสี่ยง (Planning of Risk)

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของ รร.นกก.(ผู้บริหาร รร.นกก.) และ นขต.รร.นกก.ทุกฝ่าย ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน และสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับคณะ/สำนักได้ โดยครอบคลุมสาระสำคัญเรื่องความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.

การบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก. มีความสำคัญและหลักการปฏิบัติ โดย รร.นนก.ต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้ล่วงหน้า

การบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก. มีองค์ประกอบ ดังนี้ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก., นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ, และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

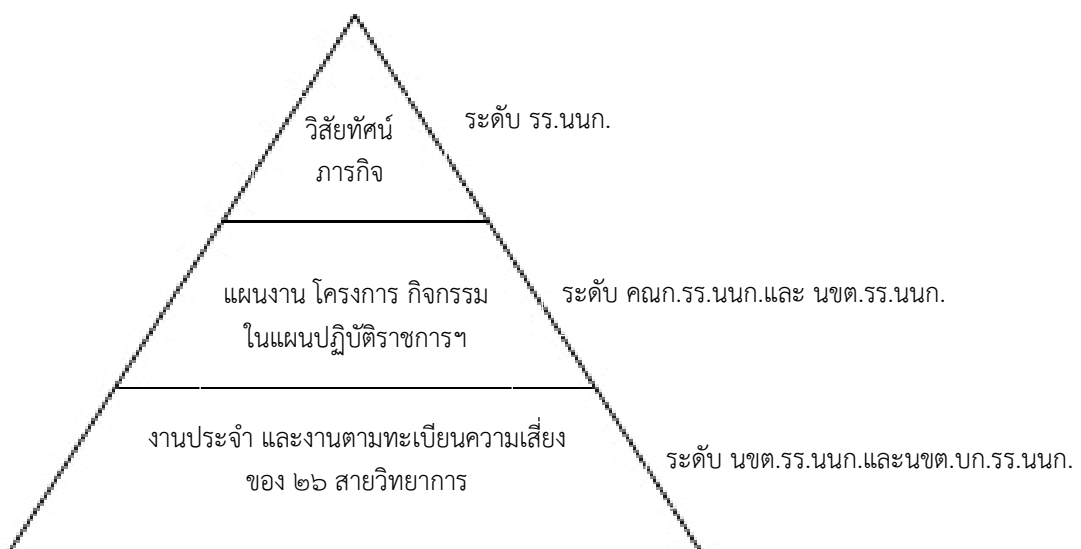
๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

รร.นนก. กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๓ ระดับ คือ

๒.๑.๑ ระดับ รร.นนก. รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รร.นนก. ซึ่งประกอบด้วย รอง ผบ.รร.นนก.(สายงานบริหาร) เป็นประธานกรรมการ และหัวหน้าหน่วยขึ้นตรง รร.นนก. โดยมี หก.กยช.บก.รร.นนก.ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

๒.๑.๒ ระดับ คณก.รร.นนก.และ นขต.รร.นนก. รับผิดชอบโดยคณะกรรมการชุดต่างๆ ของ รร.นนก. และคณะกรรมการของแต่ละหน่วยงาน

๒.๑.๓ ระดับ นขต.รร.นนก. และ นขต.บก.รร.นนก. รับผิดชอบโดยคณะกรรมการของแต่ละหน่วยงานตามที่แสดงในรูปข้างล่างนี้



๒.๒ นโยบาย วัตถุประสงค์ และหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

๒.๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ รร.นนก. มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ รร.นนก. ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ ทอ.และพันธกิจของ รร.นนก.ที่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้าเพื่อเสนอของบประมาณตามแผนที่ได้วางไว้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๒.๒.๑.๑ ให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานของ รร.นนก. และการควบคุมภายในที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

๒.๒.๑.๒ ให้ทุกหน่วยงานใน รร.นนก. รวมทั้งผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการป้องกันและการควบคุมความเสี่ยง มีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

๒.๒.๑.๓ ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้ง รร.นนก.

๒.๒.๑.๔ ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๒.๑.๕ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๒.๒.๒.๑ เพื่อให้ รร.นนก. มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร

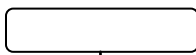
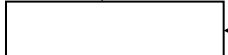
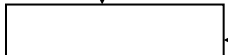

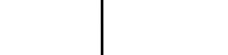
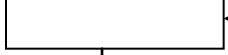

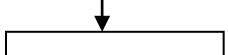
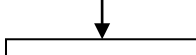
๒.๒.๒.๒ เพื่อให้ รร.นนก. สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๒.๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. ผบ.รร.นนก., รอง.ผบ.รร.นนก., และ เสธ.รร.นนก.	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๒. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ รร.นนก. ๓. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง ๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร รร.นนก.และ สภา รร.นนก.

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๕. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหาร รร.นนก.และ สภา รร.นนก. เพื่อรายงานต่อ ผบ.ทอ.ต่อไป
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.	๑. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน ๒. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ๓. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ๔. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง ๕. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน ๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอ ผบ.รร.นนก. (ผ่าน รอง.ผบ.รร.นนก.(สายงานบริหาร))
๓. หน.นขต.รร.นนก. และ หน.นขต.บก.รร.นนก.	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน ๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน ๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทุกสิ้นปีงบประมาณ
๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนขต.๗	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ ๒. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ / ประเมินความเสี่ยง ๓. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง ๔. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน ๕. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อ ผู้อำนวยการ / รองคณบดีเขตพื้นที่
๕. หน่วยควบคุมภายใน (คณก.บริหารความเสี่ยง รร.นนก.)	๑. ติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน ๒. จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อ ผบ.รร.นนก.ผ่าน รอง.ผบ.รร.นนก.(สายงานบริหาร)

แผนภาพลำดับขั้นตอนตามระบบการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก.

ขั้นตอน	ลำดับขั้นตอนการทำงาน	กิจกรรม
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.		จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง จัดระบบการควบคุมภายใน ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)		การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้อง และมีผลกระทบกับประเด็นยุทธศาสตร์
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)		การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ๑. Strategic Risk : (S) ๒. Operational Risk : (O) ๓. Financial Risk : (F) ๔. Compliance Risk : (C)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		- วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ๑. ความเสี่ยงสูงมาก ๑๖-๒๕ คะแนน ๒. ความเสี่ยงสูง ๑๐-๑๕ คะแนน ๓. ความเสี่ยงปานกลาง ๕-๙ คะแนน ๔. ความเสี่ยงต่ำ ๑-๔ คะแนน
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)		๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ๒. การควบคุมความสูญเสีย ๓. การรับความเสี่ยงเอาไว้เอง ๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)		การกำหนดกิจกรรม หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยง
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)		การเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงาน
๗. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)		การติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติจริงสามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
สรุป และปรับปรุงแก้ไข		

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยง รร.นนก.

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ รร.นนก. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ๗ ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุม การบริหาร/จัดการความเสี่ยง การรายงาน การติดตามผลและการทบทวน

๓.๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของแผนงาน/ งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการ

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ใน รร.นนก. มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับสถาบัน ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรม และระดับบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ เช่น รร.นนก. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น รร.นนก.และ นขต.รร.นนก.ต้องมีการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ ๓ ปี ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

วัตถุประสงค์ระดับสถาบัน (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของ รร.นนก.ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ ๓ ปี

วัตถุประสงค์ระดับกอง/คณะ หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญ ซึ่งตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓.๑.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อย่างไร และทำไม

๓.๑.๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากโอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) นั้น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๓.๑.๔ การประเมินมาตรการควบคุม

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๕ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

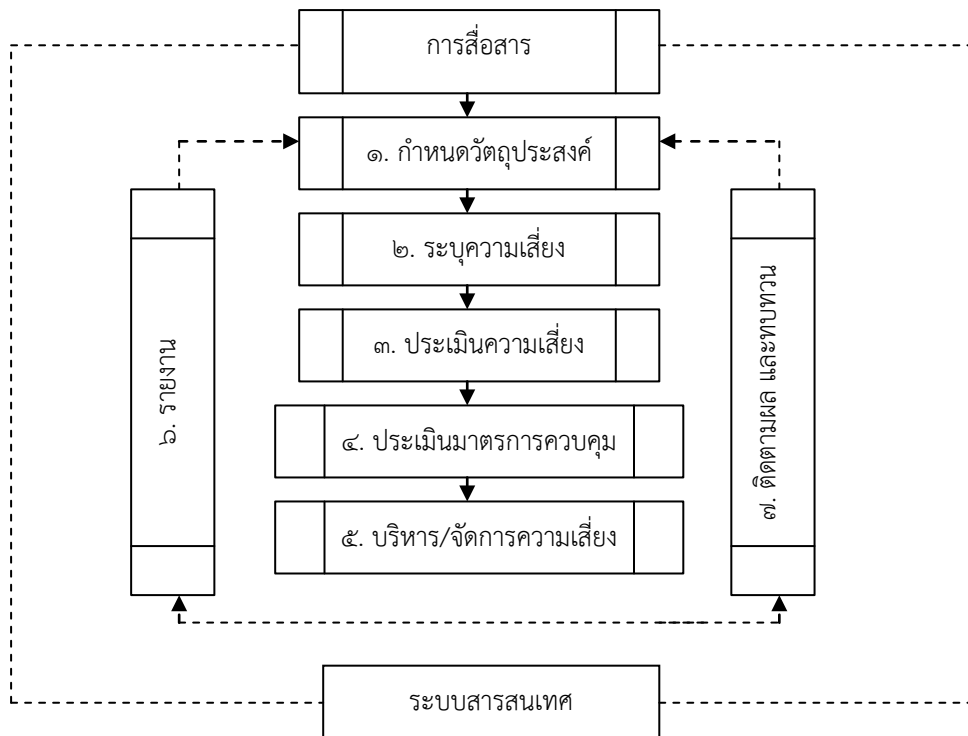
การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติใน รร.นนท. เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตาม แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

๓.๑.๖ การรายงาน

การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบ ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๓.๑.๗ การติดตามผลและการทบทวน

การติดตามผลและการทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงว่า มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวน ประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น โดยมีแผนผัง ภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



แผนผังภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ รร.นนก. ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับ รร.นนก. และ นขต.รร.นนก. มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามแผนการบริหารราชการ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ รร.นนก.และ นขต.รร.นนก.ได้จัดทำขึ้นตามแผนการปฏิบัติราชการ และแผนงบประมาณ

๓.๒ การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไป การปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๓.๒.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๓.๒.๒ การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓.๒.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๓.๒.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของ รร.นนก. หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิม พิจารณาว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ นขต.รร.นนก.มักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

- นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
- พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
- ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้น ได้ผลตามต้องการอยู่หรือไม่ ดังตัวอย่างแสดงในตาราง

๓.๓ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติใน รร.นนก. หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

๓.๓.๑ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็ตามติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๓.๓.๒ การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓.๓.๓ การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๓.๓.๔ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่
- กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
- ในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่า ยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๔ การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าเกิดความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องรับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและสูงมากกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

แบบ RR แบบฟอร์มการลงทะเบียนความเสี่ยงของหน่วยงาน

แบบ R๑ แบบฟอร์มการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R๒ แบบฟอร์มการประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R๓ แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง

แบบ R๔ แบบฟอร์มการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ RB แบบฟอร์มสรุปจำนวนความเสี่ยงของแต่ละสายวิทยาการ/หน่วยงานภายในองค์กร

๓.๕ การติดตามผล และทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสียง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

- เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

- เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

หน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

- การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ เป็นต้น

- การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบถาม งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพ ของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

๓.๖ บทสรุป

การควบคุมปัจจัยสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ
- การมีทีมงานที่เข้าใจระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้ง รร.นนก.
- การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
- การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
- สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รร.นนก. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
- การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้ง รร.นนก.

ข้อจำกัดของ รร.นนก. อาจส่งผลให้การดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง รร.นนก.ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

- การตัดสินใจของคณะผู้บริหาร รร.นนก. โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
- การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก.ที่กำหนดไว้
- เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้

คาดมาก่อน

- การทุจริตในหน่วยงาน กรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งคณะผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

๓.๗ สรุปขั้นตอนปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๑ จัดทำทะเบียนความเสี่ยงใช้แบบ **RR**

ขั้นตอนที่ ๒ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ใช้แบบ **R๑**

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินผลการควบคุมและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ใช้แบบ **R๒**

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ใช้แบบ **R๓**

ขั้นตอนที่ ๕ สรุปแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายวิทยาการ/หน่วยงานภายในองค์กร ใช้แบบ **RB**

ขั้นตอนที่ ๖ ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ **R๔**

ขั้นตอนที่ ๗ ประชุมสรุปผลและทบทวนสำหรับปีถัดไป

แบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของ รร.นนก.

ทะเบียนความเสี่ยง
 สายวิทยาการด้าน.....(๑).....
 ระยะเวลา.....(๒).....

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ :(๓).....

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๔)	ชื่อความเสี่ยง (๕)	ปัจจัยเสี่ยง (๖)	ประเภทความเสี่ยง				แหล่งที่มา ความเสี่ยง เกิดจาก ปัจจัย		หมายเหตุ
			S (๗)	O (๘)	F (๙)	C (๑๐)	ภายใน (๑๑)	ภายนอก (๑๒)	

คำอธิบาย
แบบ RR : ทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	สายวิสาหการ	ระบุชื่อสายวิสาหการที่รับผิดชอบ เช่น นักบิน ควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ ช่างอากาศ ดุริยางค์ ทันต์แพทย์ อนุศาสนาจารย์ ฯลฯ
(๒)	ระยะเวลา	ระบุช่วงเวลาที่ทำทะเบียนความเสี่ยง
(๓)	กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ	ระบุชื่อกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
(๔)	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
(๕)	ชื่อความเสี่ยง	ระบุชื่อความเสี่ยง
(๖)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน
(๗)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ S คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
(๘)	ประเภทความเสี่ยง	O คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
(๙)	ประเภทความเสี่ยง	F คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) รวมถึงรายงานอื่น ๆ
(๑๐)	ประเภทความเสี่ยง	C คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)
(๑๑) (๑๒)	แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอก	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน (๑๑) หรือปัจจัยภายนอก (๑๒) โดยใช้เครื่องหมาย ✓

นขต.รร.นนก. ดำเนินการบริหารความเสี่ยง
ตามแบบฟอร์มที่แนบ

หน่วย.....
 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
 สายวิทยาการด้าน.....
 ระยะเวลา

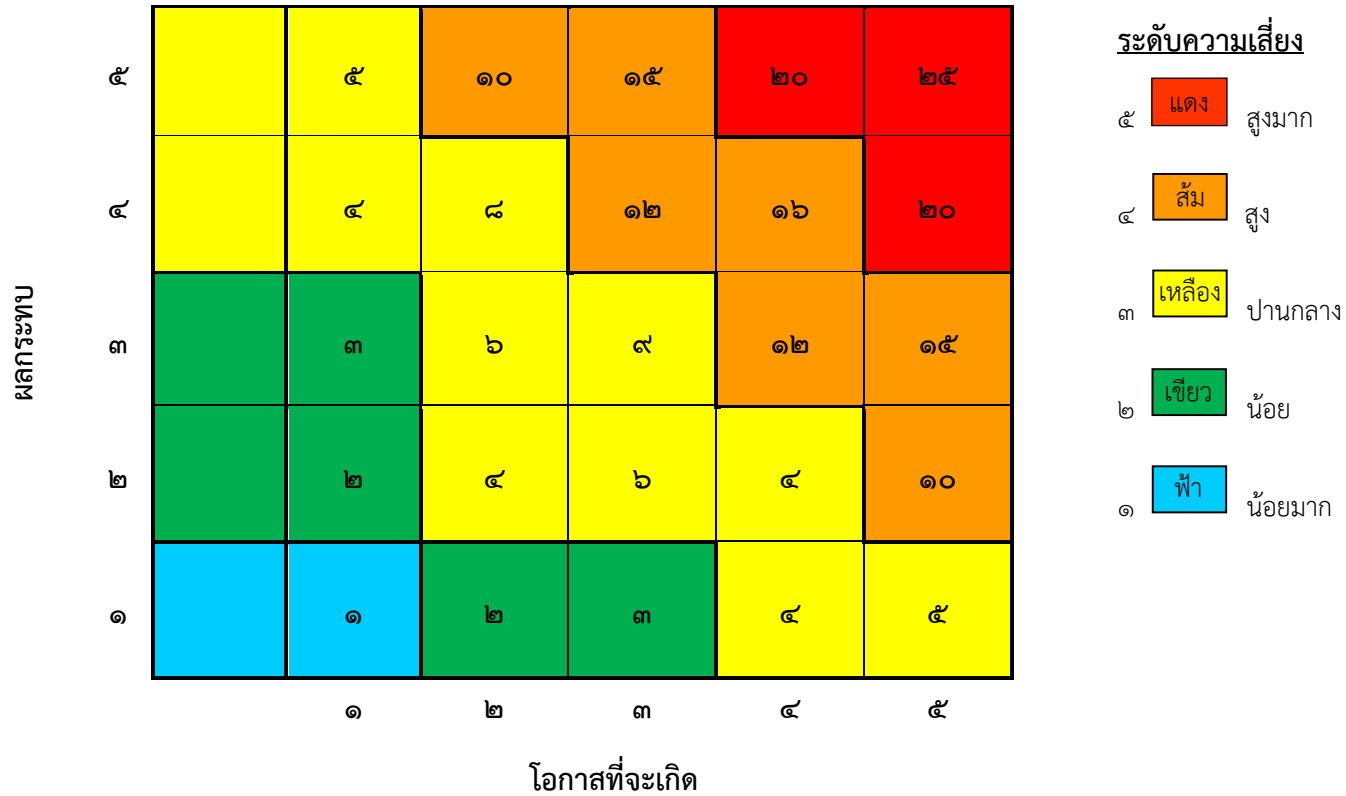
กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (๑)	ชื่อความเสี่ยง (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง				แหล่งที่มา ความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๑๔)
			S	O	F	C	ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง	
			(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	

หน่วย
 กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แผนภูมิความเสี่ยง



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (ZONE)

คำอธิบาย

แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R ๑ : การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย																								
คอลัมน์ (๑)	ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน	ระบุขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ																								
คอลัมน์ (๒)	ชื่อความเสี่ยง	ระบุชื่อความเสี่ยง																								
คอลัมน์ (๓)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน																								
คอลัมน์ (๔)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ S คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)																								
คอลัมน์ (๕)	ประเภทความเสี่ยง	O คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)																								
คอลัมน์ (๖)	ประเภทความเสี่ยง	F คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) รวมถึงรายงานอื่น ๆ																								
คอลัมน์ (๗)	ประเภทความเสี่ยง	C คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)																								
คอลัมน์ (๘) (๙)	แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอก	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน คอลัมน์ (๘) หรือปัจจัยภายนอก คอลัมน์ (๙) โดยใช้เครื่องหมาย ✓																								
คอลัมน์ (๑๐)	โอกาส (L) Likelihood	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ระดับ ๑ - ๕)																								
คอลัมน์ (๑๑)	ผลกระทบ (I) Impact	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมายกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (ระดับ ๑ - ๕)																								
คอลัมน์ (๑๒)	คะแนนความเสี่ยง	ผลการประเมินความเสี่ยง (คะแนนความเสี่ยง = โอกาส (๑ - ๕) x ผลกระทบ (๑ - ๕) ที่แสดงผลการประเมินคะแนนความเสี่ยง																								
คอลัมน์ (๑๓)	ลำดับความเสี่ยง	การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง โดยพิจารณาตามคะแนนความเสี่ยงตามคอลัมน์ (๑๒) โดยแบ่งเขตสี (Zone) เป็นระดับ น้อยมาก - น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก ตามการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ฟ้ำ - เขียว - เหลือง - ส้ม - แดง ตามลำดับ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">ผลการประเมินระดับความเสี่ยง</th> <th>เขตสี (Zone)</th> <th>ลำดับความเสี่ยง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>๒๐ - ๒๕</td> <td>สูงมาก</td> <td>แดง</td> <td>๕</td> </tr> <tr> <td>๑๐ - ๑๙</td> <td>สูง</td> <td>ส้ม</td> <td>๔</td> </tr> <tr> <td>๔ - ๙</td> <td>ปานกลาง</td> <td>เหลือง</td> <td>๓</td> </tr> <tr> <td>๒ - ๓</td> <td>น้อย</td> <td>เขียว</td> <td>๒</td> </tr> <tr> <td>๑</td> <td>น้อยมาก</td> <td>ฟ้ำ</td> <td>๑</td> </tr> </tbody> </table>	ผลการประเมินระดับความเสี่ยง		เขตสี (Zone)	ลำดับความเสี่ยง	๒๐ - ๒๕	สูงมาก	แดง	๕	๑๐ - ๑๙	สูง	ส้ม	๔	๔ - ๙	ปานกลาง	เหลือง	๓	๒ - ๓	น้อย	เขียว	๒	๑	น้อยมาก	ฟ้ำ	๑
ผลการประเมินระดับความเสี่ยง		เขตสี (Zone)	ลำดับความเสี่ยง																							
๒๐ - ๒๕	สูงมาก	แดง	๕																							
๑๐ - ๑๙	สูง	ส้ม	๔																							
๔ - ๙	ปานกลาง	เหลือง	๓																							
๒ - ๓	น้อย	เขียว	๒																							
๑	น้อยมาก	ฟ้ำ	๑																							
คอลัมน์ (๑๔)	กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	ระบุการควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่/กรณียังไม่กำหนดกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ให้ระบุว่าเป็น "ไม่มี"																								

หน่วย.....
 การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
 สายวิทยาการด้าน.....
 ระยะเวลา.....

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

ปัจจัยเสี่ยง	A			B	C	D	
	การจัดการที่มีอยู่						
	เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบ
(๑)	(๒)			(๓)	(๔)	(๕)	(๖)

คำอธิบาย

แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R ๒ : การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย						
คอลัมน์ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแบบ RM๑						
คอลัมน์ (๒)	การจัดการที่มีอยู่	<p>ระบุการจัดการที่มีอยู่ โดยใช้เครื่องหมาย ✓</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">เพียงพอ</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>พอใช้</td> <td>ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้</td> </tr> <tr> <td>ต้องปรับปรุง</td> <td>ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้</td> </tr> </table> <p>นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p>	เพียงพอ	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	พอใช้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้	ต้องปรับปรุง	ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้
เพียงพอ	ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้							
พอใช้	ลด/ควบคุมความเสี่ยงได้บางส่วน แต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้							
ต้องปรับปรุง	ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้							
คอลัมน์ (๓)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือสาเหตุความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่						
คอลัมน์ (๔)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง						
คอลัมน์ (๕)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงตามคอลัมน์ (๔) เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง						
คอลัมน์ (๖)	ระยะเวลาดำเนินการและ ผู้รับผิดชอบ	ระบุระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลาในการดำเนินการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง และระบุผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง						

หน่วย.....
 แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
 สายวิทยาการด้าน.....
 ณ วันที่.....

กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ.....

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย ของการจัดการความเสี่ยง (๓)	ปี พ.ศ.												ผู้รับผิดชอบ (๑๖)	งบประมาณ (บาท) (๑๗)
			ต.ค. (๔)	พ.ย. (๕)	ธ.ค. (๖)	ม.ค. (๗)	ก.พ. (๘)	มี.ค. (๙)	เม.ย. (๑๐)	พ.ค. (๑๑)	มิ.ย. (๑๒)	ก.ค. (๑๓)	ส.ค. (๑๔)	ก.ย. (๑๕)		

จัดทำโดย.....

อนุมัติโดย.....

ตำแหน่ง.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

วันที่.....

คำอธิบาย

แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R ๓ : แผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแบบ R ๒
คอลัมน์ (๒)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง
คอลัมน์ (๓)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ R ๒
คอลัมน์ (๔) – (๑๕)	ปีงบประมาณ พ.ศ. ต.ค. – ก.ย.	ระบุระยะเวลาการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพื่อลดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ตามที่ระบุไว้ในแบบ R ๒
คอลัมน์ (๑๖)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ตามที่ระบุไว้ในแบบ R ๒
คอลัมน์ (๑๗)	งบประมาณ (บาท)	ระบุงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินการโครงการ กรณีที่หน่วยงานไม่มีงบประมาณ ให้ระบุว่า “ไม่มี”

หน่วย.....
 สรุปรูปแบบบริหารความเสี่ยง
 ณ วันที่.....

ลำดับ	หน่วยหัวหน้า สายวิทยาการ	รับผิดชอบ	จำนวน ความเสี่ยง ที่ได้รับ การประเมิน (๑)	จำนวน แผนบริหาร ความเสี่ยง (๒)	หมายเหตุ (๓)
๑	ยก.ทอ.	นักบิน			
		ยุทธการ			
		ผู้ทำการในอากาศ			
๒	กร.ทอ.	กิจการพลเรือนและประชาสัมพันธ์			
๓	สบ.ทอ.	สารบรรณ			
๔	กพ.ทอ.	กำลังพล			
๕	ขว.ทอ.	การข่าวกรอง			
๖	กบ.ทอ.	แผนที่			
		ส่งกำลังบำรุง			
๗	สปช.ทอ.	ปลัดบัญชา			
๘	สนภ.ทอ.	นิรภัย			
๙	ทสส.ทอ.	สารสนเทศและสงครามอิเล็กทรอนิกส์			
๑๐	คปอ.	ควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ			
		อู่ศูนย์วิทยา			
		ลาดตระเวนทางอากาศ			
๑๑	อย.	อากาศโยธิน			
		ดุริยางค์			
๑๒	ชอ.	ช่างอากาศ			
๑๓	สอ.ทอ.	สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์			
๑๔	สปท.ทอ.	สรรพาวุธ			
๑๕	พร.ทอ.	พลาธิการ			
		พัสดุ			
๑๖	ชย.ทอ.	ช่างโยธา			
๑๗	ขส.ทอ.	ขนส่ง			
		ช่างพาหนะ			

ลำดับ	หน่วยหัวหน้า สายวิทยาการ	รับผิดชอบ	จำนวน ความเสี่ยง ที่ได้รับ การประเมิน (๑)	จำนวน แผนบริหาร ความเสี่ยง (๒)	หมายเหตุ (๓)
๑๘	พอ.	แพทย์			
		ผู้อำนวยการแพทย์เฉพาะอย่าง			
		เภสัชกร			
		ทันตแพทย์			
		บริการแพทย์			
		พยาบาล			
๑๙	สวบ.ทอ.	เวชศาสตร์การบิน			
๒๐	ยศ.ทอ.	การศึกษาและการฝึก			
		อนุศาสนาจารย์			
๒๑	สธน.ทอ.	พระธรรมนุญ			
๒๒	กง.ทอ.	การเงิน			
๒๓	สน.ผบ.ดม.	สารวัตร			
๒๔	สตน.ทอ.	ตรวจสอบภายใน			
๒๕	สก.ทอ.	สวัสดิการ			
๒๖	ศวอ.ทอ.	วิทยาศาสตร์			

คำอธิบาย

แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ RB : สรุปแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
(๑)	จำนวนความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน	ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดจากแบบประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยงตาม (แบบ R ๒)
(๒)	จำนวนแผนบริหารความเสี่ยง	ระบุจำนวนปัจจัยความเสี่ยงจากแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายวิทยาการตาม (แบบ R ๓)
(๓)	หมายเหตุ	ระบุสิ่งที่จะแจ้งเพิ่มเติม

หน่วย.....
 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ
 สายวิทยาการด้าน.....
 ตั้งแต่.....ถึง.....

กิจกรรมการ/แผนงาน/โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

รอบ ๖ เดือน

รอบ ๙ เดือน

รอบ ๑๒ เดือน

ปัจจัยเสี่ยง (๑)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (๒)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง (๓)	ระยะเวลาที่กำหนด (๔)	ร้อยละความคืบหน้า (๕)	ผลการดำเนินการ (๖)	เอกสาร/หลักฐาน (๗)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม (๘)	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข (๙)

คำอธิบาย

แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

แบบ R ๔ : การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (๑)	ปัจจัยเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแบบ R ๑
คอลัมน์ (๒)	วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อลดความเสี่ยง
คอลัมน์ (๓)	เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามที่ระบุไว้ในแบบ R ๒
คอลัมน์ (๔)	ระยะเวลาที่กำหนด	ระบุระยะเวลาหรือช่วงระยะเวลาดำเนินการของการควบคุมภายในหรือการจัดการความเสี่ยง ที่ ระบุไว้ใน R ๒
คอลัมน์ (๕)	ร้อยละความคืบหน้า	ระบุความคืบหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยแสดงเป็นร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการ
คอลัมน์ (๖)	ผลการดำเนินการ	ระบุผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (๗)	เอกสาร/หลักฐาน	ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (๘)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม	ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการควบคุม
คอลัมน์ (๙)	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข	ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (๒๕๔๗). คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ
คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔
เล่มที่ ๒ (รายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖). สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน : อูษาการพิมพ์.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๙). กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการ
ปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙. พิมพ์ครั้งที่ ๑ กรุงเทพมหานคร. สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๘).
คู่มือการบริหารความเสี่ยง. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ www.tistr.or.th. กรุงเทพมหานคร.
เจนเนตร มณีนาคและคณะ. (๒๕๕๘). การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่
ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ไพนอลการพิมพ์.
- เจริญ เกษภูววัลย์. (๒๕๕๘). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : พอดี จำกัด.
- ประไพพิศ ลลิตาภรณ์. (๒๕๕๘). การบริหารความเสี่ยง. เอกสารประกอบการบรรยาย. รร.นนก.
- กสท โทรคมนาคม. (๒๕๕๘). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุม
ภายใน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).
- ศิริ ดงศิริ. (๒๕๕๖). Modern Farmework for Risk Management , Internal Control,and
Internal Audit. กรุงเทพมหานคร : รร.นนก.
- ศิริ ดงศิริ. (๒๕๕๖) . Practical Guide of Implementing COSO. กรุงเทพมหานคร : รร.นนก.
- นิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๘). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. เว็บไซต์ www.ieat.go.th .
สืบค้นเมื่อ ตุลาคม ๒๕๕๘. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาโครงการพิเศษ การนิคมอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย.